

Université de Montréal

La nature du lien organisationnel :
Une étude de cas selon une approche discursive.

TOME 1 de 2.

Par

Jo Mulamba Katambwe
Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en communication

Septembre 2003

© Jo Mulamba Katambwe, 2003.



P
90
U54
2004
V.006
t.1

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :
La nature du lien organisationnel :
Une étude de cas selon une approche discursive.

présentée par
Jo Mulamba Katambwe

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

<u>Carole Groleau</u>	présidente-rapporteure du jury
<u>James R. Taylor</u>	directeur de recherche
<u>Jacques Rhéaume</u>	membre du jury
<u>François Cooren</u>	membre du jury
<u>Patrick Brunet</u>	examineur externe
<u>Anne Mayère</u>	examineur externe
<u>Line Grenier</u>	représentant du doyen de la FES

Thèse acceptée le _____

RÉSUMÉ

Cette thèse se fonde sur la théorie de l'équivalence et de la coorientation (Taylor et Van Every, 2000). Elle explore la proposition selon laquelle la communication en tant que discours est ce qui tient ensemble les différentes parties d'une organisation. Ce qui lie les parties d'une organisation, c'est-à-dire les acteurs, les tâches et les objets entre eux, autrement dit, le lien organisationnel, est l'engagement commun des acteurs caractérisé lui-même par une double articulation dans le discours. La première articulation est illocutoire et atteste de l'appropriation par les acteurs du texte conversationnel. La seconde articulation, souvent ignorée, est stratégique et reflète la manière par laquelle ces textes sont utilisés dans l'interaction pour instituer des places (rôles, statuts, etc.). La manière de parler encode la stratégie et celle-ci modifie la forme dans laquelle l'énoncé est proféré. Le discours organisationnel ne convoie pas que des actions et des connaissances de manière directe ou indirecte mais assigne également, de façon souvent implicite, des places aux acteurs qui peuvent ainsi être verticalement (hiérarchie) ou horizontalement (familiarité) distants les uns des autres. Dans cette thèse cette distance formelle ou informelle est décrite à partir de l'absence/présence de recoupement ou d'implication entre d'une part des contenus propositionnels et d'autre part entre les forces illocutoires qui marquent ces propositions. Le recoupement des buts illocutoires peut signaler la présence d'une fonction dialogique dans le discours à travers des méta-actes de langage ligatifs reflétant des interactes. Ces derniers se reconnaissent, selon notre proposition de départ, au fait que, tout en étant illocutoirement indirects et stratégiquement implicites, ils orientent la lecture et relient positivement (inclusion) ou négativement (exclusion) comme leur nom l'indique des énoncés et des actes de langage.

La proposition selon laquelle le discours organisationnel était ce qui tenait ensemble les parties d'une organisation et celle plus particulière qui en découlait, à savoir que dans un contexte contradictoire ce discours ou le lien organisationnel qu'il crée avec son mode d'interaction et son mode d'intégration se caractériserait par l'ambiguïté,

ont été mis à l'épreuve en procédant à une analyse du discours de l'entreprise Steinberg Inc. Nous avons décrit et analysé les contradictions de cette grande entreprise familiale pour, par la suite, disséquer un échantillon de son discours. Nous avons opéré cette dissection à partir de ce que nous avons appelé une analyse compréhensive par expansion. L'analyse du discours par expansion consiste non seulement à comprendre l'action discursive dans son contexte et en relation avec certains processus organisationnels comme par exemple la coordination, mais également à considérer comme central les rapports de places ou de pouvoir entre les acteurs dans la structure sociale du système organisationnel.

L'analyse a permis de conclure que l'équivocalité ou l'ambiguïté, loin d'être l'objet d'une réduction de la part des acteurs, était ce qui caractérisait le plus les deux dimensions illocutoire et stratégique du discours organisationnel de la Steinberg Inc. Sur le plan illocutoire le mode d'interaction s'est révélé indirect tandis que sur le plan stratégique le mode d'intégration a été trouvé équivoque ou indirect. Cette équivocalité contribuait par ce fait à orienter la communication organisationnelle dans le sens des intérêts de son fondateur qui préférait une gestion paternaliste à une gestion professionnelle de l'organisation.

Mots-clés :

Actes de langage – méta-actes inclusifs et exclusifs – mode d'interaction – mode d'intégration – texte et sous-texte organisationnels – engagement commun et lien organisationnel.

SUMMARY

This thesis is based on the theory of equivalence and coorientation (Taylor and Van Every, 2000). It explores the proposition according to which communication as discourse is what holds together the various parts of an organization. What binds the different parts of an organization, i.e. the actors, the tasks and the objects between them, in other words, the organizational bond, is the collective commitment of the actors characterized itself by a double articulation in the speech. The first articulation is illocutionary and attests appropriation by the actors of the conversational text. The second articulation, often ignored, is strategic and reflects the manner by which these texts are used in the interaction to institute places (roles, statutes, etc.). The manner of speaking encodes the strategy and this one modifies the form in which the statement is uttered. The organizational discourse does not just convey actions and knowledge in a direct or indirect way but also assigns, in an often implicit way, places to the actors who can thus be vertically (hierarchy) or horizontally (familiarity) distant one from the other. In this thesis this formal or informal distance is described starting from the absence/presence of implication between, on the one hand, propositional contents and, on the other hand, between the illocutionary forces which mark these propositional contents. The implication of the illocutionary forces goals can announce the presence of a dialogical function in the speech through ligative meta-acts of language reflecting interacts. The latter are recognized, according to our hypothesis, by the fact that, while being illocutionarily indirect and strategically implicit, they direct the reading and connect positively (inclusion) or negatively (exclusion) as their name indicates, statements and speech acts. The hypothesis according to which the organizational discourse was that which held together the various parts of an organization and the more particular one which resulted from it, namely that in a contradictory context this discourse or the organizational bond that it creates with its mode of interaction and its mode of integration would be characterized by ambiguity, were put to the test while carrying out an analysis of the discourse of the company Steinberg Inc. We described and analyzed contradictions of this large family company in order, thereafter, to dissect a

sample of its discourse. We operated this dissection from what we called a comprehensive discourse analysis by expansion. The analysis of the organizational discourse by expansion not only consists in the understanding of the discursive action in its context and in relation to certain organizational processes such as coordination, but also in regarding as central the structural arrangements between the actors in the social structure of the organisational system.

The analysis presented in this thesis made it possible to conclude that the equivocality or ambiguity, far from being the object of a reduction by the actors, was that which characterized the most the illocutionary and strategic dimensions of the organizational discourse of Steinberg Inc. On the illocutory plan the mode of interaction appeared indirect while on the strategic level the mode of integration was found to be equivocal or indirect. This equivocality contributed in this way to orient the organizational communication in the direction of the interests of its founder who preferred a paternalist way of managing the organization in place of a more professional management.

Key words:

Speech acts - inclusive and exclusive meta-acts - mode of interaction - mode of integration - organizational text and subtext - collective commitment and organizational binding.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
SUMMARY	V
TABLE DES MATIÈRES	VII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
DÉDICACE	XI
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
LA NATURE DU LIEN ORGANISATIONNEL	1
CHAPITRE 1	3
LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	3
1.1. LES CONTRADICTIONS ORGANISATIONNELLES À LA STEINBERG INC.	6
1.2. LE LIEN ORGANISATIONNEL DANS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS.	9
<i>L'approche systémique</i>	10
<i>L'approche culturelle interprétative</i>	12
1.3. L'ACTION DISCURSIVE COMME OPÉRATEUR DU LIEN: QUELQUES PROPOSITIONS.	16
CHAPITRE 2	23
CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	23
2.1. COORIENTATION ET ÉQUIVALENCE.	26
<i>Le modèle de la coorientation</i>	31
<i>La modalité</i>	32
<i>Une modalité taxémique.</i>	35
2.2. MÉTA-ACTES LIGATIFS ET AUTRES CONCEPTS DE BASE.	39
2.3. LA THÉORIE CLASSIQUE DES ACTES DE LANGAGE.	43
<i>La conception d'Austin.</i>	44
<i>La conception de Searle.</i>	45
<i>Actes primaires et secondaires.</i>	48
<i>Critique de la distinction primaire-secondaire.</i>	51
<i>L'acte de langage indirect et sa reconnaissance.</i>	52
<i>Le souci de la face et la politesse.</i>	57
<i>Deux genres de face.</i>	60
<i>L'engagement commun.</i>	67
<i>L'importance du contexte.</i>	70
2.4. L'ORIGINALITÉ DE CETTE THÈSE.	71
CHAPITRE 3	77
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE DE LA RECHERCHE.	77
3.1. L'ANALYSE PAR EXPANSION.	78
<i>L'analyse moléculaire.</i>	81
1. <i>Le texte.</i>	82
2. <i>Les signaux paralinguistiques et kinésiques.</i>	82
3. <i>L'expansion.</i>	84
4. <i>L'interaction.</i>	84
<i>Les «propositions».</i>	85
<i>L'analyse molaire: les règles du discours.</i>	87
1. <i>Règles d'interprétation.</i>	87
2. <i>Les règles de séquençement.</i>	88
<i>Limitations de la méthode proposée par Labov et Fanshel.</i>	88

3.2. EXPOSÉ DE LA MÉTHODE D'ANALYSE PAR EXPANSION UTILISÉE DANS CETTE THÈSE. _____	90
<i>Découpage des unités discursives.</i> _____	91
<i>L'expansion.</i> _____	93
<i>L'analyse de l'interaction.</i> _____	93
<i>L'analyse stratégique.</i> _____	94
3.3. UNE ILLUSTRATION DE LA MÉTHODE D'ANALYSE PAR EXPANSION. _____	95
3.4. LE CHOIX D'UN CORPUS À SOUMETTRE À UNE ANALYSE INTENSIVE. _____	98
<i>Résumé des épisodes.</i> _____	100
<i>Résumé.</i> _____	106
CONCLUSION. _____	107
ANNEXE 1: _____	108
LE PROTOCOLE D'ANALYSE SOCIO-PRAGMATIQUE DU DISCOURS. _____	108
ANNEXE 2 : _____	111
ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉPISODE 1 _____	111
ANNEXE 3: _____	115
VERBATIM DE L'ÉPISODE 1 DE LA CONVERSATION COLLECTIVE DU COMITE DE GESTION DE LA STEINBERG INC. _____	115
CHAPITRE 4 _____	122
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES. _____	122
4.1. DESCRIPTION LIMINAIRE DE LA CONVERSATION COLLECTIVE, PREMIER ÉPISODE. _____	127
4.2. L'ANALYSE DES PROPOSITIONS ET DES TEXTES DANS LA CONVERSATION COLLECTIVE. _____	133
<i>Discussion.</i> _____	138
<i>Le texte et l'engagement faible.</i> _____	139
4.3. L'INDIRECTION ILLOCUTOIRE ET STRATÉGIQUE DANS LA CONVERSATION DE LA STEINBERG. _____	141
<i>Le mode d'interaction et l'analyse de l'interaction.</i> _____	142
<i>Le mode d'intégration et l'analyse stratégique.</i> _____	147
<i>Les méta-actes inclusifs et exclusifs.</i> _____	151
<i>Les stratégies et tactiques d'interaction à la Steinberg.</i> _____	155
4.4. CONCLUSION. _____	159
CHAPITRE 5 : CONCLUSION _____	162
5.1. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE. _____	167
5.2. RECHERCHES FUTURES. _____	168
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES. _____	172
ANNEXES: _____	I
ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉPISODE 1 _____	I
TABLEAUX _____	CXXVIII
LISTE DES PROPOSITIONS. _____	CXXIX
LISTE DES PROPOSITIONS RECURRENTES. _____	CXXXV

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les styles d'intégration.	166
------------------------------------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: Actes de langage et leur type. _____	144
Tableau II: Directivité des actes de langage. _____	146
Tableau III: Directivité et primauté des actes de langage. _____	146
Tableau IV: Ligativité et directivité des actes. _____	148
Tableau V: Directivité et méta-actes. _____	151
Tableau VI: Distribution des méta-actes. _____	153
Tableau VII: Distribution des stratégies. _____	153
Tableau VIII: Stratégies et ligativité. _____	154

DÉDICACE

À Louis-David, Joshua, Jud et Myriam

les petits bonheurs de ma vie.

REMERCIEMENTS

Je voudrai rendre grâce à YHWH Le Dieu de l'impossible qui par Jésus-Christ a permis toutes choses dans ma vie, y compris celle-ci. Il m'a mis sur le chemin du professeur J.R. Taylor, un homme dont j'admire la stature intellectuelle et de l'humanisme de qui j'ai un profond respect. Le professeur Taylor m'a appris à écrire, à analyser et à théoriser scientifiquement ; il m'a appris la recherche et sa pragmatique comme on apprend à un apprenti son métier. Cette thèse est une modeste émanation de son legs intellectuel. Ma fierté est d'avoir été pendant seize ans son élève. Je voudrais à cette occasion lui rendre l'hommage qui lui est dû.

Je voudrai également remercier tous ceux et celles, nombreux et nombreuses, qui m'ont encouragé pendant toutes ces années de labeur. Un grand merci à tous les professeurs du département de communication de l'Université de Montréal en particulier à André Lafrance, Gilles Brunel et à Aude Dufresne pour leur constant encouragement. Je ne veux surtout pas oublier Myriam Amzallag qui a souvent pris sur elle de me «défier» à finir ce travail. À cet égard je voudrais également remercier Stéphane Perrault, Yvon Laplante, Raymond Corriveau, Daniel Boisvert, et Jean-Pierre Côté mes collègues à l'Université du Québec à Trois-Rivières qui m'ont eux aussi motivé à terminer ce travail.

Certaines personnes, cependant, ont souffert jusque dans la chair pour que ce projet devienne une réalité. Ma chère épouse Annie Kabasela a consenti d'énormes sacrifices, elle et les garçons, pour que je m'absente sans toujours avoir de la culpabilité. Elle a aussi passé des nuits blanches à réviser l'écriture et la forme de cette thèse. Je voudrai qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde gratitude. Gratitude et amour font un parfait mélange.

Enfin, j'aimerais remercier mes parents, Lutula M. Fezza, ma mère et Katambwe Ka Maniema, mon père, sans les encouragements et les pressions desquels cette thèse aurait été interminable. Je veux leur dire ici qu'ils sont des parents merveilleux, cette sorte que tout enfant mériterait d'avoir.

À tous ceux et celles qui n'ont pas trouvé mention d'eux ici, je dis merci.

Merci à tous.

Joël Katambwe.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LA NATURE DU LIEN ORGANISATIONNEL

Cette thèse est une élaboration autour d'une question générale, celle en l'occurrence de savoir ce qui tient ensemble les parties d'une organisation. Elle s'appuie sur l'analyse du discours des hauts –cadres au sommet stratégique d'une organisation dont ils sont les portes parole; car c'est en effet là, d'après la théorie des organisations, que se nouent les processus d'intégration des services, des acteurs et des fonctions dans une organisation. La Steinberg inc. est l'organisation particulière que nous avons choisit comme base empirique de nos réflexions justement parce que dans une organisation étirée entre le management familial et le management professionnel la cohérence du système organisationnel n'était pas garantie. Il était donc intéressant d'examiner de quelle manière précise s'effectuait l'intégration organisationnelle.

La recherche traditionnelle en organisation nous a légué trois réponses à la question de savoir ce qui tient ensemble une organisation.

L'approche systémique de la contingence est une de ces trois. Elle définit la communication comme un processus de transmission de l'information/message qui s'équilibre ou s'ajuste par rétroaction. Selon elle le problème de l'intégration tient au fait que les différentes parties d'une organisation manquent d'information les unes à propos des autres. Cette approche soulève en réalité un problème d'absence de connaissance et non de lien et ignore également que ce dernier s'instaure dans la dimension relationnelle de la communication qui donne son contexte au contenu ou à l'information.

La deuxième réponse est celle de l'approche culturelle. Dans celle-ci la communication est un processus dont la fonction est la transmission des prémisses (valeurs, croyances...) de l'action et des décisions qui agissent comme la colle de l'organisation. Le problème de l'intégration, c'est que les acteurs basent leurs agirs

sur des prémisses chaque fois différents de celles des autres de sorte qu'on ne parvient pas à « réellement » communiquer. En plus de considérer la communication comme une simple fonction nécessaire au partage des valeurs elle ne tient pas compte du fait que la diversité et la fragmentation sont des tendances lourdes dans l'organisation qui ne peuvent que faire émerger des sous-cultures aux tendances centrifuges.

L'approche discursive pragmatique est, à propos de notre question de départ, la troisième réponse traditionnelle. Elle définit la communication comme un processus par lequel les acteurs agissent à travers la parole, c'est-à-dire un échange langagier. La parole et les engagements qu'elle génère sont ce qui tient ensemble une organisation. Ici le problème de l'intégration, c'est que les acteurs prennent à la légère leurs paroles et finissent par perdre la mémoire de leurs engagements. La solution, c'est de formaliser et de rendre transparents les engagements discursifs. Toutefois la démarche d'analyse de cette approche révèle une conception monadique de l'interaction (on reste au niveau de l'analyse des actes individuels et non des interactes) en plus d'évacuer complètement la dimension stratégique ou politique de la communication.

À toutes ces approches cette thèse a préféré une réponse alternative, celle de la théorie de l'équivalence. Dans celle-ci la communication ou le discours est défini comme un processus collectif de textualisation/conversationnalisation (interaction) et donc, d'organisation (d'où l'équivalence entre communiquer et organiser). L'idée principale de cette théorie est à l'effet que de la conversation (échange d'actes de langage et de récits comme celle que nous avons exploité) émerge un texte qui à son tour structure réflexivement la conversation. Ce ne sont pas les échanges ou la transmission d'information qui tient ensemble les parties d'une organisation mais le texte ou sous-texte vers lequel les acteurs sont orientés. Ce sous-texte permet de structurer les échanges ou les interactions. Le problème de l'intégration c'est que, entre les acteurs, il y a absence d'engagement commun ou d'orientation commune à propos d'un objet modal (comme un type d'acte de langage ou de but illocutoire). Nous avons ainsi cherché à montrer dans cette thèse que ce sous-texte existe sous la forme d'un intertexte dont les acteurs se servent effectivement comme d'une

ressource pour agir dans l'interaction les uns avec/contre/sur les autres, nous donnant ainsi à déterminer dans nos analyses deux dimensions discursives à l'intégration, l'illocutoire et la stratégique. Tout particulièrement, nous avons travaillé ici avec l'hypothèse selon laquelle l'orientation des acteurs (révélé par des interactes que nous désignons du nom de méta-actes ligatifs parce qu'ils commentent d'autres actes) vis-à-vis cet objet commun ou sous-texte est ce qui a tenu ensemble la Steinberg inc. Nous avons appelé cela l'engagement commun (faible parce qu'appuyé sur les contenus propositionnels plutôt que sur les buts illocutoires). L'hypothèse plus précise selon laquelle quand les acteurs incluent des buts ou des contenus propositionnels d'autres acteurs (ou diminuent les distances formelles ou informelles entre eux et leurs interlocuteurs), ils transigent le sous-texte de façon directe (avec des actes de langage primaires stratégiques) où l'énoncé littéral se confond avec le sens du locuteur s'est effectivement avéré. Son corollaire qui stipulait que quand les acteurs excluent des buts ou des contenus propositionnels d'autres acteurs (ou augmentent les distances formelles ou informelles entre eux et leurs interlocuteurs), ils transigent le texte de façon indirecte illocutoirement (l'énoncé littéral ne se confond pas avec le sens du locuteur qui doit être inféré) et implicite stratégiquement s'est également avéré. La réponse à notre question de départ se résume à l'idée que l'intégration se reflète dans les méta-actes ligatifs permettant de « mesurer » la co-orientation des acteurs par rapport à un objet modal (épistémique, déontique et/ou taxémique), i.e. leur engagement commun sur les dimensions illocutoire et stratégique. Dans une organisation caractérisée par des contradictions comme l'était la Steinberg inc. l'intégration devait être assurée par un mode d'interaction (actes de langage primaires directs vs le nombre de propositions locales) indirect et un mode d'intégration ambiguë. La raison de cela d'après nous est qu'il y a une préférence dans la communication organisationnelle pour les actes de langage qui incluent (comme dans la conversation, l'acceptation est le format préféré de la requête et le refus le format non préféré qui demande toujours à être justifié).

Les résultats de cette thèse sont exploratoires et non définitifs. Ils revêtent un caractère de plausibilité qui demande à être confirmé dans d'autres cas et situations.


Il ne s'agit donc pas pour nous de généraliser directement mais de démontrer un usage possible de la parole parmi d'autres.

C'est la possibilité de cette pratique (d'interaction et de stratégie) de communication qui est peut-être généralisable aux organisations ou à leurs acteurs même si elle n'est pas actualisée dans toutes les organisations possibles et imaginables. Notre recherche montre seulement comment cette possibilité pourrait s'actualiser.

La portée de cette recherche peut directement s'apprécier sur trois niveaux: théorique, méthodologique et pratique. En effet le discours scientifique sur l'intégration ne fait pas de distinction conceptuelle permettant de distinguer des façons de s'intégrer pour les organisations. Nous pensons qu'en étudiant la dynamique de la communication (au sommet) stratégique entre les hauts gestionnaires nous pouvons distinguer des styles d'intégrations (par autorité, par ambiguïté, par consensus et le chaos). Au niveau méthodologique nous avons pu montrer qu'une analyse socio-pragmatique (qui utilise les forces de la pragmatique dans une perspective interactionnelle ou discursive) est applicable à l'analyse des débats, discussion, argumentation quelque soient les média utilisés (électronique, écrit, oral) tant est aussi longtemps qu'on est à la recherche d'interactes et que ceux-ci révèlent un enjeu.

L'analyse des méta-actes ou des interactes, qu'ils soient ligatifs ou autres est une voie prometteuse car elle nous permet de capter la dynamique de la conversation collective et du texte (textualisation). Au niveau pratique les idées qui découlent de cette thèse peuvent aider à circonvenir des défauts importants dans certains processus organisationnels. Par exemple les processus de planification stratégique partent sur des sous-textes particuliers aux acteurs et aux coalitions qui ne sont que très rarement explicités et qui, de ce fait, entravent le processus.

De même souvent l'élaboration des projets d'entreprise est vouée à l'échec dans la mesure où cette élaboration n'intègre pas les sous-textes explicités des participants. La même chose peut être dite de la planification de la communication interne à



l'étape de l'analyse de la situation. Elle a besoin de rendre transparent le sous-texte qui structure le comportement actuel des membres de l'organisation. Sans celui-ci, l'audit de la communication est incomplet et les résultats s'en ressentent bien souvent.



CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous voulons développer notre problématique et détailler nos objectifs de recherche. Cette problématique se trouve au croisement de l'analyse du discours et de l'intégration organisationnelle. L'acception que nous voulons donner à ce dernier terme est celle que l'on retrouve chez Sadler (2001) qui, à notre avis, a l'avantage de faire ressortir la parenté conceptuelle entre intégration et coordination, processus que l'on confond souvent, même si cela n'entraîne pas à de grandes conséquences pratiques. Nous parlons ici d'intégration organisationnelle tout en sachant que la coordination, qui est plutôt un terme technique pour parler des liens seulement entre les tâches, est un sous-ensemble de l'intégration. L'intégration organisationnelle est donc pour nous le processus communicationnel à travers lequel les parties d'une organisation (acteurs, services, tâches et propositions les concernant) sont liées les unes aux autres. Dans les mots de Sadler (2001, p. 116) «This [integration] is the process of binding together the various parts of an organization into a cohesive whole».

Non seulement les acteurs mais aussi les services et les tâches sont liés ensemble dans la mesure où ils sont représentés dans le discours, mais de cette façon ils sont en plus l'objet de toutes sortes de manipulations pragmatiques (ils sont affirmés, déclarés, requis, ordonnés, aidés, promus, appréciés, évalués, etc.). Bien évidemment, dans cette thèse, il est entendu que le lien organisationnel est la

résultante du processus de communication. Le phénomène de base de l'intégration c'est donc le fait de lier ensemble:

«By definition, integration is the process of bringing together individuals or groups who have hitherto been differentiated or separated in some way » (idem, p. 116).

Dans cette thèse, nous analysons le discours organisationnel, c'est-à-dire le parler et le dire des gens dans l'organisation, pour voir dans quelle mesure cette analyse peut apporter un éclairage nouveau sur le phénomène de l'intégration organisationnelle et de ses conditions. Quelles sont en quelque sorte les ressources discursives que les acteurs possèdent pour fabriquer du lien ? Que font-ils au niveau des modalités et des fonctions illocutoires et dialogiques du discours pour se lier les uns aux autres et former une organisation ?

Comme point de départ, quitte à revenir avec d'autres définitions plus tard, nous adopterons le point de vue de Manning (1992) et de Potter (1998) sur l'analyse du discours. Pour le premier:

«Discourse analysis is the study of talk, both formal and informal, and written texts of all kinds. Discourse is found in chunks and pieces and is studied in units larger than sentence» (Manning, p. 50).

Pour le second, l'analyse du discours a une visée proprement pragmatique dans la mesure où le langage est considéré comme un instrument pour agir:

«Discourse analysis has an analytic commitment to studying discourse as texts and talk in social practices that is, the focus is not on language as an abstract entity such as a lexicon and set of grammatical rules (in linguistics), a system of differences (in structuralism), a set of rules for transforming statements (in foucauldian genealogics). Instead, it is the medium for interaction; analysis of discourse becomes, then, analysis of what people do» (Potter, p. 146).

C'est dans cette perspective que nous considérons le discours, suivant en cela Taylor et Van Every (2000), comme un processus de traduction du texte (structure) en conversation (action) et dont les gens se servent pour faire de l'intégration et de la coordination. La conversation ou l'action dans le cadre théorique dont il sera question dans le chapitre deux fait référence aux actes de langage échangés dans un contexte local. Le texte ou la structure réfère non seulement aux rôles et obligations transigés dans l'action (conversation) et qui peuvent être mis à jour par l'analyse mais également aux rapports de places ou de pouvoir qui reflètent et justifient les rôles, les obligations et les responsabilités entre les acteurs. Il suffit pour l'instant de dire, en anticipation du chapitre deux, que ces deux notions vont être les deux dimensions de base sur lesquelles nous allons fonder le concept de lien organisationnel discursif quand nous parlerons de la dimension illocutoire et de la dimension stratégique de ce lien.

L'intégration s'accomplit d'après nous dans et à travers le discours. C'est donc de cette façon que nous mettons côte à côte ces deux concepts de discours et d'intégration organisationnelle. Face à cela, l'objectif de l'analyse du discours est clair pour Manning (1992):

«The overall goal of discourse analysis is to link coherent discourse with other patterns of social relations. Unlike sociolinguistic approaches that use artificial or fabricated instances, discourse analysis chooses to study the 'natural' and to combine the situated study of practice with talk» (p. 50).

Nous cherchons effectivement, pour notre part, à examiner de quelle manière l'action discursive, c'est-à-dire le parler, opère l'effet de lien entre les différents acteurs dans une organisation. Cet objectif général rejoint exactement ce qui constitue d'après Manning (2001), le propre d'une analyse du discours:

«It [discourse analysis] seeks to explicate how the creation and maintenance of social relationships is expressed in talk» (p. 50).

Si l'intégration consiste à lier ensemble les parties d'une organisation préalablement séparées, nous considérons qu'entre autres choses (l'adaptation à l'environnement), les contradictions, les paradoxes, les tensions et les dilemmes sont à la base des séparations.

1.1. Les contradictions organisationnelles à la Steinberg Inc.

Nous avons pu relever les contradictions suivantes comme étant de celles qui menaçaient quotidiennement l'intégration de Steinberg Inc.: 1) les arrangements structurels: est-ce le président seul ou tout le comité qui doit en décider ? 2) la gestion: doit-elle être professionnelle ou familiale ? 3) la prise de décision: concerne-t-elle les objectifs (l'axe A/B-X du modèle de la coorientation présenté au prochain chapitre) ou les structures (c'est-à-dire en priorité l'axe A-B) ?

Ces questions, aux réponses contradictoires, ont de tout temps menacé la survie de l'organisation et ont fini par avoir raison d'elle lorsque le mode d'intégration prôné par Sam Steinberg n'a plus été de cours. À l'époque de ce dernier, le Comité de gestion et l'organisation étaient constamment déchirés entre des choix qui leur apparaissaient être contradictoires mais aussi comme drainant beaucoup d'énergies et d'émotions. Voici à propos du dilemme entre professionnalisme et famille un extrait des échanges :

Arnold Steinberg: Harry, I would like to deal with the barriers that have been talked about and by many people.

One which I am I guess particularly sensitive to, that has to do with number f) family organization.

Err...Err... I think there's implied in many if not most of the submissions that deal with professional management leadership, I think all of them pretty much do, the idea that most or all of the members of the family would prefer nothing more than an organization where professional management takes a secondary role to nepotism or... or... or family preference.

An' in this area I can obviously only speak for myself...but I think I'm speaking for most if not all the second generation family members when...when I state that nepotism generates satisfaction to any particular individual for a very short period of time. And that in the long run err ...career satisfaction of an individual err...let me put it differently... That when nepotism plays an important role in the choice of an individual for management, the satisfaction that comes from that is very short lived to any particular individual who would think of himself in a management capacity.

And I think as I said I speak...well I know I only speak for myself in fact I suspect that I'm voicing the opinion of all if not most of the members of the family.

- Sam Steinberg: Now err... the only comment I would like to make at this mom this moment was that I read a Harvard report where it deals with family organization//
- (?) : //We all read it (two people agreeing)
- Sam Steinberg: All right! So it tells you that after a period of twenty years there is more family than ever before.
- Now that hasn't affected the performances as I read it in these companies.
- On the other hand I think when we look around the table over here, we talk about family, well I looked upon Jack as a member of the family, I look upon Jack Ginsberg always as member of the family and I think that they look upon themselves as a member of the family (noise: four or five people talking and reacting at the same time) (extrait de l'épisode 5).

À propos de qui devrait décider des arrangements structurels voici un extrait de l'épisode 3 qui caractérise le dilemme entre une prise de décision collective versus une prise de décision individuelle.

- Sam Steinberg : Listen...when a man is made the chief executive officer and I'm just using the president by way of example...Then he is going to determine the kind of structure he is going to operate in effectively in order to achieve the desired goals.

You're saying to him: « We'll make you the president but this is the way you're gonna have to operate uh...

Jack L. : But we have... we have... we had a I think a responsibility to put this kind of recommendation on the board the same way did other recommendations rather than leave it again for a hazard err... err putting together without the resources to put together or call another meeting for that purpose.

Harry S.: Arnold you're speaking I recognize.

Arnold S.: I think, err... traditionally the president of the United States or the prime minister under the parliamentary system alone chooses its, cabinet and for the most part the choice of cabinet depends on the skills of that particular individual

I think it was obvious under Kennedy...err...he chose a very weak secretary of state because he himself wanted to do the secretary of state...

err...err...I think that to...for a... president to come unto the job without this choice... err... being made by him I think puts him at err...a very serious disadvantage.

(noise: 5 or 6 people reacting at the same time)

La question d'un président qui décide seul ou avec le reste du comité est une question capitale qui hante la prise de décision chez Steinberg Inc. comme l'atteste cet autre extrait de l'épisode 6, émotivement très chargé, et où on voit Sam Steinberg reconnaître que la prise de décision peut être collective mais qu'il peut s'en passer.

Sam Steinberg: One man...my own person have a hundred percent control of this company...

I don't have to ask anybody

So...it's no use even talking about...the discussion the... the...Err... I don't need anybody's opinion...//

Mais ce n'est pas seulement la forme que doit prendre la prise de décision qui fait l'objet de contradictions mais souvent, comme dans ce cas-ci, le contenu même de la décision pose un dilemme entre décider sur les buts ou sur la structure :

Jack L.: But we always talk about...we always talk about goals...But we never talk about how we're gonna operate to meet those goals.

And if we don't start with the... the... the crux of the matter of talking about the succession and talk and the structure and leadership and then put in goals that everybody here today can put goals this high long everybody has a... a... an idea on goals

Then we again will leave Palomino with no structure to monitor ourselves against the goals that we have set ourselves to go.

John P.: I think the structure of the company has one single...overwhelming purp...purpose and that is to facilitate the achievement of company goals and objectives.

I muss err... I feel we have not establish our...our objectives

and I think that's gotta come first, where we're going, what we wanna be.

Si les organisations se caractérisent par des contradictions, des dilemmes ou des tensions (Benson, 1977) comme celles que nous venons de relever, qu'est-ce qui les fait tenir ensemble et les empêchent de succomber à ces forces centrifuges? Telle est notre question de départ.

1.2. Le lien organisationnel dans les théories des organisations.

Dans la théorie des organisations, l'on peut identifier deux grandes approches théoriques dont les thèses à propos du lien organisationnel sont vulgarisées et banalisées dans le langage et la panoplie des techniques de gestion moderne. Il s'agit de l'approche systémique des organisations et l'approche culturelle interprétative du début des années quatre-vingt. Nous voulons montrer ici comment nous nous démarquons de ces deux approches.

L'approche systémique

Nous pouvons nous rapporter, pour introduire l'approche systémique du lien organisationnel, à la synthèse de Mintzberg (1982). Selon ce dernier (pp. 19 et 25) la communication que l'on retrouve dans la coordination est cet élément fondamental qui maintient ensemble les parties d'une organisation (p. 25). La communication est ici le processus qui permet à l'organisation d'être ce qu'elle est, c'est-à-dire un tout composé de différentes parties fonctionnelles (départements et acteurs) plus ou moins fortement liées.

La thèse de Mintzberg sur la centralité de la communication dans l'organisation, en particulier dans son intégration, est partagée ici par les spécialistes du domaine même de la communication organisationnelle. Ces derniers affirment aussi que la communication est ce processus qui tient ensemble une organisation. Ainsi, Blair et Roberts (McPhee et Tompkins 1985), déclarent:

«We have long argued (Porter and Roberts, 1976; Roberts and Callaway, in press) that communication is the social glue that ties organizations together». ». (p.55).

Le caractère fondamental de la communication dans l'intégration vient de la tendance entropique de certains processus formels d'organisation qui, pour obtenir un maximum de prédictibilité et de contrôle dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, divisent et spécialisent le tout en petites parties. Ainsi en est-il des missions, des activités et des pouvoirs. La mission de l'organisation est fractionnée en plusieurs plans et objectifs à l'intérieur desquels on retrouve d'autres sous-plans et sous-objectifs, ceux-ci étant chaque fois attribués à (ou émanent) des factions d'individus constituées en cliques ou aussi en services/départements. À l'intérieur de ces entités, ces mêmes individus sont différenciés en fonction des pouvoirs formels qui leur sont conférés dans une hiérarchie. Non seulement les individus sont divisés en fonction des pouvoirs, ils le sont également en fonction de la répartition des tâches, bases de leurs responsabilités respectives.

La tendance à la division par certains processus d'organisation formalisés résulte dans l'instauration d'une pluralité d'univers fonctionnels, psychologiques et socioculturels, qui tendent plus à l'éparpillement des parties qu'à leur unité. Pour faire face à cette formidable différenciation, des mécanismes doivent être mis en place qui permettront de circonvenir ces clivages psychologiques et culturels centrifuges et d'intégrer les parties à l'intérieur d'un tout cohérent.

Concrètement l'approche systémique a proposé plusieurs mécanismes de communication formelle ou informelle qui permettent de tenir ensemble les parties de l'organisation. Les structures et processus sont désignés de différentes façons selon les auteurs.

March et Simon (1979), par exemple, distinguent deux mécanismes: la programmation et la rétroaction (feedback). Van de Ven et al. (1976) en dénombrent aussi deux, dont la programmation exercée de façon impersonnelle, et le feedback ou l'ajustement mutuel, soit par le truchement de contacts personnalisés ou par le biais de rencontres en groupe planifiées (les comités) ou non planifiées. Enfin, pour sa part Mintzberg (1982) en distingue cinq dont: l'ajustement mutuel; la supervision directe; la standardisation des procédés de travail; des produits; et des qualifications. Cependant, on peut en réalité constater que ces cinq mécanismes se ramènent aux deux premiers de March et Simon (1979). En effet, en dehors des objets sur lesquels porte la standardisation (travail, produits et qualification), celle-ci exprime l'idée d'une prescription ou d'une description formelle détaillée (dans un document) à laquelle doivent se conformer certains objets ou activités: c'est un programme. De même, entre l'ajustement mutuel et la supervision directe, il n'y a pas nécessairement une différence de nature. La supervision directe est un cas particulier de l'ajustement mutuel en ceci que le premier indique une différence de niveau hiérarchique entre personnes tandis que cette différence est nulle dans le deuxième. De plus, même une rencontre/réunion entre un supérieur et son subordonné peut être un cas d'ajustement mutuel, avec un plus ou moins grand degré de participation dans l'interaction de la part du subordonné.

On peut donc, en résumé, retenir deux principaux mécanismes qui permettent de lier ensemble les parties (acteurs, tâches, services) d'une organisation: l'ajustement

mutuel ou la rétroaction, c'est-à-dire en un mot la communication verbale en face-à-face, et la programmation à travers les règles et les procédures, autrement dit la communication formelle/impersonnelle. À cet égard, Weick (1979) parle pour sa part de doubles interactes et de règles d'assemblage.

L'approche culturelle interprétative

L'intégration organisationnelle par la culture est la réponse qu'offre actuellement la théorie des organisations à la question de savoir comment tenir ensemble une organisation (Hofstede et al. 1990; Morgan, 1983 et 1999; Dahler-Larsen, 1994; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982; Starkey, 1998; Clegg, 1990; Sackman, 1990; Schall, 1983; Barnett, 1988; Turner, 1986; Smircich, 1983).

L'approche culturelle est à ce point sûre d'elle-même qu'elle n'hésite pas à se positionner, à notre avis, comme la remplaçante de l'approche systémique. Celle-ci est considérée comme inefficace, surtout quand on connaît l'estime à laquelle on tient en général les réunions et les comités. Par ailleurs, avec la vague actuelle du souci d'aplatir les structures hiérarchiques pour faciliter la communication et diminuer les coûts d'opération, l'approche culturelle semble penser que les prescriptions systémiques ont perdu beaucoup de leur pertinence. Pour Goffee et Jones (1996), la primauté de l'approche culturelle ne fait aucun doute:

«Culture has become a powerful way to hold a company together against a tidal wave of pressure for disintegration, such as decentralization, de-layering, and downsizing. At the same time, traditional mechanisms for integration-hierarchy and control systems, among other services, are proving costly and ineffective». (p. 133).

L'approche culturelle comme solution au problème d'intégration est aussi la position que l'on retrouve chez Schein (1993):

«Once we recognize that the problem of coordination and integration in an organization is ultimately a problem of meshing subcultures, we will also realize that our normal coordination mechanisms are not up to the task».(p. 42)

Comment la culture permet de tenir ou de lier ensemble les acteurs ou les différentes parties d'une organisation ? En quoi la culture organisationnelle constitue-t-elle une méthode d'intégration organisationnelle?

Comme pour l'approche informationnelle de l'intégration, c'est le partage, non pas cette fois-ci de l'information, mais d'éléments culturels divers comme, par exemple, les valeurs et les représentations, qui opère l'intégration organisationnelle. C'est assurément la culture organisationnelle, le partage des significations symboliques qui, d'après les tenants de cette approche, détermine même les mécanismes du partage de l'information dans l'organisation.

«Having information does not mean that it will be interpreted in ways that lead to coordinated efforts. Each person, each dyad, and each department may possess unique meanings -- social realities. The meaning shared by people in one zone speaks with a unique voice. How well the voice is known to and shared by people in other zones will influence the exchange of information, compatibility of integrations, and persuasive influence between them and determine whether the collective voice is coordinated and coherent, or a jungle» (Heath, 1994, pp. 108, 112).

Ce même modus operandi de la culture est aussi identifié par Smircich (1983) quand elle affirme que:

«The ability, or organization, of any group activity depends upon the existence of common modes of interpretation and shared understanding» (p. 53).

Mais la culture est une notion très complexe (Allaire et Firsirotu, 1984). Localisée dans les prédispositions ou dans les actions des membres de l'organisation, la culture organisationnelle peut être définie comme un ensemble de moyens stables,

utiles et adaptatifs partagés par les membres d'une organisation et qui leur permet de satisfaire des besoins collectifs ou de s'adapter à leur environnement de travail.

Ces moyens de satisfaction et d'adaptation ne sont visibles qu'à travers les rites, les valeurs et les croyances dont le caractère institutionnel confère une certaine stabilité. Ce sont ces éléments qui vont être partagés pour donner au collectif organisationnel (ou des sous-ensembles dans ce collectif) les mêmes normes, critères d'action et règles d'actions communes susceptibles de gouverner leur comportement de façon harmonieuse, i.e. intégrée.

Dans un autre registre, lorsqu'on pose que la culture se retrouve dans les idées, on la définit comme un système soit de connaissances (Weick, 1987), soit de significations, ou soit encore de représentations. Ces systèmes permettent aux membres d'un groupe ou d'une organisation d'interpréter uniformément les événements qui s'y déroulent et d'y agir sur la base de ces interprétations. Les connaissances, les significations et les représentations qui sont ainsi partagées se retrouvent en creux dans les mythes, ou les récits (stories), les idéologies et les symboles significatifs qui circulent à profusion dans l'organisation. Certains n'hésitent pas pour dire que non seulement l'organisation est une culture mais qu'elle est le produit des récits qu'on y raconte (Heath, 1994).

Nous voudrions nous appuyer ici sur un modèle très prisé en théorie des organisations, celui de Weick (1979), pour critiquer l'approche interprétative de l'intégration et introduire la proposition que nous défendons dans cette thèse. Dans le modèle du fait de s'organiser de Weick (1979), la dynamique organisationnelle comporte trois phases: la construction, la sélection et la rétention des interprétations. Bien que variables, les phases de cette dynamique organisationnelle incorporent chaque fois les mêmes trois éléments, à savoir les règles, les cycles et l'équivocalité. Les règles d'action ou règles d'assemblage que nous associons à la notion de culture organisationnelle permettent de voir que la culture n'effectue pas le lien organisationnel bien qu'elle puisse le conditionner d'une manière ou d'une autre.

C'est qu'en effet, les règles ont comme rôle de permettre ou de ne pas permettre plus ou moins de liens. Les règles ne sont pas les liens; les règles sont pour ainsi

dire le contexte et même d'une certaine façon le produit des liens. Les liens sont effectués, i.e. opérationnalisés, dans les cycles de double-interactes, c'est-à-dire dans la communication. Formellement le lien est, à la base, un contact qui s'établit à travers l'interaction ou ce que deux ou plusieurs personnes font les uns par rapport aux autres.

Quand on parle de la culture organisationnelle comme la colle qui tient ensemble l'organisation, on oublie également de mentionner que les valeurs et les croyances deviennent partagées seulement à partir du moment où elles peuvent circuler sous forme discursive ou narrative. Autrement, comment expliquer dans ce cadre qu'une valeur ou une interprétation (dans un récit) au lieu d'être partagée soit plutôt rejetée? C'est pourquoi, tant que l'aspect discursif de la communication n'est pas abordé, on reste à notre avis dans le paradigme de la transmission de l'information déploré plus haut à propos de la communication/transmission comme colle de l'organisation

Nous souscrivons donc à l'idée que ce qui tient ensemble une organisation, ce ne sont pas des valeurs partagées (bien qu'évidemment elles aient un rôle à jouer dans le processus d'intégration) mais le discours comme interaction verbale. Nous souscrivons totalement à l'affirmation de Stohl (2001) selon laquelle l'organisation repose, pour son intégration, sur l'interaction:

«Collective action is not necessarily predicated on shared meaning or shared goals [information] but rather on interlocking behaviour». (p. 326) [le contenu du crochet est de nous].

La question qui se pose à nous maintenant est celle de savoir ce qui, dans le discours ou l'interaction, opère cet effet de lien entre les acteurs, entre les acteurs et un objet ou encore entre les acteurs et des propositions. Si le lien organisationnel est présymbolique (Taylor et Van Every, 2000) dans le sens de culture ou d'ensemble de symboles signifiants qui appellent les mêmes réactions chez des individus et pré-informationnel nous postulons qu'il est constitutif du langage utilisé dans l'organisation, i.e. du discours organisationnel.

1.3. *L'action discursive comme opérateur du lien: quelques propositions.*

Ainsi, si ce n'est pas le partage de l'information ni le partage des valeurs et croyances qui sont primordiaux pour assurer le lien organisationnel, qu'est-ce alors? Nous avançons l'idée, dans cette thèse, que c'est l'action discursive ou l'interaction symbolique susceptible de charrier ces informations et ces valeurs qui est le fondement de l'intégration organisationnelle.

Nous nous proposons de montrer dans cette étude de cas que dans une organisation ou une situation organisationnelle sujette à des tensions, dilemmes, contradictions et paradoxes, les leaders et en particulier le chef, pour empêcher l'éclatement ou l'entropie, peuvent agir de manière ambiguë au niveau de leurs actes de langage (ce qu'ils font à travers leurs énoncés) et des rapports de place. Ce faisant, ceux-ci vont performer des méta-actes de langage ligatifs, du latin *ligare*: attacher/unir (Akoun et Ansart, 1999, p. 307). Lorsqu'un acte de langage a comme objet un autre acte de langage (celui d'autrui ou de soi-même) il est un méta-acte. Les méta-actes ligatifs se manifestent souvent selon nous par ces actes de langage ayant une plus ou moins longue chaîne d'inférence, i.e. indirects. Mais ils peuvent également se manifester par des actes de langage directs dans les conditions spécifiques que nous détaillerons plus bas dans le cadre de notre hypothèse de base.

Les méta-actes de langage ligatifs sont des interactes de deux sortes: les inclusifs et les exclusifs. Comme leur nom l'indique, ces actes primaires et stratégiques permettent à l'énonciateur d'exclure par non-implication ou d'inclure par implication des buts illocutoires et des contenus propositionnels des autres membres pour réaliser ainsi une intégration puisque cette dernière est entendue ici comme la capacité de lier:

«This [integration] is the process of binding together the various parts of an organization into a cohesive whole: it is a more general, more diffuse process than coordination of activities which relates to specific identifiable tasks interdependencies. It has more to do with states of mind and attitudes than with concrete activities and behaviour».
(Sadler, 2001, p. 116).

Le caractère implicite des méta-actes de langage ligatifs est dû, selon notre hypothèse, aux stratégies de face utilisées pour masquer les menaces que ces actes d'exclusion ou d'inclusion peuvent occasionner à l'image de soi de l'autre en tant que personne ou groupe ou encore à sa liberté (autonomie). Dans cet ordre d'idée, la manière, à notre avis, de mieux masquer ces menaces susceptibles de faire capoter l'intégration est d'utiliser la stratégie indirecte, c'est-à-dire la plus polie de toutes. C'est cette stratégie qui est d'après nous celle qui sied par ailleurs le mieux au mode d'interaction indirect devant caractériser, selon notre hypothèse, les situations organisationnelles contradictoires et/ou paradoxales. Mais les méta-actes ne sont pas seulement indirects. Dépendamment de leur ligativité (inclusion, exclusion), ils pourront être également directs. Plus précisément, nous prévoyons que les méta-actes auront tendance à être directs quand leur ligativité sera positive ou inclusive. Au contraire, les méta-actes seront indirects quand la ligativité de l'acte primaire sera négative ou exclusive.

Une intégration organisationnelle réussie est celle dans laquelle on retrouve un équilibre entre inclusion et exclusion. Les méta-actes d'exclusion seuls ne feraient que défaire les liens. Les méta-actes d'inclusion opéreraient une fusion (minimalisation excessive des distances) telle qu'en théorie, ils empêcheraient même la division du travail et la spécialisation des tâches sur lesquelles se basent l'exercice de l'autorité indispensable à l'organisation. On aurait tendance à penser que pour mieux lier (intégrer) les parties d'une organisation, il vaudrait mieux chercher à les rapprocher davantage, en particulier dans une perspective culturelle. Nous pensons au contraire qu'une bonne dose de différenciation est nécessaire (l'autonomie exigeant une spécialisation des tâches) pour s'organiser. Cet équilibre entre les méta-actes inclusifs/exclusifs est une question liée à la qualité des méta-actes et non pas nécessairement à la fréquence respective de l'un ou l'autre méta-actes. C'est pourquoi nous le voyons comme un rapport entre le nombre de méta-actes inclusifs et de méta-actes exclusifs permettant de nous renseigner sur le mode d'intégration. En effet, la meilleure façon d'intégrer consiste non seulement à ne pas faire un type de méta-acte au détriment ou à l'exclusion de l'autre mais aussi, et c'est là la motivation principale des méta-actes, à éviter, quand l'un ou l'autre acte

est posé, de froisser la susceptibilité des acteurs vis-à-vis desquels on agit. Ceci n'est possible que dans la mesure où l'exclusion ou l'inclusion en particulier est performée surtout de manière implicite ou indirecte. On évite ainsi de problématiser l'image de soi ou l'autonomie de la personne qu'on inclut ou qu'on exclut. C'est une proposition que nous voulons explorer dans cette thèse.

Les principales propositions que nous voulons mettre en exergue dans l'analyse du discours organisationnel de la Steinberg Inc. sont en quelque sorte des affirmations relatives aux questions suivantes:

1. Qu'est-ce qui lie ensemble les parties (acteurs, tâches, objet) d'une organisation ? Autrement dit, comment le discours réalise-t-il l'intégration et la coordination organisationnelle ?
2. Qu'est-ce qui, dans le discours organisationnel de la Steinberg Inc. caractérise ces actes de langage étant donné les contradictions propres à cette organisation ? Nous parlons alors du mode d'interaction.
3. Ces actes de langage ont-ils la propriété implicite d'éloigner ou de rapprocher les acteurs entre eux ou entre eux et des propositions? Il s'agit donc ici de la question des méta-actes ligatifs qui débouche directement sur la question 4.
4. À l'aide de quelles stratégies et tactiques discursives (pragmatiques) ces actes affirment, reconnaissent ou renégocient les rapports de place dans l'organisation ? Autrement dit, de quelle façon les acteurs affirment/reconnaissent/renégocient le pouvoir ou les distances verticales et horizontales dans leurs actes de langage ? Et enfin,
5. À quel mode d'intégration organisationnelle les actes de langage (en particulier indirects) et les stratégies discursives des uns (les hauts-cadres) et des autres (le patron) pointent-elles ?

Dans la foulée de ces questions, les objectifs poursuivis par cette thèse sont les suivants: nous voudrions d'abord montrer que le discours, lieu de tous les engagements (Flores, 1980) est ce qui permet de lier ensemble les parties d'une

organisation. Nous voulons en particulier montrer dans cette optique que les situations organisationnelles contradictoires ou paradoxales se caractérisent, du point de vue discursif, par de l'ambiguïté ou de l'indirection. Un discours indirect est identifié par des actes de langage ayant des chaînes d'inférences plus ou moins longues et convoyés par des stratégies discursives indirectes.

Nous croyons ensuite pouvoir montrer que l'on peut identifier dans le discours organisationnel des méta-actes de langage ayant la propriété de lier les sujets entre eux et avec des propositions et/ou des objets. Les méta-actes de langage ligatifs sont des actes de langage primaires stratégiques qui ont la propriété de produire par implication logique des forces ou des propositions, un engagement commun. Ils ont ainsi la capacité d'éloigner ou de rapprocher un énonciateur d'avec un autre, c'est-à-dire d'augmenter ou de diminuer la distance hiérarchique et informelle entre eux. Dans certains contextes organisationnels l'un ou l'autre de ces méta-actes peut être dominant; et dans certains autres contextes ils peuvent s'équilibrer à la façon d'une rétroaction négative (les exclusifs se font en réaction aux inclusifs et vice-versa). Notre proposition est à l'effet que cet équilibre était présent du temps de Sam Steinberg, ce qui avait permis sa longue vie malgré les contradictions. (Bien sûr, l'incapacité à affronter ses contradictions peut aussi amener à un échec; il s'agit d'un équilibre délicat.)

Nous voudrions également pouvoir montrer à partir d'un échantillon du discours organisationnel de la Steinberg Inc. que les actes de langage réalisés dans une situation contradictoire le sont à l'aide de stratégies discursives indirectes.

Nous voudrions enfin montrer que la manière de résoudre discursivement les contradictions dont nous avons parlé plus haut qualifie le mode d'intégration privilégié dans l'organisation. Nous supposerons en effet possible trois modes d'intégration organisationnelle dont les indices sont donnés par la nature du rapport entre les différents types de méta-acte ligatif auquel correspond les implicites liés à l'illocution et à la face stratégique des acteurs.

Le premier mode d'intégration organisationnelle est basé sur la solidarité et résout les contradictions en insistant sur l'homogénéité ou la similarité des objectifs et des

buts. Ici, les stratégies énonciatives prennent la forme d'une politesse positive avec des méta-actes ligatifs plus inclusifs qu'exclusifs pouvant engendrer un engagement commun fort ou faible (voir chapitre 3). On voit que ce mode d'intégration risque de ne pas être efficace dans la mesure où il n'essaie pas de dépasser les contradictions et les paradoxes mais en crée davantage puisqu'on peut théoriquement inclure, notamment avec des métaphores, par exemple, des propositions contraires à celles que l'on soutient, juste dans l'objectif de créer un 'esprit de corps'. Le deuxième mode d'intégration organisationnelle est basé sur l'autonomie et résout les contradictions en faisant appel à la liberté des acteurs, autrement dit en tablant sur la capacité de ces derniers à se contrôler et à s'autodéterminer (par exemple les organisations regroupant des travailleurs intellectuels). Ici, les stratégies énonciatives prennent la forme d'une politesse négative et les méta-actes ligatifs ont tendance à être plus exclusifs qu'inclusifs ne produisant aucun engagement fort ou faible entre les acteurs. Face à la contradiction et au paradoxe la tendance souvent sera de choisir un des termes à l'exclusion de l'autre, ce qui ne peut que faire le lit des conflits et des forces centrifuges. Finalement, le troisième mode d'intégration organisationnelle est basé sur l'ambiguïté et résout les contradictions en les recadrant dans des ensembles (images, expressions, propositions, etc.) plus larges dans lesquels elles perdent leur propriétés contradictoires. Dans le contexte d'une intégration basée sur l'ambiguïté les méta-actes ligatifs ne font ressortir aucune prédominance tranchée entre l'inclusion et l'exclusion. Au contraire, ces actes ligatifs s'équilibrent et les stratégies servant à les réaliser prennent souvent la forme indirecte. On constatera que la proportion entre le nombre d'actes de langage primaires directs (ce qui est fait) et le nombre de propositions (ce qui est dit) (i.e. le mode d'interaction) tendra vers zéro.

Au total, à la question de départ de cette thèse, à savoir, qu'est-ce qui tient ensemble les parties d'une organisation, et en particulier, comment comprendre que pendant plus de quarante ans une entreprise comme la Steinberg Inc. est restée soudée malgré ses contradictions, notre proposition suggère que ce qui tient ensemble une organisation c'est l'action discursive. L'action discursive ou le discours contient en elle des actes métadiscursifs (Vernant, 1997; Labov et Fanshel, 1977; Searle, 1982) qui le gèrent en mettant en rapport de toutes sortes de

manières les différents actes de langage. Ces métadiscursifs constituent pour nous des interactes ou des méta-actes ligatifs qui ont, grâce à l'engagement commun, la capacité de lier entre eux les acteurs, les propositions et/ou les objets et les tâches de l'organisation.

Le discours est en particulier caractérisé par l'ambiguïté dans un contexte organisationnel emprunt de contradictions et de paradoxes comme l'a été la Steinberg Inc. La configuration des méta-actes ligatifs (les exclusifs dominant; les inclusifs dominant; ou encore aucun des deux types de méta-actes ne domine de façon significative) et des stratégies énonciatives (positives, négatives, indirectes) induit un mode d'intégration discursive spécifique. C'est ainsi que, pour le cas à l'étude, nous formulons l'idée qu'avec aucune prédominance tranchée entre les inclusifs et les exclusifs un engagement commun faible mais étendu, l'usage plus fréquent de stratégies énonciatives indirectes pour réaliser ces actes, un mode d'interaction indirecte, la Steinberg Inc. (incluant Sam et ses lieutenants) a mis en branle un mode d'intégration organisationnelle basé sur l'ambiguïté.

C'est parce que ce mode d'intégration organisationnelle accommode très bien les contradictions et les paradoxes que la Steinberg Inc a pu rester soudée. C'est le changement du mode d'intégration discursive vers plus d'autonomie donc d'exclusivité qui a contribué à son éclatement après la mort de Sam Steinberg. C'est cette formulation que nous voudrions étayer tout le long des pages qui vont suivre à l'aide de la théorie de l'équivalence et de la coorientation en communication organisationnelle.

Ce chapitre a servi à étayer notre problématique et à spécifier nos objectifs de recherche. Dans le deuxième chapitre nous allons préciser notre approche du discours organisationnel. Celle-ci se fonde sur la théorie de la coorientation en communication organisationnelle et qui décrit les modalités discursives par lesquelles le discours permet la constitution d'une attitude collective. Ce chapitre est un chapitre important puisqu'il nous permettra d'intégrer tous les concepts dont il vient d'être question plus haut et de voir l'unité de toute la démarche. Le troisième chapitre est justement celui consacré à la stratégie de recherche. Tout le long des sections antérieures nous aurons évoqué de nombreux concepts dont les actes de

langage directs et indirects, primaires et secondaires; les méta-actes ligatifs inclusifs et exclusifs ainsi que les stratégies d'interaction. Il s'agira dans ce troisième chapitre de montrer la façon par laquelle nous nous sommes pris pour les mettre en évidence. Le quatrième chapitre rapporte les résultats de l'analyse détaillée des échanges. Ces derniers sont tirés du verbatim de la conversation des membres du comité exécutif de Steinberg Inc enregistrée sur film. Finalement, un cinquième chapitre rapporte nos conclusions, ainsi que notre interprétation de la signification des résultats présentés au chapitre quatre, en particulier en ce qui a trait à la question de l'intégration organisationnelle.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

La thèse que nous proposons ici tente de répondre à la question suivante: qu'est-ce qui tient ensemble les parties d'une organisation (les acteurs, leurs tâches, leurs discours...), en particulier dans des contextes motivationnels contradictoires?

Nous suggérons en effet l'idée que l'intégration organisationnelle est un phénomène discursif. Toutefois, jusqu'à maintenant, cette approche avait failli sur deux registres. La pragmatique discursive avait failli précédemment parce qu'il lui manquait un concept adéquat, c'est-à-dire dialogique, pour représenter la communauté des intentions (i.e. ici l'engagement commun) car la théorie classique des actes de langage était essentiellement une théorie du locuteur et non de l'interlocution (Cooren, 1995 ; Vernant, 1997; Filliettaz, 2002). Deuxièmement, la pragmatique discursive a eu tendance à être réductionniste en ne comptant comme important pour la coordination et l'intégration organisationnelle que les actes de langage commissifs et directifs (Winograd & Flores, 1986; Flores et Ludlow, 1980; Flores, Graves, Hartfield et Winograd, 1988). Cette approche a beaucoup insisté sur l'explicitation des engagements individuels des acteurs sans tenir compte du pouvoir ou des rapports de places (tenus comme allant de soi) ni des contextes organisationnels dans lesquels ils évoluent. Elle s'est obligée à une certaine forme

de rigidité (ou d'absence de souplesse). Elle s'enfermé dans un formalisme trop étroit et qui ne laissait ainsi aucune place à la négociation et à l'indirection nécessaire pour résoudre les contradictions.

Le but de ce chapitre est d'établir les assises d'une approche discursive qui incorpore les aperçus qui sont le fruit des recherches antérieures menées par les théoriciens des actes de langage, tout en y ajoutant les éléments supplémentaires nous permettant de répondre à la question que nous nous sommes posée. Ces éléments supplémentaires nous rapprochent de la théorie de la co-orientation telle que développée par les chercheurs identifiés à ce que certains conviennent d'appeler l'école de Montréal (Gramaccia, 2001), ou post-moderne (Putnam & et Fairhurst, 2001) et d'autres la théorie de l'équivalence (Boje, Alvarez & et Schooling, 2001). Ce rapprochement ajoute, à notre avis, la composante pragmatique qui a manqué jusqu'à maintenant dans la théorisation à la fois des actes de langage et de l'analyse de la conversation mise de l'avant par Schegloff, Heritage, Boden et d'autres.

L'organisation du chapitre se déploie comme suit. Premièrement, nous exposons dans ces grandes lignes la théorie de la co-orientation qui constitue le cadre général sous-jacent à la recherche que nous décrivons dans cette thèse. Dans cette première section, nous expliquons et motivons le concept de modalité taxémique qui représente notre contribution particulière à cette théorie mais également un rapprochement important avec la théorie des actes de langage. Ce concept découle de notre perception que les participants à une séquence d'interaction organisationnelle expriment par leurs interventions non seulement leurs connaissances et leurs intentions mais aussi leur rôle et leurs différentes places dans la hiérarchie, tout en respectant la face de leurs interlocuteurs.

Deuxièmement, nous présentons les concepts principaux qui constituent la grille d'analyse qui a guidé la conduite des recherches rapportées dans le chapitre des résultats (Chapitre 4). Brièvement, notre analyse postule que l'interaction par le langage se déroule sur deux registres, dont l'un est stratégique et l'autre illocutoire. D'un côté, il y a la nécessité pour chacun des participants de maintenir leur place en tant que membres de plein droit de l'organisation et de respecter la place de leurs

interlocuteurs. Cette nécessité conduit les acteurs à des préoccupations de nature à la fois stratégique et coopérative. Dans le registre illocutoire, par ailleurs, la préoccupation consiste à trouver une forme d'expression qui leur permette d'atteindre leur but stratégique. Les acteurs doivent faire cela en parvenant néanmoins à mettre de l'avant leurs points de vue particuliers. Ils doivent également, ce faisant, respecter les conventions qui gouvernent les modes d'interaction propre au groupe où ils se trouvent.

Afin de nous rendre compte de cette complexité discursive, celle de devoir toujours fonctionner en tant que membres organisationnels sur deux registres, stratégique et illocutoire, nous avons trouvé utile d'introduire le concept de méta-acte ligatif. Le méta-acte, nous l'avons dit, est un acte de langage primaire dont l'objet est un autre acte de langage. Il est caractérisé d'un côté par la ligativité et de l'autre côté par la tactique utilisée pour «taxer» et créer ainsi un rapport de place. Ce concept joint ainsi les deux dimensions illocutoire (conversation) et stratégique (arrangement des places: structure) du lien organisationnel. Le méta-acte est alors *ligatif* (c'est-à-dire établit un lien discursif entre actes de langage et en même temps, souvent par implication, entre les personnes qui, par l'acte même de parler, sont liées à ces actes). L'enjeu stratégique sous-jacent au déroulement de l'interaction est ainsi l'affirmation des positions des participants, jumelé au souci de maintenir les faces de tous les participants présents. C'est donc par les méta-actes que les participants à la conversation arrivent (ou ne réussissent pas à arriver) à un engagement collectif.

Un concept particulier qui découle de cette analyse est celui que nous nommons le «sous-texte» organisationnel, c'est-à-dire la perception qu'a chaque participant de l'ossature organisationnelle ou de l'arrangement des places (statuts, rôles, droits, obligations). Cette ossature constitue la structure immanente et en quelque sorte la «moralité» de l'organisation, car elle est un tissu d'obligations et de droits.

La troisième partie du chapitre situe l'approche proposée par rapport à la théorie classique de la théorie des actes de langage qui constitue le point de départ de notre approche méthodologique. Nous examinons les contributions à cette théorie de Searle, Vanderveken, Wierzbicka et d'autres auteurs, et nous analysons les éléments particuliers qui distinguent notre propre approche de celles qui l'ont

précédées. Un accent particulier est mis sur le mode d'interaction car c'est par leur choix d'actes, directs et indirects, que les interlocuteurs effectuent le lien. Ce mode d'interaction reflète les choix stratégiques des participants. C'est pourquoi nous sommes conduit à examiner le rôle de l'indirection dans la constitution du mode d'intégration caractéristique de la conversation collective de la Steinberg Inc. Nous explorons les facteurs qui établissent la condition essentielle pour expliquer le concept de ligativité interlocuteur, dont, parmi d'autres, la face et la politesse.

Finalement, nous abordons la question que nous nous sommes posée au début, celle de savoir comment les pratiques discursives adoptées par les acteurs organisationnels réussissent à souder ensemble les différentes parties de l'organisation et ce malgré les contradictions qui émergent dans toute forme d'organisation humaine caractérisée par une différenciation de fonctions et de responsabilités. Nous émettons l'hypothèse d'après laquelle lorsque les membres de l'organisation se trouvent en désaccord sur des objets d'importance, ils adoptent une stratégie marquée par l'indirection. Le mode d'intégration, dans ces circonstances, est celui de l'ambiguïté, et le mode d'interaction qui reflète cette stratégie au plan de l'illocution est celui de l'indirection. Une intégration réussie suppose, dans ces circonstances, un équilibre entre la face positive et la face négative des participants tel qu'il se révèle dans notre analyse du verbatim de la réunion du comité de gestion formant la matière de la recherche menée dans cette thèse (Chapitre 4).

2.1. Coorientation et équivalence.

La théorie de la co-orientation en communication (organisationnelle) a comme point de départ le problème des rapports entre la communication d'une part et l'organisation de l'autre (Taylor, 1993; Taylor, Cooren, Giroux et Robichaud, 1996). Bien souvent les chercheurs en communication organisationnelle se sont servis de variables organisationnelles pour expliquer la communication comme une fonction des structures ou du système organisationnel. La métaphore du contenant/contenu

("container/ content") qui a prédominé pendant longtemps considère que la communication est une matière, un contenu de messages transmis par les canaux du réseau organisationnel qui a toujours lieu à l'intérieur d'une structure (son contenant) et qui lui donne sa forme et sa teneur (Putnam, Phillips et Chapman, 1996). La communication est toujours, en d'autres termes, le produit de la structure qui joue ici le rôle de variable indépendante (Taylor, 1995).

Insatisfaits de ces approches un peu trop simplistes et positivistes, certains chercheurs (Weick et Browning, 1986; Taylor, 1993; Deetz, 1995) ont décidé d'explorer une hypothèse alternative, à savoir celle qui stipule que la communication est la source des structures et des processus organisationnels: le lieu de leur émergence. Ici les questions typiques ne sont plus celles qui chercheraient à montrer en quoi la structure, la stratégie ou la taille de l'organisation détermine la nature des messages et les réseaux de communication, mais plutôt de montrer comment certaines pratiques de communication opèrent pour produire de l'organisation.

L'approche de l'école de Montréal ouvre à ce propos une voie radicale qui est celle de l'équivalence. L'approche de l'équivalence consiste à dire que s'organiser et communiquer sont des processus isomorphiques en ceci qu'il s'agit d'un même phénomène qui se manifeste sur deux registres, celui de l'organisation et celui de l'interaction médiatisée par la langue. En réalité, selon cette approche, quand on communique on s'organise et pour que l'organisation se réalise il faut communiquer.

Les deux processus ont des propriétés communes (Cooren, 2000) puisqu'elles sont, d'un côté, la résultante des contraintes conversationnelles, matérielles et textuelles et de l'autre, la manifestation des activités d'intégration qui amènent à la constitution de l'organisation.

Depuis une quinzaine d'années, le travail de Taylor et ses collaborateurs consiste à élaborer un cadre d'explication en partant de l'idée que la communication est une conversation qui en tant que telle est organisante et de l'intérieure de laquelle émerge un texte considéré comme la structure de l'organisation susceptible d'influencer en retour la conversation ou l'action comme dans un mouvement

réflexif. Cette thèse constitue une contribution à l'élaboration de ce cadre théorique et une démonstration concrète de sa productivité au plan de la recherche.

Le concept d'équivalence suppose une dialectique entre la conversation et le texte. La conversation est définie comme comprenant toutes les occasions formelles ou informelles dans lesquelles les acteurs agissent et interagissent à l'aide d'actes de parole reconnaissables non pas seulement à travers les échanges verbaux mais aussi à travers des mémos, des rapports et des logiciels. La «conversation» est ainsi composée de multiples interactions locales, plus ou moins inter-reliées entre elles, et dans lesquelles les ressources de la langue sont mobilisées afin de générer une action collective et réaliser ainsi une organisation. Une de ces occasions est celle que cette thèse exploite dans le cas de la firme Steinberg Inc. Nous partons en effet d'un événement où pendant trois jours le comité de gestion de l'entreprise est allé en retraite dans les Laurentides dans le but de débattre de la succession de Sam Steinberg et des problèmes d'organisation entourant cette succession.

Le terme «texte», dans la théorie de l'équivalence, comporte une double acception. D'un côté, il connote toutes les productions à caractère linguistique, verbales et écrites, qui émanent de la conversation de l'organisation. Ces énoncés peuvent également être des récits que les acteurs racontent à propos des conversations dans lesquelles ils ont participé. Le texte dans ce sens est tout enchaînement de mots et de phrases parlés ou écrits. Dans cette acception, on parle typiquement des «textes», au pluriel. Mais on se sert du terme «texte» aussi pour désigner l'image d'ensemble que les acteurs ont de l'organisation. Dans cette acception, au fond narratif, la notion de texte organisationnel (ou *sous-texte*, pour le distinguer de l'usage plus courant du mot) être rapproché à celle d'une carte de l'organisation qui contient les identités des membres, à la fois individuelles et collectives, leurs rôles et statuts, leurs compétences et responsabilités, les événements et situations typiques auxquels ils sont confrontés, les suites d'action que ces situations engendrent, et les rapports entre les divisions qui les encadrent. Évidemment, chaque membre développe son propre sous-texte ou carte organisationnel mais typiquement, dans la plupart des organisations, les différentes images sont plus ou moins corrélées, étant elles-mêmes le produit d'une conversation antérieure. Lorsque le sous-texte est lui-

même remis en question, par ailleurs, ce qui était le cas dans le contexte que nous analysons dans cette thèse, une telle contradiction risque de déclencher un processus très particulier de révision et de re-négociation.

Dans la conversation, le texte de l'organisation, ou le sous-texte, est continuellement décliné et thématiqué. Ce texte permet ainsi la reproduction et l'actualisation dans l'ici et le maintenant (circonstances conversationnelles locales et actuelles) de la structure (sous-texte) organisationnelle. En d'autres mots, le sous-texte et les textes ponctuels sont interdépendants: les textes reflètent, directement ou indirectement, la perception du locuteur du sous-texte de l'organisation, mais ce sous-texte subit une modification récurrente dépendamment de la dynamique de la conversation.

Le terme «sous-texte», comme on peut le voir, n'est pas perçu de manière limitée comme un document. Il est ainsi à la fois :

- 1) un principe structurant dont les manifestations empiriques peuvent prendre plusieurs formes, le code invisible à partir duquel les messages sont produits, et
- 2) l'expression écrite ou verbale contextualisée et utilisée en tant que ressource dans la conversation, ou encore
- 3) tout simplement comme la transcription physique des événements conversationnels passés.

Le texte est alors en réalité un intertexte car il se réfère toujours à d'autres textes.

L'intertextualité est :

*«Le croisement dans un texte d'énoncés pris à d'autres textes»
(Kristeva, 1969, p. 115 et aussi Bruce, 1995).*

Dans tout texte nous retrouvons la trace d'autres textes qui sont convoqués à titre de soutien ou qui sont tout simplement exclus ou « raturés » pour utiliser le langage des déconstructionnistes postmodernes. L'analyse compréhensive du discours dont nous nous servons ici permet de faire ressortir de notre échantillon conversationnel deux textes contradictoires (voir Chapitre 4) qui revêtent ces caractéristiques.

Le texte, à cause de sa durée, est ce qui donne à l'organisation cette permanence qui lui permet de transcender les limites spatio-temporelles du local. Il fonctionne alors en quelque sorte comme une «machine» (Cooren, 2000). Mais, justement à cause de cette transcendance, les acteurs pour faire du sens doivent se saisir de cette structure (ou sous-texte) et l'acclimater aux exigences et contraintes locales et particulières auxquelles sont soumis leurs agirs. C'est de cette façon qu'une action fait sens et qu'on peut parler, du moins dans la forme, d'un dialogue, c'est-à-dire d'un calibrage constant, dans la communication et par la communication, entre le texte et la conversation, la structure et l'action. Cette contextualisation du texte se produit dans la conversation qui, ce faisant, aide à perpétuer le texte (Giddens, 1979, p. 69).

L'organisation dans cette optique émerge donc d'une dynamique de texte (la surface où elle se représente à soi-même et aux autres) et de conversation (le site où elle est actualisée dans l'interaction de ses membres). L'organisation devient un fait à travers un mécanisme de traduction par lequel, grâce à la conversation, le texte est transformé en action et inversement, grâce à la textualisation, l'action est transformée en texte pour être abstraite dans un code ou matérialisée dans une substance quelconque. Cette dernière sera elle-même sollicitée subséquentement dans un autre cycle conversationnel pour produire un autre texte ad infinitum.

La communication d'où émerge l'organisation est le résultat des contraintes de la conversation et du texte que les acteurs doivent prendre en compte pour s'organiser (Taylor, Cooren, Giroux et Robichaud, 1996; Taylor et Van Every, 2000). En tant que site où les problèmes collectifs sont résolus à l'intérieur de relations de pouvoir et d'autorité, la conversation recèle d'une dynamique susceptible d'expliquer la manière dont se forme l'intentionnalité collective à la base de l'organisation. Ce qui constitue le fondement de l'existence d'une organisation c'est selon l'école de Montréal la communauté modale ou le partage d'attitudes communes entre les acteurs. C'est en effet là qu'en utilisant les ressources du langage (comme la narration) les acteurs échangent et formulent par la parole des énoncés qui symbolisent les connaissances, les normes, les actions et les places qu'ils se donnent dans leur vécu. Or, ce que les acteurs échangent à travers la parole, nous

le verrons maintenant, ce sont des modalités ou des intentions exprimées de manière souvent implicite et enchâssée dans ou enterrées sous la surface des énoncés et qui leurs permettent d'interpréter leurs interactions.

Le modèle de la coorientation

L'approche de l'équivalence de l' «école de Montréal» met de l'avant un modèle co-orientationnel de la communication (Taylor et Van Every, 2000; Taylor, 2001). La notion centrale dans le modèle de la co-orientation est l'existence d'une structure tripartite faite de deux sujets ou acteurs A et B (qui peuvent être individuels ou collectifs) et d'un objet X. Cet objet n'est pas seulement un thème de la communication entre A et B. Il est un paramètre important de celle-ci puisqu'il peut déterminer en tant qu'objet (connaissable, manipulable) la dynamique de la communication entre A et B. La relation A-B-X est stabilisée dans la mesure où il y a, comme dans un dialogue idéal, un consensus entre A et B à propos de X. A et B ont ici une attitude commune sur X et sont au clair quant à leurs rapports respectifs par rapport à X (Taylor, 2001).

Les relations entre A-B, A-X et B-X se répondent mutuellement de sorte qu'on parle d'imbrication des unes dans les autres. Un changement dans l'homéostasie des relations occasionne un désemboitement qui peut faire voler en éclat les arrangements ou l'organisation antérieure. Ce désemboitement aura dans le meilleur des cas la conséquence de pousser les acteurs à dialoguer et à renégocier leurs relations pour produire un nouveau consensus, ce que Engeström (2001) appelle «expansive learning». C'est la raison pour laquelle la co-orientation ne désigne pas seulement dans sa dynamique un processus de mise en discours ou de négociation:

*« coorientation implies more than a mutuality of A and B orientations, it poses a challenge of a more complex order, where the respective A-X and B-X orientations become **the matter under consideration** in*

negotiating a mutually acceptable A-B orientation » (Taylor, 2001, p. 17). (On voit ici l'analogie du concept de méta-acte.)

La thèse que nous élaborons ici se situe dans la droite ligne de ce modèle de la communication. Il s'agit pour nous de partir de la mise en discours ou de la négociation autour de la succession de Sam Steinberg au poste de président pour remonter aux conditions discursives d'une co-orientation ou d'un dialogue qui à notre avis tiennent ou lient ensemble A-B, les acteurs, tout en définissant en parallèle l'objet X. Toutefois, dans notre démarche nous ne présumons pas que le lien ou l'imbrication organisationnelle est a priori un couplage fort dans le sens d'une absence d'ambiguïté (Weick, 2001). Nous allons montrer en effet que la nature de ce lien est tributaire des éléments propres au discours lui-même, éléments dialogiques que nous avons appelé méta-actes ligatifs. La théorie de la co-orientation dit que le besoin de coordination ou d'intégration vient de la dissimilarité ou de l'absence d'identité ou d'engagement commun à propos d'un objet modal, i.e. d'une attitude collective. La dynamique de la co-orientation dépend de l'échange des actes de langage, en l'absence desquels le dialogue serait impossible. La propriété des actes de langage qui ouvre la possibilité d'un engagement commun est la modalité.

La modalité.

La modalité selon Halliday (1985), cité par Taylor et Van Every (2000):

«means the speaker's judgement of the probabilities, or the obligation, involved in what he is saying». (p. 129).

La modalité est donc l'expression d'un point de vue ou d'une intention à propos des croyances, des normes, des actions et des statuts plus ou moins explicitement

exprimés dans l'énoncé. Dans la conversation, il s'établit des relations agentives où il s'agit pour certains acteurs de faire faire des choses à d'autres acteurs en leur signifiant leurs intentions. Faire, ou faire faire, des choses est justement ce pourquoi les gens se mettent ensemble pour former des organisations. C'est pour cette raison que la conversation est une dimension indispensable à notre compréhension du phénomène organisationnel puisque c'est elle qui lui donne ce caractère et cette capacité à la fois agentive et ligative.

La capacité agentive des organisations est rendue possible grâce à des échanges modaux de deux ordres: *épistémique* et *déontique*. La modalité épistémique communique les croyances de l'émetteur vis-à-vis d'un état de fait. La modalité déontique communique l'intention de l'émetteur à propos d'une action ou d'un événement. Dans les mots de Taylor et Van Every (2000):

«The epistemic modality is about what is or was or will be, deontic modality about what should, or could, or may be, and who is responsible to see that it is: cognitive versus pragmatic, to Greimas' way of thinking» (p. 129).

La modalité épistémique exprime l'engagement du locuteur quant à la véracité de sa proposition tandis que la modalité déontique exprime l'engagement du locuteur à réaliser l'action qu'il propose ou qui lui est proposé. Les objets modaux ainsi transférés sont de trois types: des constatives, des conatives (directives et commissives) et des déclaratives (Cooren, 1995). Dans l'objet modal constatif, la communication consiste à dire ou à prédire l'état du monde. Dans ce cas la modalité de transfert est épistémique puisque l'émetteur rend reconnaissables ses croyances à propos du monde. Dans l'objet modal conatif la communication consiste à dire comment le monde doit, devrait ou pourrait être (en fait une autre façon de parler des directives). Ici la modalité de transfert est déontique car l'intention qu'on cherche à convoquer se rapporte à une action à faire et non à un fait à connaître. Le dernier objet modal est le déclaratif, c'est-à-dire, cette sorte de communication où l'émetteur factualise quelque chose par le simple fait de le déclarer. La modalité de transfert n'est pas spécifique dans ce cas-ci; il s'agit de ce que Austin (1962) appelle une convention :

«accepted conventional procedure» requiring «the uttering of certain words by certain persons in certain circumstances» (p. 14)

Voir aussi Bach et Harnish (1992):

«Declarations, being institution bound, are but incidentally communicative and succeed by satisfying the relevant conditions»). (p. 94)

L'intérêt de cette catégorisation est de montrer que ces objets de communication, ayant trait à l'action ou à la représentation des intentions (déontiques ou épistémiques), sont aussi des objets d'organisation qui par conséquent sont réalisés dans la communication à travers sa dimension conversationnelle (Taylor et Van Every, 2000). Ces objets résument en effet à eux seuls les activités de gestion telles qu'identifiées par Fayol et les théoriciens classiques (planifier, organiser, contrôler, diriger, coordonner,...etc.).

Les deux modalités de transfert se fondent sur une structure d'échange particulière appelée structure narrative. La structure narrative est une modification apportée au modèle général de l'échange et développé par le sémioticien A. Greimas. (1966, 1970). Selon ce dernier, un échange d'objet de valeur a lieu lorsqu'un acteur qu'on appellera «source» possédant l'objet en question le transfère à un deuxième acteur, le «récipiendaire», qui, grâce à ce changement de location de l'objet, entre maintenant en possession de ce dernier. L'un ou l'autre de ces deux acteurs peut avoir été l'agent du transfert, c'est-à-dire, celui qui l'a initié ou causé; d'où la relation dite agentive. Dans un échange bilatéral il y a donc, par définition, deux agents dans un rapport de réciprocité.

En définissant un «schéma de la communication» (p. 175), Greimas (1970) spécifie que l'objet de valeur qui se transfère est un objet modal (un devoir, vouloir, savoir, pouvoir), en d'autres mots une attitude. La structure de l'échange qui caractérise la communication consiste dans le transfert d'une attitude ou intention à un autre acteur afin que celle-ci devienne aussi l'attitude, l'intention et la motivation à agir de

ce dernier autre. C'est de cette manière que le récepteur de l'objet modal devient l'agent qui agit non seulement sur la base de l'intention transférée mais également pour le compte de l'émetteur (Taylor et Cooren, 1997; Taylor et Van Every, 2000). C'est cette communication que décrit le modèle de la co-orientation qui représente le fait et la manière par laquelle une attitude ou une intention parvient à devenir collective/commune, constituer un engagement commun et faire émerger l'organisation.

Les objets, leurs transformations par des sujets ainsi que les intentions et leurs modalisations constituent donc des paramètres qui en imposent sur la symbolisation de l'expérience vécue. Ils déterminent, autrement dit, la manière de représenter les connaissances et les actions qui circulent sur le plan de la conversation. C'est de cette manière textuelle qu'une organisation tient ensemble et est stable.

Une modalité taxémique.

Selon notre thèse, les actes de langage incorporent donc des objets modaux par le biais desquels A et B peuvent transférer des attitudes ou intentions à propos des connaissances de X (modalité épistémique) et des actions conséquentes (modalité déontique). Mais ils peuvent aussi transférer des attitudes à propos des places ou des positions que les acteurs (A et B) s'assigneraient mutuellement. Il s'agit d'une «modalité taxémique» (du grec *taxís* ou disposition de «places» selon Kerbrat-Orecchioni, 1992, p. 75).

Une modalité est taxémique dans la mesure où l'attitude exprimée dans l'acte de langage ne se rapporte pas uniquement à une action ni à une cognition mais à des places que les membres de l'organisation occupent formellement (dans la hiérarchie) et informellement. Autrement dit, il s'agit d'une expression des rapports de pouvoir sous-jacents à l'interaction. L'acte de langage «taxe» l'acteur en lui désignant à la fois une place sur l'axe vertical de la distance hiérarchique (formelle)

et/ou sur l'axe horizontal de la familiarité (distance informelle) même si ce «taxage», nous le verrons ultérieurement, est souvent implicite.

Ainsi, la théorie de la co-orientation, avec sa relation tripartite A-B-X, nous oblige à envisager dans une seule totalité la cognition, l'action et la relation de pouvoir. En effet, le même acte de langage dont l'objet modal transfère une attitude par rapport à l'action par le biais de son but illocutoire, transfère aussi une attitude par rapport à la connaissance par le biais de son contenu propositionnel et, simultanément, attribue une place et une distance conséquente à l'allocutaire par rapport à soi-même, ne fut-ce que celui d'être quelqu'un qui ne sait pas ou qui ne fait pas. Cette possibilité tient entre autre au caractère multivoque maintes fois affirmé de l'acte de langage (Labov et Fanshel, 1977; Yule, 1996; Clark, 1996).

On pourrait donner une illustration de cet empaquetage en recourant à l'énoncé suivant, extrait de notre corpus, le verbatim du film *Corporation after Mr. Sam*.

- (1). SAM S.: Ok... let's say it's seventy-two items....So here's what happens. I meet one of our managers having lunch upstairs who's the manager of St-Lawrence and Cremazie. I walk over and say « Hello, how are you? » and everything else, « How is it going? ». He says «Very fine, sales are up thirteen or fourteen percent » but he says he's terribly disturbed. They got a list of items that they have to increase the price on and he's disturbed because now they'll be going back to what they did in the past, raising prices and putting on higher prices an' everything else.

Dans cette intervention Sam s'embarque dans un acte de langage complexe où il: (1) rapporte un état de fait qui permet d'informer les autres sur quelque chose que lui, au contraire des autres, a vécu (la rencontre avec un manager qui se plaint spécifiquement de la politique des prix), (2) accuse Jack (par implication, en tant que vice-président pour la région du Québec) d'être le responsable de cet imbroglio, le forçant donc à réagir (ce que celui-ci fera très vivement) et enfin, (3) par cet acte

même Sam se place dans une position hiérarchique supérieure (on devrait dire affirme sa haute place sur l'axe verticale) à Jack, en plus d'avoir «taxé» ce dernier de trouble-fête. On voit donc ici que par une seule intervention Sam a :

- (1) informé,
- (2) agi en portant blâme et accusation sur un autre par rapport à une norme d'action dont on aurait dérogé et a, pour ce faire,
- (3) exercé un pouvoir en se plaçant et en plaçant Jack.

Dans le cadre de notre méthode d'analyse, ces trois modalités sont abordées dans un même élan. Ainsi, dans l'expansion qui constitue la trame de la recherche (le concept d'expansion est explicité dans le chapitre 3), nous désambiguïsons le contenu propositionnel de l'acte afin de clarifier les représentations ou les connaissances que l'acteur investit dans celui-ci. Ensuite, dans l'analyse de l'interaction nous mettons en évidence les actions que l'acteur initie dans son acte de langage. Et enfin, dans l'analyse stratégique du discours nous tentons de rendre compte de la modalité taxémique des relations de pouvoir et d'autorité qui sont implicites dans l'acte de langage telles que mises en évidence par les méta-actes ligatifs. C'est à travers ces méta-actes qu'une analyse pragmatique du discours peut montrer concrètement comment l'exercice du pouvoir dans l'organisation permet de rendre présentes et susceptible d'être prises en compte les expériences des uns en niant celles des autres (Mumby et Stohl, 1991).

L'objet constitué par la modalité taxémique (i.e. la place) peut devenir lui-même un objet de commentaires. L'acte communicatif d'une personne, véhiculé par un acte de langage primaire, devient alors l'objet même d'un dire subséquent (un méta-acte, en d'autres mots). La modalité taxémique peut ainsi provoquer une négociation car la façon dont A voit B (et celui-ci se voit ainsi que son interlocuteur), c'est-à-dire au fond la place qu'il lui donne, est en jeu. Les distances formelle et informelle qui s'instaurent en ce faisant, deviennent l'objet d'orientation de A et B. À propos de l'extrait illustratif que nous venons de citer, par exemple, nous le verrons plus tard, Jack a réagi vigoureusement en remettant en question l'intervention de Mr. Sam qu'il

a qualifié de biaisée et qui illustre, d'après lui, la nécessité pour ce dernier de mieux jouer le rôle qui était véritablement le sien, c'est-à-dire celui d'un président. Ainsi, si la modalité taxémique de l'acte initial de Mr. Sam est restée implicite elle s'est vite transformée en explicite, en devenant le contenu explicite du méta-acte de Jack.

La négociation du pouvoir dans ce registre stratégique est cependant souvent fait de façon implicite, indirecte et même aussi non- verbale. C'est cette implicite qui laisse place à la négociation, à la reconnaissance ou, le cas échéant, à l'affirmation des places et des distances. En plus de justifier théoriquement la négociation, cette modalité taxémique indique que l'autorité et le pouvoir ne restent pas réifiés dans le sous-texte de fond reflétant le contexte qui résulte des interactions précédentes; ils n'adviennent pas non plus de l'extérieur. Le pouvoir est discursif (Foucault, 1971), à la fois dans sa dimension textuelle et conversationnelle (Crozier, 1977; Barnes, 1988), car la première, la textuelle, se négocie dans la deuxième, la conversationnelle, comme dans le cas que nous venons de citer. Cela se passe lorsque dans la réarticulation (Deetz, 1992, p. 267, 280-281), ou la réappropriation (Descombes, 1996, p. 15), du texte les acteurs rapprochent ou démarquent celui-ci des contingences situationnelles avec lesquelles ils sont en prise dans la conversation.

Cette illustration exprime assez bien la démonstration que nous voulons faire dans cette thèse. On voit ici en effet que, d'une part, pris entre les exigences de l'autonomie/différenciation dans lesquelles il doit respecter les prérogatives de Jack sur la division de Québec, et d'autre part, les exigences de l'interdépendance/intégration dans lesquelles il doit se montrer solidaire des gérants de succursales, Mr. Sam va initier un acte de langage (ambigu) dont le caractère secondaire va précipiter une cascade d'inférences (indirection). Parmi celles-ci, l'acte primaire d'accusation que nous venons d'analyser est vu comme un méta-acte ligatif puisque tout en étant inféré (donc indirecte) il est convoyé à travers une stratégie implicite ou « off-record » qui consiste à faire des allusions en évitant de se mouiller. L'indirection illocutoire et l'implicite stratégique dont nous venons de faire mention laissent, comme on le voit, beaucoup de place à la négociation du sens (plusieurs sont possibles) en plus de garder les engagements des uns et des autres

autour du même objet, à savoir l'acte primaire de Sam (ce qu'il a réellement voulu dire).

Le discours organisationnel lie les acteurs entre eux à travers ses fonctions dialogiques. La fonction d'un méta-acte discursif est dialogique dans la mesure où elle peut nous renseigner sur ce qui se passe entre deux actes de langage, c'est-à-dire en tant que interacte. À cet effet Vernant (1997) précise que «la fonction dialogique d'un acte n'est déterminable que dans son interaction avec le (les) acte(s) qui le précède (ent) et/ou qui le(s) suit (vent) » (p.168). Le lien organisationnel que ces interactes permettent est un engagement commun caractérisé par une double articulation qui le montre comme étant le plus souvent faible et indirect, illocutoirement et stratégiquement. En regard de cela, la réaction est souvent celle qui consiste à ne voir dans l'indirection et l'ambiguïté qu'une sorte de pathologie organisationnelle susceptible d'être «guérie» par plus de directivité et de formalisme. Mais, il n'en est pas toujours ainsi. C'est qu'en effet, dans certaines situations organisationnelles où règnent les contradictions et les paradoxes, l'explicitation ou la connaissance mutuelle formelle des attentes des acteurs et de leurs engagements diminue leur marge de manœuvre dans le système d'action puisque cela élimine les zones d'incertitude. Cela a en outre comme conséquence possible de restreindre les espaces de négociation, d'exacerber et de rendre plus agressif l'échange, avec bien entendu le risque de voir le système s'emballer.

2.2. Méta-actes ligatifs et autres concepts de base.

Tout acte de langage manifeste une propriété ligative dès qu'il contribue au maintien d'un dialogue, où, à cause de la modalité qu'il incorpore, l'acte peut avoir un effet sur une autre personne (ce que Austin, 1962, dans sa formulation originale de la théorie des actes de langage a appelé un effet *perlocutoire*). En communiquant un savoir, ou en transférant un vouloir/devoir/pouvoir, l'acte établit un lien social primitif. Mais nous préférons nous réserver le terme «ligativité» pour les méta-actes car c'est

uniquement les méta-actes qui, par leur réflexivité inhérente, incorporent la propriété d'*auto*-organisation. Tout acte de langage est porteur d'information, indirectement, concernant le statut et le rôle de l'intervenant (la modalité taxémique), mais c'est seulement dans les méta-actes que ces rapports sociaux peuvent devenir la matière même de la conversation. Ainsi, Jack, dans sa réponse à la critique de son supérieur, nous le verrons, a choisi de transformer l'acte de langage de celui-là en objet de sa propre intervention, plutôt que de simplement répondre défensivement aux allégations de Mr. Sam. Ce que Mr. Sam a dit, insiste-t-il, illustre le problème de base: une confusion autour du rôle que le président devrait jouer. Ce faisant, il réussit à remettre en question la matrice implicite des rôles et responsabilités qui aurait pu demeurer incontestée en l'absence de tout questionnement.

Nous allons adopter la convention qui consiste à appeler cette matrice implicite le «sous-texte» organisationnel, ou sa «constitution behaviorale» comme l'a appelé Mackenzie (1978). Il reflète la résultante des activités communicationnelles passées et sert à «placer» les membres de l'organisation (à la fois individuels et collectifs) qui participent au dialogue. Les méta-actes peuvent ainsi transformer le tacite en explicite et en ce faisant instaurer ce que Robichaud, Giroux et Taylor (sous presse) appellent une «méta-conversation».

Présumément, toute conversation revêt la propriété d'*auto*-organisation de temps à autre, ce que l'on appelle souvent des «jeux de pouvoir». Les méta-actes ligatifs prennent une importance particulière, cependant, lorsque le contexte d'interaction est caractérisé par un niveau élevé d'ambiguïté, comme c'était le cas chez Steinberg Inc. lors de la retraite de son président et fondateur. C'était à ce moment que les membres du comité de gestion devaient affronter la question de la définition des pouvoirs et responsabilités du nouveau président ainsi que le rôle que devaient y jouer ses adjoints. Le sous-texte, la structure actuelle héritée de l'époque de Sam Steinberg, est devenu en ce moment le texte, ou l'objet de discussion. Cependant les méta-actes restent toujours des actes de langage. Même quand les interlocuteurs prennent comme objet explicite la disposition des rôles et des responsabilités, ils communiquent toujours par leurs actes de langage une perception des places et rapports, quoiqu' *indirectement*. Ainsi, Jack a *explicitement*

remis en question la performance de son chef comme président, mais *implicitement* il a communiqué une toute autre information taxémique. Au plan de l'implicite, il a continué à montrer son grand respect pour son supérieur (il s'est adressé à lui, par exemple, en se servant de la formule «Mr. President» bien que dans d'autres contextes il puisse l'appeler plus informellement comme «Mr. Sam»).

La «place» de la personne dans la hiérarchie et les relations formelles réfèrent à ce que Goffman (1959) a appelé la «face» ou l'image publique de soi. Faire perdre la face à quelqu'un (en d'autres mots, menacer la place qu'il croit être le sien) risque de provoquer un épisode de conflit ouvert et déchirer le tissu des rapports sociaux nécessaires pour que l'organisation continue à fonctionner de façon relativement harmonieuse. Des situations caractérisées par l'ambiguïté présentent ainsi un défi stratégique aux participants : comment faire prévaloir leur avis sur le «quoi faire» (la dimension illocutoire épistémique/déontique) sans blesser excessivement les sensibilités des autres membres présents dans la discussion (la dimension taxémique). Au plan individuel il s'agit alors de l'exigence de la politesse. Les participants à la conversation deviennent en effet des «danseurs de corde»: comment s'exprimer affirmativement lorsqu'il s'agit de commenter les rapports sociaux qui règnent dans le système sans marcher sur la plate-bande des autres ou empiéter sur leurs domaines. Et pour l'ensemble du groupe le défi se traduit en terme d'équilibre à soutenir entre un niveau suffisant de solidarité, d'un côté, et l'affirmation des identités, de l'autre. La manière dont le groupe choisit de se comporter afin de relever ce défi s'appelle le «mode d'intégration» et le style de discours qui sert à réaliser l'intégration s'appelle le «mode d'interaction».

Il est important de souligner la distinction entre intégration et interaction. Le mode d'interaction ne reflète que la dynamique de la conversation: comment les participants s'expriment en se servant des ressources du langage. Toute conversation est donc révélatrice d'un mode d'interaction que nous pouvons identifier comme typique de ce milieu (famille versus bureau ou autre lieu de travail, par exemple). Elle reflète indirectement, par ailleurs, le mode d'intégration qui est caractéristique du milieu en question. Cette intégration est typiquement interindividuelle. Le texte que nous analysons dans cette thèse, cependant, est une

transcription d'une conversation managerielle. Les participants parlent non pas seulement pour eux-mêmes en tant qu'individus mais aussi pour leurs divisions et services. L'organisation dans son ensemble, tout comme l'ont affirmé Lawrence et Lorsch (1986), doit atteindre un équilibre entre *différentiation* et *intégration*. Les participants doivent non seulement tenter de préserver leur autonomie et liberté d'action (en l'absence de laquelle ils ne pourraient plus gérer leurs divisions avec autorité), ce que nous appelons «face négative», mais ils doivent également montrer leur esprit de collaboration et leur adhérence au principe d'unité trans-organisationnelle, ce que nous appelons «face positive». Et ils doivent simultanément se rappeler que cette même exigence s'applique à tous les membres du corps manageriel. Ils doivent maintenir, en tant que groupe, un ton de politesse approprié.

Le lien organisationnel est alors un engagement commun qui se réalise dans le discours grâce à des méta-actes de langage ligatifs qui s'articulent à la fois sur les registres de l'illocutoire et du stratégique, revêtant ainsi une fonction communicative ou dialogique et non pas seulement illocutoire (le dialogique étant pour nous un processus par lequel des interlocuteurs réduisent des écarts d'interprétation/compréhension et de distances sociales). En répondant mutuellement de leurs actes de langage les participants à la conversation peuvent s'inclure ou s'exclure (s'impliquer mutuellement ou non) tout en assumant la responsabilité commune de préserver la cohérence collective. L'engagement commun est plus fort et d'autant plus facile à réaliser que les actes de langage sont directs et inclusifs, ce qui arrive lorsque les circonstances sont stables et que le sous-texte organisationnel est largement partagé. Dans un tel cas, il suffit seulement que les acteurs s'entendent sur les faits et le quoi faire. La communication se réduit dans ces circonstances aux contenus véhiculés par les actes de discours, l'aspect stratégique étant atténué. Toutefois dans les contextes organisationnels parfois contradictoires tel celui que nous analyserons dans cette thèse, et où l'acteur a besoin de se ménager une marge de manœuvre, donc garder du pouvoir, l'engagement commun fort est plus difficile à réaliser. Dans ces circonstances, comme nous l'avons prédit plus haut, le mode d'interaction y est plutôt indirect et le mode d'intégration caractérisé par l'ambiguïté. Ici on parlera d'un engagement

commun faible marqué par des actes de langage indirects sur le plan illocutoire, reliés parfois entre eux seulement par les contenus propositionnels similaires, et présentés implicitement sur le plan stratégique du respect des faces et des places.

C'est à partir de cette conception, que nous pouvons, d'un point de vue discursif, distinguer des liens ou des couplages forts par opposition à des couplages faibles. L'engagement commun, tel qu'il se donne à voir dans l'interacte, l'idée- maîtresse de cette thèse, est ce qui donne à l'acte de langage un contour plus intersubjectif (il se mue alors en méta-acte ligatif) que subjectif parce que le maintien de la face exige dans la conversation une coopération de tous les instants.

2.3. La théorie classique des actes de langage.

La notion d'acte de langage (aussi appelé acte de parole ou acte de discours) peut être considérée comme une réponse à la question «quelle est la structure du langage, et comment fonctionne-t-il?». Pour la théorie classique des actes de langage, l'unité minimale du langage ou de la communication est justement l'acte lui-même. Cette unité permet de se concentrer sur un certain nombre de propriétés, par exemple le but ou la force illocutoire qui lui sont attachées et qui font avancer la compréhension de la dynamique et de la structure du langage. À partir des connaissances gagnées à ce niveau élémentaire, des options plus complexes, telles que les actes de langage indirects et les implications, peuvent être appréhendées. Dans l'approche pragmatique qui est la nôtre, par ailleurs, le discours est vu comme une succession d'actes de langage et la compréhension accumulée aux niveaux inférieurs constitue une étape première dans l'interprétation des phénomènes langagiers plus grands et plus complexes.

La conception d'Austin.

D'après Austin (1970), dire c'est agir d'au moins trois différentes manières simultanées. On agit d'abord de manière locutoire en se servant de notre cerveau et de nos muscles pour émettre une suite de sons ayant un sens. On découvre cependant, enchâssé dans cette locution, un agir communicatif ou un acte illocutoire. La force illocutoire est cette propriété de l'acte qui, par le fait de dire, modifie les relations entre les interactants à cause des engagements auxquels il oblige. Ainsi une locution telle que:

(2) JACK L. I...I am very glad you brought it up

est non seulement une suite de sons censée (locution) mais elle accomplit une action qui modifie les relations entre les interactants dans la mesure où elle est aussi l'expression d'un sentiment qui engage virtuellement son locuteur à la sincérité du dit sentiment vis-à-vis de ses interlocuteurs. C'est d'Austin que nous héritons le concept de *force illocutoire* (en contraste avec celui de *sens*, qui s'applique à la locution, ou contenu propositionnel de l'énoncé).

Le troisième agir qu'on accomplit, concomitamment au fait de proférer un énoncé et à la modification des relations qui s'ensuit, est l'acte perlocutoire. L'acte perlocutoire consiste à produire des effets extralinguistiques chez l'interlocuteur. Tout en disant quelque chose et en accomplissant de ce fait quelque autre chose, (2) pourrait produire, par le même fait de dire, des effets chez l'interlocuteur, par exemple de l'autosatisfaction chez la personne supposée "avoir ramené la chose dans la conversation".

La théorie classique des actes de langage s'est intéressée presque exclusivement au niveau illocutoire du langage, c'est-à-dire à ce que nous accomplissons discursivement lorsque nous énonçons ou disons quelque chose. L'agir illocutoire montre qu'au minimum, d'après l'analyse sémantique des verbes performatifs

français (Vanderveken, 1988), il y aurait cent soixante-sept (167) choses que nous pouvons accomplir en disant quelque chose. Le dictionnaire sémantique des verbes d'acte de langage anglais de Wierzbicka (1987) comprend lui deux cent trente actes possibles que nous pouvons faire en disant des choses.

La conception de Searle.

La théorie des actes de langage telle que revue par Searle (1972, 1975) va montrer qu'il y a, malgré la diversité apparente des actes illocutoires, un certain ordre, une certaine structure sous-jacente à leur prolifération. Plutôt que de mettre l'accent sur les verbes dont, comme on vient de le voir, il existe une pléthore, Searle se concentre sur la nature de l'acte de langage lui-même. Il découvre, à travers sa taxinomie, qu'on peut, à l'aide d'un certain nombre de critères, répartir tout ce que nous pouvons accomplir par le discours en cinq classes différentes ou types d'actes de langage. En accomplissant un acte de langage, le locuteur peut avoir l'un ou l'autre des buts suivants: assertif, engageant (commissif), directif, déclaratif et expressif. Le but assertif consiste à représenter comme actuel un état de chose; le but engageant consiste à engager le locuteur à une action future; le but directif consiste à amener discursivement l'allocataire à faire une action future; le but déclaratif consiste à accomplir une action par le seul fait de dire en se représentant comme accomplissant l'action en question; enfin le but expressif consiste à exprimer des états mentaux.

La taxinomie de Searle (1972, 1981), que d'autres ont par ailleurs amendé à leurs façons, se base sur trois principes directeurs: il s'agit du point ou but illocutoire, de la direction d'ajustement et de la condition de sincérité.

Les actes de langage peuvent différer par leur point ou but illocutoire (les auteurs francophones traduisent «point» indifféremment par *point* (Armengaud (1985) ou par *but* (Vanderveken, 1988), identifié par Searle comme «condition essentielle». Le point d'une illocution c'est sa finalité. Le but ou le point est relié à la direction

d'ajustement alors que, les forces illocutoires (le terme préféré d'Austin) varient en intensité. La finalité de l'acte ne doit pas être confondue par ailleurs avec son effet perlocutoire. Le but illocutoire est plutôt relié à un effet illocutoire qui consiste à se poser la question de savoir ce qui, après une énonciation, est arrivé ou a changé discursivement comme conséquence de cette énonciation (par exemple, établissement ou absence d'engagement verbal).

Le deuxième critère mis de l'avant par Searle est la direction d'ajustement. La direction d'ajustement dénote le fait que certains de nos dire tentent toujours d'ajuster ce que nous disons à ce qui est (la réalité), alors que d'autres énoncés tentent au contraire d'ajuster la réalité ou le monde à ce qui est dit. La direction d'ajustement permet donc d'établir ou de déterminer la correspondance entre le langage, c'est-à-dire l'acte de langage et le contenu propositionnel (ce dont il est question dans l'acte), et le monde.

Ce critère de la direction d'ajustement fait ressortir pour Searle quatre possibilités illocutoires. Certains énoncés peuvent avoir une correspondance ou «direction d'ajustement» allant du monde aux mots où la réalité devra se conformer à ce qui est dit. C'est le cas quand nous demandons ou promettons quelque chose: un but directif ou commissif (modalité déontique, en d'autres mots). D'autres énoncés peuvent à leur tour avoir une correspondance allant des mots au monde, comme quand nous décrivons quelque chose: un but assertif (modalité épistémique). D'autres encore peuvent ne pas avoir de direction d'ajustement. C'est le cas des excuses ou des condoléances, par exemple, où les actes de langage n'ont pas pour but de représenter un état de choses extérieures au locuteur comme étant actuel ou de tenter de rendre actuel un état de choses dans le monde, ni de transformer cette dernière par l'action future du locuteur; ils expriment tout simplement un état mental à propos de ce qui est représenté dans l'énoncé (but expressif). Enfin, d'autres énoncés ont cette possibilité d'être doublement ajustés puisque leur finalité est de faire correspondre le monde au contenu propositionnel en disant que ce contenu propositionnel (ce dont il s'agit dans l'acte de langage) correspond au monde. C'est le cas ainsi toutes les fois qu'on fait un vœu de mariage au cours de la cérémonie

ou qu'on congédie quelqu'un, par exemple (but déclaratif). Un autre exemple est le suivant (du verbatim de *Corporation after Mr. Sam*):

(3) HARRY S. (le président de l'assemblée): Alright the (.) meeting is adjourned 'til tomorrow morning at (...) nine o'clock.

Le troisième critère est la condition de sincérité. Ainsi, un acte de langage peut exprimer ou impliquer que son locuteur croit que ce qu'il dit est effectivement le cas (ex. quand on affirme quelque chose). Un acte de langage proféré peut aussi exprimer l'intention du locuteur de poser un acte futur, comme dans les cas de promesses ou de menaces. Un autre encore peut tout simplement impliquer le désir, la volonté ou le souhait que l'allocutaire pose tel ou tel autre acte comme quand on demande ou ordonne quelque chose. Finalement, quelqu'un en accomplissant un acte de langage donné, peut vouloir exprimer des regrets ou sa compassion, comme quand on présente ses excuses ou ses condoléances à quelqu'un. Aussi, croire que, projeter de, désirer que ou exprimer tel ou tel autre sentiment sont différentes sortes de conditions de sincérité qui permettent de distinguer un acte de langage d'un autre.

Ces principes ont permis à Searle d'énoncer une théorie de la réussite des actes de langage. Tout comme Austin l'avait affirmé, la force illocutoire d'un acte de langage n'est pas un simple constat de fait (un contenu propositionnel) et ne peut donc pas être simplement vrai ou faux. Austin proposait comme critère alternatif la dichotomie «heureux, malheureux», ou, en d'autres mots, réussi ou non réussi. Searle a énuméré quatre conditions qui doivent être satisfaites pour qu'un acte illocutoire soit réussi: le contenu propositionnel (le sens locutoire d'Austin), les conditions préparatoires, la sincérité, et la condition essentielle.

Voici, par exemple, un extrait du verbatim du film *Corporation after Mr. Sam*.

(4) ERVING L.: Ok, I am not levelling//

ARNOLD S.: //So don't say...//

ERVING L.: //cause I got a lot more that I have not even come close to saying...

ARNOLD S.: So you're not...

ERVING L.: And I will all right....

Le dernier dire d'Erving spécifie un acte futur de lui-même (pour Searle il s'agit du contenu propositionnel): «I will [say a lot more]» et de ce fait nous permet de déduire qu'il s'agit d'un commissif, ou acte qui engage le locuteur à réaliser l'état indiqué par la proposition «I will be saying a lot more». La condition préparatoire de cet acte spécifie que le locuteur, Erving, est capable de dire ce qu'il va dire et que ses interlocuteurs veulent l'entendre: qu'il a quelque chose de significatif à contribuer au dialogue, même de très significatif, et que ce n'était pas évident, en l'absence de sa promesse, qu'il l'aurait dit. La condition de sincérité dicte qu'il a la véritable intention de dire plus. Et finalement, la condition essentielle est que l'acte de langage compte, illocutoirement, comme une intention de dire quelque chose et pourrait être interprété ainsi par l'interlocuteur, c'est-à-dire comme un commissif.

Actes primaires et secondaires.

Il est généralement admis que l'acte de langage peut cependant n'indiquer qu'indirectement l'intention ou la croyance du locuteur, ce qui veut dire que son intention n'est pas exprimée littéralement, en autant de mots, mais plutôt indirectement. Quand, par exemple, quelqu'un pose une question à son voisin de table «Vois-tu le sel quelque part?» cela peut être une façon de lui demander, indirectement, de passer le sel. Searle (1975, p. 61) offre l'exemple suivant de l'indirection dans la réponse à une requête:

(5) *Student X: Let's go to the movies tonight.*

Student Y: I have to study for an exam.

Pour Searle, le dire du deuxième étudiant constitue la performance de deux actes illocutoires, un acte «primaire» (rejeter l'offre du premier étudiant) et un acte «secondaire» (affirmer son propre besoin d'étudier pour un examen). Dans de tel cas la force illocutoire primaire doit être «calculée» (Grice, 1975), étant donné qu'elle n'est pas exprimée directement. On pourrait interpréter la réponse du deuxième étudiant, par exemple, comme un constat de l'échec d'une des conditions préparatoires, soit que la personne à qui la demande est adressée peut effectivement faire ce que son interlocuteur lui suggère de faire. Le partenaire à l'interaction peut ainsi facilement deviner l'intention derrière la formulation explicite car une des conditions essentielles de sa requête initiale n'a pas été validée. Mais s'il y a un acte primaire unique (rejet de l'offre) les actes secondaires ne sont pas limités à la singularité: peut-être, par exemple, le rejet est-il un commentaire indirect sur la nature de la relation interpersonnelle où l'allocutaire ne veut pas spécialement avoir quelque chose à faire avec le locuteur. L'acte secondaire n'est pas limité non plus à accompagner l'énoncé littéral réussi (où il serait un implicite). Comme le montre l'exemple de Searle il peut aussi être inféré. Nous revenons à cette question de l'acte secondaire inféré dans le chapitre suivant car la question méthodologique qui est ainsi posée est celle de savoir comment lire un texte pour en extraire ses inférés.

L'acte de langage indirect est donc, par définition, un acte qui convoie une multiplicité (minimum de deux) de significations (Clark, 1985; Holtgraves, 1986). Une multiplicité de significations est aussi ce qui définit une situation organisationnelle équivoque ou ambiguë (Weick, 2001). Ce parallélisme est précisément la raison pour laquelle nous allons explorer l'hypothèse d'après laquelle dans les situations organisationnelles contradictoires, comme celle de Steinberg Inc., le discours serait caractérisé par beaucoup d'indirection et, par voie de conséquence, une chaîne d'inférences allongée.

L'indirection provoque dans son usage deux conséquences importantes selon Holtgraves (1986): d'abord la responsabilité ou l'engagement du locuteur est diminué dans la mesure où il peut nier une signification en faveur d'une autre;

ensuite l'acte de langage indirect, à cause de son caractère implicite, éloigne toujours plus la signification du locuteur de celle du contenu propositionnel de l'énoncé. Ainsi l'énoncé est de moins en moins clair à cause de l'absence de coïncidence entre sa signification explicite et celle que veut communiquer le locuteur, qui reste implicite. D'ailleurs plus la chaîne d'inférence est longue, c'est-à-dire plus l'acte de langage littéral génère d'actes indirects, moins l'énoncé est clair. Les actes de langage indirects ont assurément, nous allons le voir, d'autres avantages qui font d'eux des éléments discursifs importants devant les contradictions organisationnelles. Selon notre hypothèse, ils y rendent possibles la négociation (des interprétations) et l'intégration par voie de conséquence. L'indirection devient ainsi une forme de mitigation de la force illocutoire (Labov et Fanshel, 1977).

L'acte de langage indirect ouvre des possibilités de négociation à cause de la liberté ou de la marge de manoeuvre qu'elle permet aux interlocuteurs:

«indirectness lowers the obligations of both partners in interaction and thus relieves them of direct responsibility. For the speaker, this means that s/he may take over the 'waiting' position and has the freedom to indulge in further conversational terms; for the hearer it means freedom of decision, the free opportunity of making a counter move, and a chance to continue according to her/his personal preferences» (Held, 1992, p. 141).

On constatera donc que la liberté offerte par l'acte de langage indirect permet de générer beaucoup plus de propositions implicites (chacun propre à une interprétation possible) et ainsi d'améliorer la probabilité d'un engagement faible étendu là où les actes directs, propres aux situations organisationnelles simples et claires, auraient eu tôt fait de restreindre et de clôturer l'espace de négociation. En faisant de la place à l'auditeur, l'acte de langage indirect crée une certaine fluidité dans le discours, et donc dans l'organisation. Il permet de la sorte la pérennité du discours et, par là, l'existence effective d'un lien (même faible) entre les interlocuteurs:

«By appearing to put all the cards in the addressee's hand, indirectness gives rise to continuity with a greater readiness on the part of the hearer to cooperate, encourages the hearer's willingness to accept and produces conflict-free agreement» (Held, 1992, p. 141).

L'utilisation fréquente des actes de langage indirects instaure un mode d'interaction. Ce mode est un rapport entre ce qui est dit (les propositions) et ce qui est fait (force illocutoire), d'après Labov et Fanshel (1977, p. 67). Nous constatons de plus, et nous y reviendrons dans la discussion de nos résultats d'analyse, que quand le nombre de propositions implicitement énoncées dépasse en proportion le nombre d'actes de langage littéraux primaires, dénotant ainsi une indirection certaine, cela permet à une organisation, traversée par les contradictions et les paradoxes, de demeurer soudée et de survivre grâce à un engagement commun certes faible mais étendu (sur plusieurs propositions) de la part des acteurs.

Critique de la distinction primaire-secondaire.

La position de Searle sur la distinction entre actes de langage primaires et secondaires a cependant été critiquée. Geis (1995), tout en acceptant le principe d'une conformité de l'acte explicitement énoncé (l'acte secondaire) avec un sens linguistique conventionnel (ce qu'il appelle un «acte littéral»), rejette néanmoins l'idée que l'acte primaire soit, lorsqu'il est exprimé indirectement, un simple acte linguistique sans plus. Il préfère considérer les actes primaires comme étant sociaux plutôt que linguistiques:

«social as opposed to linguistic in nature and therefore better viewed as communicative actions than as speech acts» (p. 9).

Il propose alors d'abandonner l'idée qu'il existe une correspondance directe et définissable («a mapping») entre ce qui est dit et ce que le locuteur veut dire. (Labov et Fanshel, 1977 expriment également cette même idée). Un seul acte peut

avoir plus d'un seul but social. Appuyer une proposition X, par exemple, dans un débat, peut vouloir dire, indirectement, rejeter la proposition Y, et même contredire celui qui l'a énoncée.

Afin de comprendre ce qu'un acte de langage tente d'accomplir dans un contexte donné d'interaction, il faut, selon Geis, surtout tenir compte des contraintes imposées par le type d'interaction. Ceci l'amène à distinguer entre la signification *transactionnelle* (l'acte communicatif) et la force illocutoire de l'acte ou sa signification *interactionnelle* (Cf. aussi Vernant, 1997).

La critique de Geis apporte une précision importante qui se reflète dans notre propre distinction entre le mode d'interaction (dimension illocutoire) et le mode d'intégration (dimension stratégique). Le concept d'engagement relève effectivement de la dimension communicative ou stratégique de l'interaction bien qu'elle puisse être mise en évidence à travers la dimension linguistique. Nous allons continuer à utiliser la distinction primaire-secondaire mais avec cette nuance que nous interprétons l'acte primaire comme une expression de la volonté communicative du locuteur. Mais d'un autre côté la précision de Geis sous-tend également la stratégie d'analyse que nous avons adoptée dans cette thèse (exposée dans le Chapitre 3): d'abord identifier les actes linguistiques tels qu'ils ont été énoncés, et deuxièmement les placer dans le contexte d'interaction où ils se situent afin de mieux comprendre leur rôle dans la conversation et dans l'atteinte d'un engagement commun, nécessaire pour le maintien de l'unité organisationnelle.

L'acte de langage indirect et sa reconnaissance.

Dans l'acte de langage indirect, nous l'avons vu, le sens du locuteur diffère du sens de l'énoncé littéral. C'est pour cette raison qu'en logique illocutoire, le calcul de ce genre d'acte fait appel à des types de savoir différents de ceux de la théorie classique des actes de langage telle que formulée originalement par Austin et

Searle. Il s'agit des principes de coopération ou de logique conversationnelle (Grice, 1975).

Le principe de coopération proposé par Grice (1975, 1979) incorpore une sorte de morale communicationnelle auxquels les interlocuteurs adhèrent plus ou moins consciemment. Grice identifie ce qu'il a appelé des maximes de la communication qui sont au nombre de quatre: la maxime de quantité; la maxime de qualité; la maxime de relation; et la maxime de modalité.

La maxime de quantité tient que les contributions des interlocuteurs ne contiennent pas plus d'information qu'il n'est nécessaire:

«que votre acte illocutoire primaire soit maximal (aussi fort que possible) dans le contexte d'énonciation» (Vanderveken, 1985, p. 21).

C'est une prescription contre la surcharge et la complexité.

La maxime de qualité tient qu'une contribution ne puisse affirmer que ce que son locuteur croit être vrai:

«que l'acte illocutoire primaire que vous essayez d'accomplir dans le contexte d'énonciation soit réussi, non défectueux et satisfait dans ce contexte» (Vanderveken, 1985, p. 22).

Cela ne veut pas dire par contre que les interlocuteurs ne puissent pas mentir. Cette prescription signale tout simplement le fait que, dans l'intérêt de la communication, et donc du lien, les interlocuteurs doivent se donner à chacun le bénéfice du doute, jusqu'à plus ample informé. La réussite même d'un mensonge exige paradoxalement la coopération.

La maxime de la relation tient que les contributions des uns et des autres soient pertinentes au thème et en particulier à l'argument de l'échange.

Enfin, la maxime de modalité stipule que les interlocuteurs doivent s'efforcer d'être clairs et d'éviter l'ambiguïté dans leurs contributions.

Ces maximes sont des principes de coopération dont la dynamique peut être analysée pour calculer l'indirection illocutoire (Charaudeau et Maingueneau, 2002, pp.19-20, 257 et 304) étant donné, justement, que le locuteur essaie de s'y conformer et que l'auditeur présume pour sa part que celui qui parle les respecte. Et c'est justement en jouant avec le respect ou non de ces maximes que, selon la pragmatique discursive, on parvient à communiquer autre chose que ce qui est dit. C'est de cette façon donc qu'on réussit, en exploitant et en utilisant des maximes, à produire des actes de langage indirects et des implicites, des métaphores et de l'ironie.

Un locuteur exploite une maxime, c'est-à-dire n'accomplit pas l'acte représenté par l'énoncé émis, lorsqu'il existe une contradiction manifeste entre cet énoncé et la connaissance partagée de certains faits de l'arrière-plan conversationnel (Ghiglione et Trognon, 1993). On peut voir cette indirection dans l'exemple suivant:

(6): How can you start with all these objectives before you know XXX?

L'analyse montre que Jack, le locuteur de (6), pose une question et que par ailleurs, c'est là la contradiction., Sam, la personne à qui la question est adressée, a déjà établi les objectifs avant la structure. Jack et Sam ont la connaissance mutuelle de ce fait. À cause de cette contradiction, l'auditeur est conduit à penser que l'acte représenté par l'énoncé émis (poser une question) n'est pas celui que cherche à accomplir le locuteur. L'analyse montrera (voir Chapitre 4) que l'acte de langage non littéral primaire en est un où Jack exige plutôt qu'on détermine la structure avant d'établir les objectifs. On observera dans cet exemple que Jack a exploité la maxime de quantité en disant moins que ce qu'il aurait pu dire dans ce contexte. En effet, poser une question est moins fort que d'exiger que l'on fasse quelque chose.

Lorsque l'acte littéral et les connaissances mutuelles se contredisent au niveau de la qualité des faits représentés, c'est-à-dire leur caractère véridique, le locuteur produit un acte de langage ironique ou métaphorique. L'exemple suivant fait partie de la conversation collective de laquelle nous avons tiré une partie pour nos analyses.

(7)JACK L.: I knew we will get at some point to this kind of contention and err... err... I was willing myself to take that risk and stand above to the

jobs that I'll be allocated to my ability based on the evaluation of my present superior which happens to be Sam Steinberg. I think that if we don't look at the barriers and put ourselves//

(8) SAM S.: //You would be up in Siberia if it was up to me.

On voit que si l'acte de langage de Sam est l'acte primaire (l'intention communicative), la maxime de qualité est violée. En effet, cet acte-là n'est pas accompli dans le contexte puisqu'il ne respecte pas la condition préparatoire de la force assertive de prédire qui est que le locuteur ait de bonnes raisons de penser que l'état de choses représenté sera le cas. Sam (et Jack) savent que cela est tout simplement impossible. En logique illocutoire, l'exploitation de la maxime de qualité signale la présence d'un acte de langage ironique ou métaphorique (Vanderveken, 1988; Ghiglione et Trognon, 1993). L'illocution de Sam est donc calculée en tant qu'ironie puisqu'il ne s'agit aucunement d'exprimer une image pour illustrer un propos quelconque.

D'un acte de langage indirect accompli peut se déduire non seulement des implications au niveau des contenus propositionnels (Charaudeau et Maingueneau, 2002, p. 304) mais aussi des buts communicatifs implicites. Ces implicites sont des sous-entendus, c'est-à-dire d'après Maingueneau (1996) :

«des inférences tirées du contexte par le co-énonciateur à l'aide d'un raisonnement plus ou moins spontané qui s'appuie sur les principes (les lois du discours) qui régissent l'activité discursive» (p. 77).

Pour la logique illocutoire, toutes les implicites conversationnelles sont des cas d'utilisation des maximes (Ghiglione et Trognon, 1993). Celles-ci sont de plus considérées comme des actes de langage secondaires dans la mesure où :

«l'acte de langage implicite n'est en quelque sorte qu'une prolongation de l'acte de langage représenté par l'énoncé effectivement émis dans un certain contexte» (Ghiglione et Trognon, idem, p. 193).

Ainsi donc, lorsqu'un acte de langage n'est pas littéralement accompli, il existe des possibilités que l'intention communicative implicite puisse être inféré par indirection. Par exemple, quand on dit d'une personne qu'elle est cochonne, il est clair qu'un

être humain ne peut être véritablement cela. Cet acte n'est pas littéralement accompli mais permet cependant de communiquer une signification métaphorique ou ironique. On dit que l'acte a utilisé les maximes de qualité. Mais même lorsque l'acte de langage est littéralement accompli, c'est-à-dire que toutes ses composantes sont réalisées dans le contexte, l'auditeur peut encore en inférer des sous-entendus ou des prolongements. Ces sous-entendus sont inférés, dans la logique illocutoire, par la présomption que le locuteur a utilisé une maxime pour faire son acte de langage.

Dans l'exemple de l'acte de langage primaire qui suit, nous retrouvons de façon virtuelle des actes communicatifs secondaires:

(9): JACK L.: But we always talk about XXXXX we always talk about goals...

Dans cet exemple qui illustre le rôle des implicites dans la communication, nous voyons Jack accomplir avec succès l'acte assertif (secondaire) de «soutenir que». Comme nous le ferons remarquer dans la fiche d'analyse de cette illocution, l'expérience dont fait indirectement appel Jack est connu de tous. Comme il n'a pas élaboré sur cette expérience, il a pris le raccourci d'utiliser la maxime de quantité pour impliciter une objection quant au fait de reprendre un exercice pour lequel tout le monde sait qu'il n'y aura pas, pour l'avoir maintes fois fait, de retombées positives.

Pour résumer donc, en logique illocutoire, les actes de langage indirects et les «implicatures» (chez Grice des énoncés dont le sens n'est pas conventionnel ou dénotatif) sont obtenus à partir d'un jeu sur les maximes, des connaissances mutuelles d'arrière-fond et d'une connaissance plus ou moins intuitives des actes de langage. Les maximes de qualité et de quantité peuvent être exploitées pour produire des actes de langage indirects. Elles peuvent être utilisées pour produire de l'ironie, des métaphores et des implicites, comme nous l'avons illustré. Le savoir mutuel d'arrière-plan indique, quand il y a contradiction, l'exploitation possible d'une maxime. Mais quand ce savoir sert dans un argument sans pour autant être nommé, il indique la présence d'un acte implicite enchâssée dans un acte de langage littéral réussi.

Le souci de la face et la politesse.

La face, d'après Goffman (1974), de qui origine ce concept, est «la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier» (p. 9). Ce concept équivaut chez Brown et Levinson (1987) à l'image publique de soi:

«the public image that every member wants to claim for himself» (p. 61).

Cette définition de la face est celle qui s'est sédimentée dans l'usage scientifique et que l'on retrouve par exemple aussi chez Yule (1996) pour qui :

«face means the public self-image of a person. It refers to that emotional and social sense of self that everyone has and expects everyone else to recognize» (p. 60).

L'image publique de soi ou la face ne peut être réalisée ou satisfaite qu'à partir des actions des autres qui peuvent de cette façon la reconnaître ou pas. C'est pourquoi nous définissons comme Yule (1996) la politesse comme l'ensemble des moyens utilisés lors de l'interaction et qui témoignent de la reconnaissance de la face ou de l'image publique de l'autre. La reconnaissance de la face de l'autre est d'un intérêt mutuel pour les interactants dans la mesure où le locuteur aura tendance à maintenir la face de l'auditeur si celui-ci agit de même à son égard (Brown et Levinson, 1978, p. 65).

En effet, le souci de la face, celle propre au locuteur et celle de l'auditeur, est toujours pris en charge dans l'illocution qui par le fait même est modulée par cette incorporation (un indice de la modalité taxémique). Ce qui peut ainsi être dit directement de manière littérale va être modifié avant d'être énoncé, par des exigences liées au souci de garder la face, c'est-à-dire à la politesse. Cette

modification toujours possible peut ainsi amener le locuteur à mitiger ou à rendre implicite ce qu'il intente dans son énoncé, mettant ainsi une distance plus ou moins grande entre la signification de l'énoncé et la signification du locuteur (son intention communicative). C'est dans cette veine que Holtgraves (1986) considère que l'acte de langage indirect est un moyen discursif qui permet d'éviter la menace à la face des interlocuteurs:

«By using indirect speech acts a threatening topic may be brought up and responded to in a manner that avoids the direct expression of negative information» (p. 306).

Ce même avantage de l'indirection est remarqué par Held (1992) qui note que:

«Because of its prophylactic flexibility, which enables both partners to adjust, to retract, or to adapt gradually to communicative developments at any time, indirectness is an explanatory 'technique for maintaining face' ... Face-threatening, embarrassing mistakes and possible sanctions are thereby avoided» (p. 141).

On peut ainsi éviter ces actes menaçants pour la face d'autrui dans la mesure où l'illocution est modulée pour devenir un énoncé ambigu:

«A communicative act is done off record if it is done in such a way that is not possible to attribute only one clear communicative intention to the act. In other words, the actor leaves himself an 'out' by providing himself with a number of defensible interpretations; he cannot be held to have committed himself to just one interpretation of his act» (Brown et Levinson, 1978, p. 216).

D'après Searle (1982) :

«La motivation la plus puissante en faveur de l'indirectivité, - sinon la seule -, qui conduit à employer ces formes indirectes est la politesse» (p. 90).

Selon Reardon (1991), c'est sur le fondement de l'indirectivité que nous évitons les conflits, et que donc nous devenons intégrés:

«The disguising of intentions is a prevalent communication behaviour in our society. It is an accepted and often expected means of avoiding conflict. Even young children learn that saying what one means can

sometimes be a very sure way of not getting what one wants. Recognizing the prevalence of indirectness in communication can be disturbing unless we consider what life would be like if all of us were to say exactly what we think. Economizing of truth is a necessity, especially when truth might hurt» (p. 5).

L'illocution directe est donc toujours potentiellement menaçante, car elle peut blesser ou froisser les désirs et les motivations de l'autre et dénaturer la communication.

Mais c'est quoi au juste la politesse ?

D'après Gumperz, introduisant Brown et Levinson (1987), la politesse est une pratique d'une importance capitale dans la vie sociale. La politesse contribue à l'ordre social dans la mesure où elle instaure la nécessité de la coopération entre interactants motivés par le désir de ne pas perdre la face, mais si possible celle d'en gagner. Gumperz dit en substance que:

«La politesse, telle que nos auteurs la définissent, est fondamentale pour la production de l'ordre social et constitue une pré-condition pour la coopération humaine» (Brown et Levinson, 1987, XIII).

C'est, comme nous l'avons maintes fois soutenu, cet autre aspect sur lequel est prédié le lien organisationnel que nous avons défini comme un engagement commun caractérisé par une double articulation. Nous avons déjà abordé la dimension illocutoire de cette double articulation. La politesse, c'est-à-dire la stratégie énonciative, est la deuxième articulation du lien:

«We believe that patterns of message construction, or 'ways of getting things' or simply language usage, are part of the very stuff that social relationships are made of (or, as some would prefer, crucial parts of the expressions of social relations) » (Brown et Levinson, 1978, p. 60).

Plus précisément encore:

«Politeness means putting things in a way that takes account of the other person's feeling». (Brown et Gilman, 1989, p. 161).

La politesse dont on parle ici n'est pas celle dont il est question quand on dit de quelqu'un qu'il est 'poli', 'bien élevé' ou qu'il a 'du savoir-vivre', sensible qu'on est au regard des autres, au rôle que l'on tient et à la situation à laquelle on s'adapte (Picard, 1998). La politesse dont il est question ici est celle qui, à cause de son caractère intersubjectif, se rapporte à l'intégration. Elle capte l'expérience d'acteurs qui, dans une organisation, tentent constamment à travers la communication de se placer les uns vis-à-vis des autres ou de tenir compte les uns des autres dans la marche des affaires en évitant de se froisser. C'est un concept qui, pour être bien défini, tout comme nous l'avons vu, a besoin d'un concept plus technique, à savoir celui de 'face'.

Deux genres de face.

Il existe deux sortes de face: une face négative et une face positive. La face négative est cet aspect de l'image publique où l'on réclame pour soi sa liberté d'action et son autonomie:

«The basic claim to territories, personal preserves, rights to non-distraction - i.e. to freedom of action and freedom from imposition » (Brown et Levinson, 1987, p. 61).

La face positive est encore et toujours l'image qu'on réclame pour soi et qu'on voudrait surtout que les autres apprécient et approuvent:

«the positive consistent self-image or 'personality' (socially including the desire that this self-image be appreciated and approved of) claimed by interactants » (idem, p.61).

Certains auteurs, signale Kerbrat-Orrechioni (1992, p. 178), dont Blum-Kulka (1989) et Tannen (1981), préfèrent en lieu et place de «face négative» et «face positive», utiliser les terme d'«indépendance» et de «communauté». Dans certains systèmes d'interaction, les acteurs ont tendance à valoriser le respect des distances et

l'autonomie de chacun (face négative), tandis que dans d'autres, on valorise la proximité et la solidarité (face positive).

«In simple terms», nous dit Yule (1996), «negative face is the need to be independent and positive face is the need to be connected » (p. 62).

Ainsi, il ne suffit pas, dans la communication, d'avoir un but que l'on veut atteindre sur un contenu propositionnel donné, ce que nous avons attribué à la dimension illocutoire du lien organisationnel, il faut aussi trouver le moyen de l'énoncer de façon à satisfaire les besoins de face et de place (comme identité organisationnelle et sociale) de l'autre.

Il existe, d'après Brown et Levinson (1978) cinq façons de dire ses intentions. Celles-ci sont des stratégies énonciatives qui permettent de mitiger ou d'adoucir les menaces toujours possibles ou, le cas échéant, de les aggraver si tel est l'objectif poursuivi. Ces stratégies sont de deux sortes: on peut parler de manière à rendre explicite ses intentions («on record») ou de manière à les impliciter («off record»). Ainsi, on peut dire d'un locuteur qu'il s'est exprimé explicitement quand ses interlocuteurs peuvent sans ambiguïté attribuer à son énoncé une seule intention. Par contre, le même acteur s'exprimera de façon implicite lorsqu'on pourra lui attribuer de manière non équivoque plus d'une intention:

«If an actor goes off record in doing A, then there is more than one unambiguously attributable intention so that the actor cannot be held to have committed himself to one particular intent» (Brown et Levinson, idem, 1978, p. 76).

C'est ici en fait que repose l'importance tant de fois attestée de l'acte de langage indirect, en particulier dans son rapport avec le mode d'interaction. En étant indirect, un énoncé propose un éventail d'intentions potentielles qui élargit les possibilités ou les probabilités d'un engagement commun, ne fût-ce qu'au niveau de l'implication propositionnelle. Le caractère implicite de l'illocution est le prix à payer pour parvenir à augmenter les probabilités d'un accord en maintenant la face de l'autre (sur le plan de l'autonomie/indépendance ou sur le plan de la solidarité/communauté) ou à tout

le moins pour éviter un désaccord. Lorsque l'indirection est le mode d'interaction dominant, comme nous l'avons proposé pour le cas d'organisations telles que Steinberg Inc., immergées dans les contradictions et les paradoxes, cela veut dire, entre autres choses, qu'il y a un surplus d'intentions ou de significations susceptibles d'élargir et même de renforcer l'engagement commun.

Mais nous avons déjà discuté des actes de langages indirects et de leurs retombées au niveau de l'engagement. Ce qui nous intéresse ici c'est la dimension stratégique du lien; c'est de voir de quelle manière les actes de langage indirects influent sur le maintien de la face, c'est-à-dire comment ils sont énoncés pour tenir compte des motivations profondes de l'allocutaire et ainsi éviter la menace d'une imposition de la part du locuteur ou d'un rejet de l'interlocuteur.

L'acte de langage ne fait pas que convoier une intention illocutoire. Il est en même temps l'expression verbale d'un calcul stratégique mis de l'avant pour créer un «rapport de place» constamment négociable (Flahault, 1978, p.58 et Vion, 1992, p.80-81) en mitigeant (ou en aggravant) les menaces à la face des interlocuteurs. Ce rapport de place (où un acteur se place ou est placé plus bas, plus haut, plus proche ou plus distant de l'autre) est d'autant plus négociable que les actes de langage qui caractérisent le mode d'interaction sont indirects. Brown et Levinson (1978) proposent un certain nombre de supers-stratégies pour ce faire.

- 1°) L'exécution explicite de l'acte où un locuteur fait un acte menaçant de façon explicite et sans action compensatoire (*bald-on-record*). Son énoncé cherche un maximum d'impact plus que la sauvegarde de la face de l'interlocuteur. Il suffit, en fait, à ce locuteur de respecter à la lettre les maximes de Grice pour parvenir à exécuter explicitement un acte de langage. Un exemple de l'emploi de cette super-stratégie est repérable dans notre échantillon du discours organisationnel de la Steinberg Inc. On y voit le président-directeur général réclamer de façon directe, claire et précise l'attention de ses subordonnés :

(10) SAM S.: Now listen to what I am telling you, each and every one of you...

2°) L'exécution explicite de l'acte avec action compensatoire sur la face positive où, pour contrer les menaces possibles à la face de l'auditeur, le locuteur communique à ce dernier qu'il apprécie les motivations ou les actions de celui-ci d'autant plus qu'elles ressemblent, à certains points de vue, à ses propres motivations et actions. Il s'agit de lui montrer qu'on est malgré tout, du même côté, en mitigeant le plus possible l'acte et la distance sociale et organisationnelle qu'il impose. Dans l'illustration qui suit, on voit Jack engagé dans une illocution très complexe. Dans celle-ci, Jack, qui crie et fulmine intempestivement, reproche à son supérieur hiérarchique sa gestion des affaires, ce qui assurément menace la face positive de Sam. Dans le but de redresser ce tort, l'énoncé de Jack revient, d'un point de vue stratégique, à atteindre son but (reprocher) à travers une tactique de politesse positive qui consiste à revendiquer la réciprocité.

(11). JACK L.: We communicate, I communicate to you, you communicate to me and I brought up to you this perplex thing cause I have to have somebody to speak to outside of my peers who we speak to, I communicate with this. ***Have you got the same problem with Toronto? Do you know what's happening at Toronto?***

On voit dans cet énoncé que Jack montre que son chef et lui sont des gens qui coopèrent, ils sont du même côté et qu'il se permet le reproche indirect par souci de cette réciprocité chère à Sam et qui est censée insuffler la dynamique de la Steinberg Inc.

3°) L'exécution explicite de l'acte avec action compensatoire sur la face négative de l'auditeur où le locuteur cherche à respecter la liberté d'action de l'auditeur ainsi que son attention. Nous avons appelé cela l'indépendance et l'autonomie de l'auditeur. Pour marquer ce respect et

introduire une certaine restriction à leur intrusion les locuteurs, nous disent Brown et Levinson (1978), auront tendance à réaliser cette super-stratégie à travers notamment l'indirection conventionnelle permettant de réconcilier l'explicite avec l'implicite (être direct et indirect en même temps) et les vagues approximations du genre 'il se pourrait...', 'je pense...', etc. Contrairement à la politesse positive où la façon de redresser une face n'est pas dépendante de l'aspect de la face touchée (Brown et Levinson, 1978, p. 106), lorsque l'autonomie et l'indépendance de quelqu'un sont menacés, il faut pour y remédier trouver des tactiques propres à les rétablir, c'est-à-dire des tactiques «négatives». L'exemple qui suit est un acte complexe qui a menacé les deux faces de l'auditeur. Nous nous concentrons ici sur la façon dont Sam a trouvé le moyen indirect de reprocher quelque chose à son subordonné qui sur la question était connu pour favoriser l'autonomie de sa gestion. Sam raconte une histoire (exemple répété ici):

- (1) SAM S.: Ok. Let's say it's seventy two items, so here's what happens. I meet one of our managers having lunch upstairs who's the manager of St. Lawrence and Cremazie I walk over and say 'Hello, how are you' and everything else, 'How is it going?' He says 'very fine, sales are thirteen or fourteen percent' but he says he's terribly disturbed. They got in a list of items they have to increase the prices on and he's disturbed because now they'll be going back to what they did in the past, raising prices and putting on higher prices and everything else.

Dans cette histoire, Sam reproche à Jack de ne pas respecter la résolution selon laquelle la majoration des prix des items doit avoir son aval; il touche à la face négative de Jack. En effet, cette résolution empiète déjà sur le besoin d'indépendance ou d'autonomie de Jack (qui doit dépendre de Sam pour une décision qui concerne son territoire). Ce reproche est donc une menace à la face négative de Jack et qui doit être compensée. Le reproche est servi pour ainsi dire avec cette compensation car comme on le voit Sam tente deux choses sur le plan des relations qui nous concernent ici. Sam tente non seulement de se dissocier lui-même de ce qui se dit (c'est le manager de St-Laurent Crémazie qui l'a dit) mais en deuxième lieu, il dissocie aussi Jack de ce que cet incident présuppose et implique.

Sam fait tout cela en présentant le reproche indirect comme une règle générale (et sans mentionner le nom de Jack), c'est-à-dire quelque chose qui n'empiète pas seulement sur l'indépendance et l'autonomie du seul Jack mais de tout le monde. C'est une façon aussi valable qu'une autre de redresser un tort en le neutralisant.

4°) L'exécution indirecte de l'acte menaçant où l'objectif consiste à l'impliciter ou encore à demeurer le plus vague et le plus ambigu possible vis-à-vis de lui, c'est-à-dire de l'acte. D'après Brown et Levinson, nous arrivons à faire des actes de manière indirecte en violant les maximes de Grice. Dans la logique illocutoire, comme nous l'avons déjà montré, les actes de langage indirect sont des cas d'exploitation des maximes de qualité et de quantité en particulier. Violier ou exploiter les maximes n'impliquent pas les mêmes choses. Dans le cas de l'exploitation des maximes, nous avons à faire avec la dimension illocutoire du lien organisationnel. L'exploitation y réfère aux processus d'inférence qui, conjugué avec le contexte et les informations partagées d'arrière-plan, conduit l'interlocuteur à interpréter ce qui est impliqué dans un énoncé. Pour ce qui est de la violation des maximes, nous avons à faire avec la dimension stratégique du lien organisationnel même si on peut y trouver des indices pouvant servir de contexte à l'inférence illocutoire. En effet, la violation des maximes conduit à déterminer non pas la signification d'un énoncé mais le produit stratégique du rapport à l'autre, c'est-à-dire une tactique d'interaction.

Qu'il s'agisse de redresser la face positive de l'autre (respecter et accepter son image de soi) ou sa face négative (respecter son autonomie ou son indépendance), ce rapport à l'autre n'est possible qu'au travers un certain nombre de tactiques qui sont des indices résultant de la prise en compte de certaines variables situationnelles telles que les avantages de la stratégie, la distance sociale, le pouvoir et le caractère imposant ou non de l'acte dans son contexte culturel. Pour fins de clarification, nous aimerions illustrer ce cas où la dimension stratégique du lien organisationnel est actionnée par l'exécution implicite de l'acte. (12) est une

illocution dans laquelle Arnold Steinberg, neveu du président, tente de commenter positivement à propos d'un échange houleux qui a eu lieu plus tôt entre Jack et son oncle et que Harry, tentant de sauver la face du président, avait qualifié d'inefficace.

Arnold a maintenant la tâche ingrate de désavouer son oncle et Harry en même temps. Ce faisant, son acte est une menace à la face positive de ces deux derniers :

(12) ARNOLD S.: I think Jack has given an excellent...example of the shortcomings//

Arnold s'en sort en violant la maxime de quantité puisqu'il utilise une expression faible (*I think*) qui ne correspond pas du tout à l'appréciation très positive et enthousiaste qu'il fait de l'exemple de Jack. Avec le contenu propositionnel Arnold aurait pu faire plus. Il a tout simplement choisi de minimiser son énoncé pour désavouer de façon implicite, pendant qu'à la surface, il donne l'impression d'émettre faiblement une opinion.

La stratégie de la politesse positive consiste à redresser les dommages occasionnés à la face positive de l'auditeur. D'après Brown et Levinson (1978), le locuteur compense sur la face positive de l'auditeur en montrant en général que les désirs et les motivations de l'auditeur sont aussi les siens (tout comme Jack dans la réponse à Mr. Sam déjà citée). C'est en fait une tentative du locuteur de montrer qu'il est effectivement solidaire de son auditeur, parfois malgré quelques différences notables. C'est aussi pourquoi, dans cette ligne de pensée, nous avons appelé mode d'intégration par solidarité la structure discursive d'un lien organisationnel dans laquelle les interactants manifestent une préoccupation relativement constante à compenser les faces positives de leurs interlocuteurs. L'analyse de l'indirection nous permet d'identifier l'acte implicite et les propositions impliquées et, ce faisant, nous découvrons dans l'analyse stratégique la façon dont l'acte en question a été implicite. L'implication est concrètement faite à travers la tactique et c'est cette tactique qui nous conduit sur les traces de la stratégie d'interaction privilégiée par le locuteur.

L'engagement commun.

Selon la théorie classique des actes de langage, l'engagement simple se définit de la façon suivante: «un locuteur est engagé à une illocution F (p) dans un contexte d'énonciation si et seulement s'il accomplit avec succès, dans ce contexte, un acte de langage qui l'engage à F (P)» (Searle et Vanderveken, 1985, p. 25). F(p) veut dire l'acte littéral ou ce que le locuteur dit linguistiquement, F(P) veut dire ce qu'il accomplit, communicationnellement parlant, en le disant, par implication logique. Autrement dit, le locuteur est aussi engagé à F (P) lorsque F (p) est réussie dans ce contexte d'énonciation.

Le mot clé ici, dans la théorie classique, est l'accomplissement, c'est-à-dire la réalisation de toutes les composantes de la force illocutoire qu'on intente (Vanderveken, 1988, p. 33-34): contenu propositionnel, conditions préparatoires, condition de sincérité et condition essentielle. En accomplissant ainsi avec succès son acte illocutoire le locuteur se trouve être engagé par implication aux assertions des conditions préparatoires et de sincérité de l'acte accompli (Ghiglione et Trognon, 1993, p. 182).

Cet engagement peut être fort ou faible. D'après Ghiglione et Trognon (1993, p.177), «il y a engagement fort lorsqu'en accomplissant f_1 le locuteur atteint le but de f_2 avec le mode et le degré de puissance requis... il n'est pas possible que le locuteur accomplisse l'acte de langage f_1 sans accomplir du même coup l'acte de langage f_2 ». C'est ainsi que, suivant leur exemple, un locuteur qui rapporte quelque chose est fortement engagé à l'acte illocutoire d'asserter car, disent-ils, «rapporter est simplement asserter un état de chose qui a eu lieu ou du moins qui n'est pas situé dans le futur relativement au temps de l'énonciation; l'acte de rapporter ayant la même composition que l'acte d'asserter plus une condition de contenu propositionnel supplémentaire» (p. 178). 'Rapporter' implique illocutoirement, sans ambiguïté, 'asserter'. Searle et Vanderveken (1985, p. 131-132) nous disent que dans ce cas, « f_1 implique illocutoirement f_2 et nous écrivons $f_1 \text{ imp. } f_2$... si pour toute

proposition P, toutes les conditions de réussite et de non-défectuosité de $f_2(p)$ sont les conditions de réussite et de non-défectuosité de $f_1(p_1)$ ». Ceci montre qu'un locuteur A s'engage fortement à $f_2(p_2)$ en énonçant $f_1(p_1)$ dans la mesure où les deux forces illocutoires f_1 et f_2 appartiennent au même type de force ou but illocutoire. Dans l'exemple de 'rapporter' et 'd'asserter' les deux appartiennent au but assertif tout en ayant des forces différentes de par leur degré de puissance.

Une autre façon de décrire cet engagement fort entre une force illocutoire f_1 et une autre force illocutoire f_2 c'est de se servir de la notion d'opération logique des actes illocutoires. On pourra ainsi dire que lorsqu'il est possible d'ajouter ou de soustraire à une force illocutoire donnée une condition de succès ou de non-défectuosité, et ce faisant d'en produire une autre, il y a implication entre les deux forces. Par exemple, une plainte implique illocutoirement une assertion puisqu'une plainte est une assertion obtenue par l'ajout d'une condition de sincérité supplémentaire à l'effet que le locuteur n'est pas heureux de l'état de choses représenté par le contenu propositionnel.

Nous voudrions maintenant attirer l'attention sur le fait que, premièrement, l'engagement fort d'un locuteur à d'autres actes de langage n'est pas seulement possible qu'à partir des opérations logiques telles que nous les avons décrites. L'engagement est aussi une propriété du discours; ce sont les illocutions qui engagent leurs locuteurs à d'autres actes de langage. La conséquence en est que, quelque soit l'acte de langage considéré, celui-ci peut être relié à d'autres, en tenant compte de l'intertextualité typique de toute conversation, indépendamment de leurs locuteurs. Ce n'est pas la qualité du locuteur qui importe mais la qualité de l'acte de langage. Ainsi, les engagements peuvent résulter des inclusions de conditions de vérité entre contenus propositionnels ou des implications logiques entre propositions constituant le contenu propositionnel des actes de langage. Par exemple, un acte de langage complexe tel que:

(13) : We communicate, I communicate, you communicate...

peut en réalité être décomposé en trois actes de langage (assertifs) avec chacune une proposition conjointe aux autres: $F(q)$ [et] $F(r)$ [parce que] $F(p)$, c'est-à-dire que

«I communicate» et «you communicate» est une implication de la conjonction de «we communicate». Les deux dernières propositions :

«sont un contenu propre de la première et qu'il n'est pas possible d'atteindre le but sur la conjonction sans l'atteindre sur chacun des conjoints» (Ghiglione et Trognon, p. 180).

Ce qui nous intéresse, par ailleurs, pour démontrer l'existence d'un engagement illocutoire commun au-delà d'un engagement simple, c'est-à-dire d'un interacte, c'est l'interaction possible entre les illocutions. Cette relation peut cependant être faible. Comme dans l'exemple qui suit où il est plutôt question d'un engagement commun faible:

(13) JOHN P.: I think the structure of the company has one single overwhelming purpo... and that is to facilitate the achievement of company goals and objectives. I muss err... I feel we have not established our... our objectives and I think that's gotta come first, where we're going, what we wanna be.

(14) SAM. S.: This is exactly how I feel.

L'analyse montre que (13) est composé en surface de trois forces illocutoires: « I think», «I feel», et «I think», qui s'appliquent sur quatre propositions: «the structure of the company has one single overwhelming purpose», «that [purpose] is to facilitate the achievement of company goals and objectives», «we have not established our... our objectives» et «that's gotta come first, where we're going, what we wanna be».

La réponse de Mr. Sam (14) illustre ce que nous voulons dire par ambiguïté. La force illocutoire *explicite* de l'énoncé (14) est «I feel»: en apparence une force ayant un but expressif. Cependant, tenant compte du statut de Mr. Sam comme président et seul propriétaire de la compagnie, il convoie, *implicitement* (conséquence de la modalité taxémique), la force d'un but déclaratif («tu as raison» ou «je te donne raison»). Mais, l'ambiguïté est encore plus grande étant donné que, par implication,

son énoncé pourrait impliquer toutes les quatre propositions qui constituent le contenu propositionnel de l'acte complexe de (13), ou seulement l'une d'elle.

L'énoncé illustre aussi très bien ce que nous voulons dire par «méta-acte». Un méta-acte, rappelons-le, est un acte primaire et stratégique dont l'objet (contenu propositionnel) est un autre acte. Il est caractérisé par sa primauté, sa ligativité, sa directivité et sa stratégie. L'énoncé (14) a donc comme objet l'énoncé (13). Il est de cette manière ligatif dans son effet car il établit un lien, non pas seulement sur deux énoncés (registre illocutoire), mais au niveau stratégique, une solidarité lien entre les deux locuteurs. Dans ce sens l'engagement illocutoire paraît renforcer la face positive de John P.

Du côté du contenu propositionnel, par ailleurs, l'engagement est faible. La faiblesse de ce genre de lien ainsi établie par l'interacte est due au fait que les interlocuteurs peuvent désigner des propositions qu'ils n'ont pas énoncé en tant que telles, ce qui ne peut se faire quand il s'agit d'implication forte au niveau du but illocutoire. Ces propositions n'ont pas besoin d'appartenir concrètement au même but illocutoire pour assumer leur rôle respectif.

L'importance du contexte.

La théorie classique des actes de langage se limite souvent à l'analyse des énoncés locutoires, extraits de leur contexte. La sémantique de Vanderveken, par exemple, est, à la suite de Searle, monologique. D'autres analystes favorisent une approche résolument pragmatique qui se veut dialogique ou interlocutive (F. Jacques, D. Vernant, M. Geis et autres). Le sens d'un énoncé dans un discours, pour eux, ne peut se limiter à une définition quand bien même cette définition ferait appel à des informations d'arrière-plan (en quelque sorte une élaboration du concept searlien de conditions préparatoires). Le sens de l'énoncé, pour eux dépend, au niveau discursif ou communicationnel, de ce qui se passe entre deux actes, i.e l'interacte ou la paire adjacente. Labov et Fanshel (1977), par exemple, catégorisent un acte de langage

comme étant un «défi» ou «challenge». Cette caractérisation du sens d'un énoncé n'est pas sémantique mais pragmatique ou dialogique puisqu'elle résulte et décrit ce qui se passe entre au moins deux actes de langage.

Mais même cette extension de la logique illocutoire au domaine de la pragmatique s'avère inadéquate à capter la dynamique d'engagement commun illustré par la conversation managérielle dont nous nous servons à titre de données. Rappelons, encore une fois, ce que Mr. Sam accomplit dans son intervention déjà citée. Il se range du côté de John et déclare que ce que ce dernier a dit est vrai (tout en restant imprécis sur la proposition qu'il approuve en fait). Cependant, si on tient compte du contexte de l'interacte (9-10), *implicitement* il est en train de nier le point de vue de ceux qui favorisent l'option alternative (non spécifiée par John), soit de donner une priorité à la structure (notamment favorisée par Jack). Du point de vue stratégique, alors, l'appui de Mr. Sam à John est indirectement un rejet de la proposition mise de l'avant par Jack et d'autres. L'expression indirecte de Mr. Sam minimise la menace à la face positive de Jack tout en affirmant sa propre face négative ainsi que celle de John. Cet interacte illustre ce que nous voulons caractériser dans l'engagement commun de la Steinberg Inc. : une intégration par ambiguïté et un mode d'interaction par indirection.

2.4. L'originalité de cette thèse.

Cette thèse, bien que s'appuyant sur des principes établis de l'analyse des actes de langage que nous venons d'énumérer, vise à faire une contribution à l'analyse pragmatique de l'interaction médiatisée par les actes de langage dans deux sens importants.

Premièrement, tout comme nous venons de l'illustrer, la théorie classique des actes de langage s'est souvent limitée à l'étude d'énoncés individuels. Plus récemment, par ailleurs, sous l'impulsion d'une critique découlant de cette limitation, particulièrement de la part des chercheurs tels que Levinson, Schegloff et autres identifiés à l'analyse de la conversation, d'autres chercheurs ont élargi le champ

d'analyse pour se concentrer sur l'interacte (Jacques, Vernant, Geis, parmi d'autres). Mais même cet élargissement de perspective ne réussit pas à capter la complexité d'une conversation managérielle telle que celle qui forme la matière de notre analyse. Nous proposerons alors, dans le chapitre qui suit, une *analyse par expansion*. Cette stratégie de recherche, initiée par Labov et Fanshel (1977), s'appuie au départ sur une analyse des interactes. Elle exploite, au maximum possible, les quelques brèches ouvertes à l'époque par la recherche sur les actes de langage en tentant cependant d'aller plus loin. Cette stratégie y arrive en identifiant le fil des liens qui se tissent entre les actes et les interactes composant une conversation soutenue comme celle que nous étudions. À l'instar de Labov et Fanshel, et moyennant d'importants ajouts dont nous faisons état dans le chapitre méthodologique qui suit, nous tâchons de montrer comment un groupe d'acteurs membres d'un comité de gestion, malgré des divergences de perspective et d'intérêt, réussit à maintenir une certaine unité.

Deuxièmement, nous proposons dans cette thèse le concept de méta-acte. Un méta-acte, nous l'avons déjà dit, est un acte dont l'objet est un autre acte. Ce concept constitue une précision de la notion de co-orientation, discutée plus haut. Dans la théorie de la co-orientation deux acteurs, A et B, deviennent liés mutuellement par leur engagement à un objet, X. Dans beaucoup de cas, cet objet est extérieur à l'interaction: un produit à confectionner ou un service à livrer, par exemple. Dans de tels contextes, la communication se réduit souvent à ce que l'on a souvent appelé des «messages», c'est-à-dire des informations (modalité épistémique) ou des instructions (modalité déontique). La modalité taxémique demeure tacite souvent, car les «places» des interlocuteurs (leur rôle, leur rang, etc.) est établie et ne nécessite aucune attention particulière. La «constitution» reste implicite bien qu'effective, surtout dans des situations de crise où son influence est particulièrement ressentie sans, cependant, qu'elle soit remise en question (Heath et Luff, 1996; Suchman, 1996; Cooren et Fairhurst, sous presse).

Dans un méta-acte, par ailleurs, c'est l'interaction elle-même qui devient l'objet de l'interaction en question. La ligativité, auparavant prise pour acquise, à la fois en ce qui a trait à l'identification de l'objet et aussi au caractère du rapport A-B

(engagement fort), est maintenant soumise à une négociation. On entre ainsi dans le domaine de ce que Robichaud, Giroux et Taylor (sous presse) appellent une «méta-conversation». Lorsque plusieurs acteurs sont impliqués dans cette conversation la complexité de l'interaction tend à augmenter, par la formation et la dissolution des coalitions (et par conséquent l'apparition d'acteurs collectifs). Et il faut non seulement transiger mais le faire également en tenant compte de l'exigence de la politesse et du soutien de la face. Une meilleure compréhension de cette dynamique constituerait alors une extension importante de la théorie de la co-orientation.

Le lien organisationnel, selon notre thèse, est un engagement commun, intersubjectif, qui se réalise dans le discours grâce à des méta-actes de langage ligatifs qui s'articulent à la fois sur l'illocutoire et sur le stratégique, revêtant ainsi une fonction à la fois dialogique ou sociale et non pas seulement illocutoire (le dialogique étant pour nous un processus par lequel des interlocuteurs tentent de réduire des écarts d'interprétation/compréhension et de rapport stratégique en même temps). En répondant mutuellement de leurs actes de langage ces derniers peuvent s'inclure ou s'exclure (s'impliquer mutuellement ou non) et les acteurs assumer une responsabilité qu'ils partagent maintenant en commun.

L'engagement commun selon notre thèse est plus fort et d'autant plus facile à réaliser que les actes de langage sont directs et inclusifs. Toutefois dans les contextes organisationnels contradictoires où l'acteur a besoin de se ménager une marge de manœuvre, donc garder du pouvoir, l'engagement commun fort est plus difficile à réaliser parce que, comme nous le montrerons, le mode d'interaction y est plutôt indirect. Dans ce mode l'acteur peut facilement, en théorie, se décharger de ses responsabilités et nier son acte de langage, rendant par le fait même plus difficile une quelconque coresponsabilité ou engagement commun fort.

Il reste alors la possibilité d'un engagement commun faible. Dans celui-ci les buts illocutoires (actes directs ou indirects) n'ont pas besoin de coïncider; il suffit seulement que les contenus propositionnels s'impliquent mutuellement. Et ces contenus deviennent eux-mêmes d'autant plus négociables entre les acteurs qu'ils sont portés, pour ainsi dire, par des actes de langage indirects sur le plan illocutoire

et présentés implicitement sur le plan stratégique du respect des faces et des places. C'est pourquoi nous disons que le lien organisationnel est caractérisé par une double articulation de l'engagement, à la fois illocutoire et stratégique. L'engagement commun, tel qu'il se donne à voir dans l'interacte, et sa double articulation, idées maîtresses de cette thèse, sont ce qui donne à l'acte de langage un contour plus intersubjectif (il se mue alors en méta-acte ligatif) que subjectif parce que le maintien de la face exige une coopération de tous les instants.

Le mode d'intégration discursif est la manière particulière dont une organisation combine les dimensions illocutoire et stratégique du discours pour tenir ensemble ses différentes parties, c'est-à-dire les hommes, les services et les tâches. Lorsque le rapport entre les méta-actes ligatifs exclusifs et les inclusifs est proche de zéro, nous parlons d'une intégration par solidarité. L'intégration par solidarité table sur la face positive des acteurs et des stratégies y afférant pour maintenir ceux-ci ensemble. Comme nous le savons, l'axe principal de la stratégie positive est la projection par le locuteur de l'idée que lui et son interlocuteur veulent les mêmes choses. Cela induit un sentiment d'appartenance, susceptible de forger un certain sens de la communauté, une communauté d'intérêts à tout le moins.

Lorsque par ailleurs, le rapport entre les méta-actes exclusifs et inclusifs est supérieur à un, nous parlons alors d'une intégration par autonomie. Ce mode d'intégration s'appuie sur la face négative pour instaurer l'ordre organisationnel. L'axe stratégique principal étant le respect de l'indépendance et de la liberté d'action de l'auditeur, ce mode d'intégration va promouvoir l'autonomie des acteurs par une différenciation et une professionnalisation plus poussées de la structure organisationnelle. Ceci induit une latitude pour les acteurs. Comme l'ont remarqué Brown et Levinson (1978), les tactiques négatives ont plutôt tendance à instaurer la distance entre les acteurs contrairement aux stratégies positives de rapprochement. L'intégration par autonomie diminue dans les faits la fréquence et les possibilités d'interaction et par voie de conséquence les possibilités même d'un engagement commun. Pour pallier à cette faiblesse, ce mode d'intégration aura tendance à insuffler plus de formalisme et de standardisation dans la dynamique organisationnelle.

Enfin, lorsque le rapport entre les méta-actes ligatifs exclusifs et les inclusifs tend vers un (ni très négatif ni très positif), nous parlons alors d'une intégration par ambiguïté. Cette forme d'intégration n'est dominée par aucune face; elle ne ressort exclusivement en fin de compte ni de la solidarité pure et ni non plus de l'autonomie. Les tactiques qui sont utilisées pour énoncer un acte de manière indirecte ont tous comme principe la violation des maximes de Grice. Autrement dit il s'agit dans ce mode d'intégration de rester imprécis, incomplet, vague et même parfois contradictoire dans le but d'amener l'auditeur à faire sa propre interprétation sans se compromettre soi-même. Ce mode d'interaction est particulièrement avantageux pour des acteurs évoluant dans un contexte truffé de contradictions et de paradoxes comme l'était la Steinberg Inc. Ils ne sont pas obligés, en utilisant les tactiques ambiguës, de se commettre pour ou contre l'une ou l'autre partie de la contradiction. Quand bien même ils le feraient, ils auraient toujours la possibilité de le nier. C'est donc cette versatilité et cette plasticité qui font de cette stratégie une souche intéressante pour produire des méta-actes ligatifs sans être contraint de respecter la face actuellement menacée ni non plus de se limiter à ne compenser qu'une seule face comme c'est le cas pour les deux premiers.

Finalement, nous tenons à souligner la contribution visée par cette thèse à la théorie de l'équivalence. La théorie de l'équivalence postule une dynamique d'organisation qui suppose une interaction forte entre texte et conversation. De façon générale, l'objet d'orientation des acteurs, dans la mesure où il reste extérieur à la conversation (un travail fait en collaboration, par exemple) est représenté dans la conversation par un contenu propositionnel, ou «locution». Dans ce cas le «sous-texte», ou constitution tacite qui règle, implicitement, les rapports sociaux (devoirs, pouvoirs, etc.), ne figure pas directement dans la conversation. Lorsque, par ailleurs, la conversation devient une interaction de méta-actes, le sous-texte est transformé en texte explicite. Ceci crée une dynamique très spéciale parce qu'elle la conversation) manifeste ouvertement la propriété organisante. C'est justement cette particularité qui nous a conduit à étudier le cas Steinberg. Le texte, cependant, est en réalité un intertexte. Chaque énoncé émis par un locuteur est dans ce cadre un produit d'une interprétation plus complexe, qui ne peut pas être « calculée » sans tenir compte du fil conducteur textuel de base qui inspire, et encadre, les énoncés

particuliers, modulés par le locuteur pour se conformer aux exigences circonstanciées de la conversation. S'il est vrai que les locuteurs s'expriment en se servant du texte afin de générer une conversation, il est également vrai de dire que les textes se servent des locuteurs pour s'exprimer et ainsi continuer à avoir une influence sur la génération de l'organisation. L'argumentation est à la fois pragmatique et idéologique.

Ce facteur d'intertextualité projette une lumière nouvelle sur la co-orientation. La co-orientation ne se réduit pas simplement à une mobilisation de B par A, ou vice versa (effet perlocutoire), ni même à une mobilisation consensuelle de A et B afin d'agir sur X (interaction illocutoire). L'objet X est aussi l'instance de mobilisation de A et B.

CHAPITRE 3

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE DE LA RECHERCHE.

La visée principale de cette thèse est d'ordre théorique et méthodologique. Nous ne tentons pas cependant ici de répondre aux questions telles que les suivantes:

Est-ce que le mode d'intégration par ambiguïté est typique de toute organisation caractérisée par des contradictions? (Les données analysées dans le chapitre 4 sont tirées d'un cas unique et par conséquent la généralisation de nos conclusions n'est pas assurée en d'autres contextes).

Est-ce que le rapport exclusif/inclusif identifié par notre analyse était en tous les cas caractéristique du mode d'intégration de Steinberg Inc.? (notre analyse se limite à un seul contexte, et un segment du verbatim d'une seule réunion, dont la transcription aurait été filtrée d'ailleurs par un montage cinématographique qui avait un but filmique, celui de mettre en exergue les moments marquant de la discussion).

Notre objectif est plutôt d'explorer la nature discursive du lien organisationnel. C'est dans la poursuite de cette fin que nous avons proposé dans les premiers chapitres l'hypothèse selon laquelle, dans un contexte caractérisé par des contradictions, le mode d'interaction serait indirect (dimension illocutoire), tandis que le mode d'intégration serait lui aussi indirect ou ambigu (dimension stratégique). Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse il fallait surtout nous concentrer sur le rôle des

méta-actes car c'est ici que l'indirection devient significative en tant qu'indice du mode d'intégration du groupe. L'ambiguïté, selon notre postulat, atteint son maximum lorsque le nombre de méta-actes inclusifs et exclusifs est approximativement égal dans une interaction caractérisée par un haut niveau d'indirection.

Notre but dans ce chapitre est d'élaborer une méthode d'analyse susceptible de servir d'outil de base pour des enquêtes éventuelles portant sur des questions semblables, et menant éventuellement à des recherches futures plus ambitieuses au plan de leur capacité à généraliser. Dans ce chapitre nous faisons un exposé de la méthodologie que nous avons développée pour notre propre examen de l'interaction managérielle enregistrée. Nous avons sélectionné un segment de ce discours pour le soumettre à une analyse intensive (les résultats de cette enquête sont rapportés dans le prochain chapitre). Ici nous nous limitons à une description de la démarche suivie.

La méthode que nous avons privilégiée est celle de l'analyse par expansion.

3.1. L'analyse par expansion.

L'analyse classique des actes de langage que nous avons examiné dans le dernier chapitre comporte trois inconvénients pour le genre d'analyse que nous nous proposons. Elle part d'abord d'une emphase sur les interactions à caractère dyadique, c'est-à-dire individu à individu. La conversation managérielle que nous avons sélectionnée pour notre recherche revêt un tout autre caractère, celui d'une interaction multi-personne, où le potentiel pour une dynamique plus complexe de formation et de dissolution d'alliances est omniprésent. Deuxièmement, la théorie classique des actes de langage évacue largement la dimension organisationnelle. Elle traite surtout des acteurs individuels sans point d'attache évident à un cadre organisationnel de base, où leurs identités individuelles et corporatives seraient inévitablement inter-reliées. En tant que porte-parole pour leurs communautés respectives, ils doivent agir en fonction d'une entente de fond. Cette dernière,

normalement tacite, forme une sorte de constitution institutionnelle, ou sous-texte gouvernant le comportement des acteurs dans la mesure elle spécifie leurs rôles et statuts (pouvoirs), aires d'expertise (savoirs), obligations et droits (devoirs). Ce fond s'exprime, illocutoirement, dans l'interaction par la modalité taxémique.

Troisièmement, la théorie classique des actes de langage tend à négliger, tout comme Geis (1995) le constate, le contexte et son rôle dans la dynamique de la conversation. Les «conditions préparatoires» de Searle, par exemple, se limitent à une infime partie du contexte, celle qui est immédiatement pertinente à l'accomplissement d'un simple acte de parler. Mais le groupe de gestionnaires que nous étudions a, d'abord, une longue histoire d'interaction collective qui affecte sa perception de la signification d'une intervention ponctuelle par un de leurs collègues. Ils sont aussi immergés dans la conduite des affaires de la compagnie et le contenu propositionnel de leurs propos n'est pas simplement un point de référence pour une force illocutoire. Ils sont aussi liés entre eux par leurs préoccupations et leurs performances disciplinaires (la dimension de la sanction).

Compte tenu de ces limitations nous avons alors visé à élargir notre canevas par l'inclusion d'autres perspectives, sans pour autant abandonner le cadre fourni par la théorie des actes de langage. À cette fin, l'idée d'une analyse par expansion nous est apparu comme un choix idéal dans la mesure où il est aussi enraciné dans la perspective pragmatique des actes de langage sans toutefois se limiter à la dynamique illocutoire; elle aborde directement la question du lien entre interaction et intégration sociale, ce qui est au coeur de notre démarche.

L'analyse par expansion, aussi appelée «analyse compréhensive du discours» (Labov et Fanshel, 1977), est motivée par la perception que les acteurs n'interagissent pas les uns les autres de façon aléatoire mais que ce qu'ils se font les uns les autres se conforme à une sorte de contrat ou d'intercompréhension implicite:

«conversation is not a chain of utterances, but rather a matrix of utterances and actions bound together by a web of understandings and reactions» (idem, p. 30).

L'interaction est alors, dans leurs mots:

«a means that people use to deal with one another» (idem, p. 30).

L'analyse par expansion est donc un modèle d'analyse qui pourrait être adapté à l'analyse d'un objet discursif dans le contexte d'une interaction collective: une conversation managerielle, par exemple. La conversation, d'après Labov et Fanshel (1977), n'est pas, comme nous venons de voir, une suite de phrases mais une matrice d'énoncés et d'actions et de réactions parfois émotives, liées ensemble par une toile de compréhension d'un contrat social. De ce point de vue -là, préciseront-ils, la conversation n'est pas une entité ou un objet linguistique mais plutôt un moyen que les gens utilisent pour interagir les uns avec les autres (idem, p. 32).

Cette définition se rapproche nettement de la définition que nous donnons ou que nous avons reçue du discours chez Manning (1992) et chez Potter (1998). L'élément essentiel semble être le fait que le discours soit un moyen, un instrument à travers lequel les interactants assument l'intersubjectivité en étant capables de faire des choses les uns aux autres ou avec les autres. Une de ces choses que le discours permet, selon cette thèse, c'est de bâtir des liens, de coller ou de tenir ensemble les parties d'une organisation.

L'analyse par expansion poursuit deux objectifs principaux. Elle cherche d'abord à mettre en évidence la logique textuelle sous-jacente au discours des participants dans la conversation, c'est-à-dire à en dévoiler le «sous-texte» ou la structure immanente, dans les termes de la théorie de la coorientation qui anime cette thèse. Cette logique textuelle de fond est conçue en termes de cohérence. Mainguenu (1996) dira à ce propos qu'un texte est dit cohérent quand il peut :

«être rapporté à une intention globale, à une 'visée illocutoire' attaché à son genre de discours» (p. 77).

Avec Mainguenu (1996), nous devons préciser que la linguistique textuelle qui étudie la manière dont des phrases peuvent constituer une unité et former un texte distingue entre cohésion et cohérence. C'est une nuance importante dans la mesure où l'un ou l'autre, pris comme objectif de recherche, conduit vers des pistes

différentes. La cohésion est le produit d'un enchaînement linéaire des propositions dans un texte. La cohérence, tout en s'appuyant sur la cohésion, tient compte d'autres éléments plus globaux, non linéaires et qui appartiennent au contexte. En d'autres mots la cohésion n'a pas besoin de tenir compte du contexte tandis que la cohérence du discours ne peut s'en passer.

Le deuxième objectif poursuivi par l'analyse par expansion est justement de mettre en évidence les stratégies communicationnelles des interlocuteurs en mettant en exergue les règles qu'ils utilisent le plus souvent ainsi que la manière particulière dont chacun communique. Comme nous l'avons signalé dans les chapitres précédents, nous voulons aussi cerner les stratégies d'interaction utilisées par nos acteurs dans la mesure où ces stratégies forment la deuxième dimension du lien organisationnel que nous cherchons à décrire dans cette thèse. Or notre description de la stratégie, en se référant à Brown et Levinson (1978) (et par eux à Goffman), est plus sociologique que grammaticale. Nous avons placé la stratégie au niveau de la pragmatique plutôt que de la syntaxe du discours, pour ainsi dire.

L'analyse compréhensive du discours, par la voie d'une expansion interprétative, se déploie principalement en deux temps. Le premier temps est celui de l'analyse dite moléculaire et le deuxième temps est celui de l'analyse dite molaire.

L'analyse moléculaire.

L'analyse moléculaire consiste à analyser chaque énoncé ou unité sur la base de quatre dimensions: le texte, les signaux paralinguistiques et kinésiques, l'expansion, et l'interaction. Les composants d'analyse texte, signaux paralinguistiques et expansion, mis ensemble, permettent de retrouver ce qui a été dit dans l'interaction. L'interaction est la composante qui nomme ce qui est en train, non pas de se dire, mais de se faire entre les interlocuteurs, en termes pragmatiques.

1. Le texte.

Le texte est la donne de base, c'est-à-dire l'énoncé brut qui est tiré du discours. L'énoncé lui-même sera désambiguïsé par ce processus analytique d'expansion qui consiste à retrouver les référents des anaphores et des ellipses utilisés. La première démarche consiste alors dans le découpage du verbatim en unités élémentaires.

Dans le but de désambiguïser le texte une représentation exacte de celui-ci doit pouvoir séparer les mots parlés des éléments prosodiques. Ces derniers incluent a) les hésitations qu'on représente par des points (.) équivalent chacun à une seconde de pause, b) les interruptions intentionnelles qu'on représente par des trémas (-), c) la rapidité ou la condensation verbale qui fait que certains mots sont prononcés sans pause normale. Cet élément prosodique est signalé par la juxtaposition des mots ainsi prononcés (comme par exemple: «tuparlestropvite»). Nous devons tenir aussi compte, de façon secondaire, de certains indices kinésiques, dont la hauteur de la voix, la durée, la force (loudness) qui forment ce que les auteurs appellent le contour intonational.

2. Les signaux paralinguistiques et kinésiques.

Cet énoncé va par la suite être enrichi ou spécifié par l'interprétation de signaux paralinguistiques et kinésiques. Le rapport entre le texte et les signaux paralinguistiques est le mode d'expression. Le mode d'expression est direct quand c'est le texte qui contribue le plus à la compréhension ou à l'interprétation de l'énoncé. Le mode d'expression devient indirect, parmi d'autres facteurs, quand ce sont les signaux paralinguistiques qui contribuent le plus au sens de l'énoncé. En règle générale, lorsque les signaux paralinguistiques contredisent l'énoncé textuel, ce sont les premiers qu'on retient.

Labov et Fanshel ont trouvé bon de diviser les significations ou les interprétations que l'on peut donner aux signaux paralinguistiques en trois grandes catégories. Il y a d'abord les signaux qui indiquent des effets émotionnels négatifs tels que la tension, l'évacuation de la tension, et l'exaspération. Il y a ensuite les signaux qui permettent d'évaluer affectivement l'action de celui qui parle. Cela se fait de deux façons: sa contribution peut être une mitigation ou une aggravation. Celui qui écoute par contre peut émettre des signaux qui montre son attitude sympathique, dérogatoire ou neutre. Enfin les signaux qui proviennent de celui qui écoute mais qui n'interrompent pas le locuteur et qui ne contiennent pas de messages spécifiques sont appelés des renforcements (l'influence de l'analyse de la conversation telle que développée par Goffman, Sacks, Schegloff et autres est évident ici).

Ces grandes catégories d'interprétation des signaux paralinguistiques sont combinables en bout de ligne avec le texte déjà traité. Ainsi combinés ils permettent de justifier le sens des énoncés ultérieurs et précédents. Sans eux, parfois, le discours peut paraître incohérents à certains endroits. Néanmoins, il convient ici d'émettre la nuance suivante: compte tenu du nombre de participants dans la conversation que nous analysons, et les restrictions imposées par le mode d'enregistrement, notre exploitation de cette dimension de l'interaction est limitée.

La combinaison du texte et des signaux paralinguistiques, pour clarifier ce qui a été dit, s'appelle le mode d'expression. Le mode d'expression, nous l'avons dit, est réputé être direct quand dans ce rapport entre signaux et texte c'est ce dernier qui contribue le plus à la compréhension de l'énoncé. Le mode d'expression est dit indirecte quand ce sont les signaux paralinguistiques qui contribuent le plus au sens de l'énoncé. Dans notre analyse nous en tenons compte mais cet aspect de l'analyse de l'indirection ne figure pas en priorité.

3. *L'expansion.*

L'expansion consiste à utiliser et à synthétiser toute l'information disponible du contexte pour comprendre la production, l'interprétation et le séquençage d'un énoncé. Pour ce faire on convertit en termes littéraux le sens des signaux paralinguistiques. On étend et réfère explicitement les pronoms aux événements et aux énoncés auxquels ils se rapportent dans la totalité de l'interaction, et on peut parfois même aller hors du discours considéré pour les fins de désambiguïsation. On tient également compte des faits présentés avant et après l'énoncé sous analyse à travers ce qu'on a appelé la paire adjacente; ces faits peuvent parfois être loin dans le discours. Finalement on peut aussi, quand c'est nécessaire, rendre explicite les connaissances partagées entre les interlocuteurs et qu'on a recueillies ailleurs que dans le discours en tant que tel.

L'expansion est un processus qui n'a pas de limite fixe, c'est pourquoi il n'y a pas de relation claire entre le texte et l'expansion. Néanmoins on peut utiliser la notion de mode d'expression pour désigner la proportion globale du texte par rapport à l'expansion. Un texte bref et une longue expansion est l'indice (nous dirions intuitif) que le locuteur s'est plus fié à une information implicite ainsi qu'à un contour intonational lourdement chargé pour se faire comprendre.

Labov et Fanshel remarquent qu'un des défauts de l'expansion est de grossir en les rendant explicites des stratégies auxquelles ont eu recours les interlocuteurs pour se ménager mutuellement. Pour notre part l'expansion a été un outil précieux qui a beaucoup aidé dans la mise en lumière des stratégies discursives des acteurs.

4. *L'interaction.*

Pour Labov et Fanshel (1977), l'interaction est une action qui affecte, dans le sens du maintien ou du changement, la relation entre alter et ego dans une situation de

communication en face-à-face. Les actions dont il est question dans l'interaction sont des actions performées à l'aide d'actes de langage.

Pour Labov et Fanshel (1977), la détermination des actions à ce stade de l'analyse est l'étape la plus cruciale de leur modèle d'analyse. La difficulté vient de ce que l'action véritable que veut faire le locuteur, son intention communicative, est souvent ensevelie sous d'autres actions de sorte qu'on ne sait pas réellement ce qui est principal: laquelle des actes est primaire, pour ainsi parler, et laquelle est secondaire. La difficulté s'accroît d'après eux quand on réalise que la plupart des énoncés représentent deux ou même plusieurs actes de langage.

L'analyse de l'interaction débouche sur le concept de mode d'interaction. Le mode d'interaction décrit le rapport entre d'une part le texte, les signaux et l'expansion et de l'autre l'action. Ce mode est direct quand ce qui est dit est ce que voulait littéralement faire le locuteur; il est au contraire indirect quand l'énoncé littéral n'est pas ce que voulait faire le locuteur. Le mode d'interaction est un concept important qui nous sert à systématiser ce qui se passe sur le plan de la dimension illocutoire du discours. Nous nous en servons pour faire le rapport entre les propositions et les actes de langage primaires directs d'autre part. Nous obtenons de cette façon une image globale de la directivité au niveau des contenus échangés. La disponibilité des notions telles que celles d'actes primaires et d'actes secondaires nous permet de mieux cerner cet indice important pour la caractérisation du lien organisationnel.

Les «propositions».

Un élément très important de la méthode d'analyse par expansion est l'identification des «propositions». Mais Labov et Fanshel donnent au terme «proposition» une acception très différente de Searle, pour qui la proposition n'est que le noyau référentiel d'un énoncé, ou son «contenu». Pour Labov et Fanshel, par ailleurs, les propositions sont des thèmes ou arguments latents qui reviennent de façon régulière dans le cours du discours. Certaines propositions sont propres aux événements

immédiats et particuliers tandis que d'autres sont plus générales et apparaissent dans le quotidien ordinaire (idem, p. 51). Lorsque ces propositions sont implicites à un endroit du discours il y a toujours de fortes chances qu'elles soient explicites à d'autres.

Les propositions représentent la dimension cognitive ou textuelle des transactions conversationnelles. Elles peuvent être définies comme étant «ce dont on parle réellement» ou «ce dont il est vraiment question». Ce qui est dit, explicitement, peut bien être l'expression située dans une conversation immédiate, devant respecter les exigences imposées par le besoin de soutenir l'interaction, tout en reflétant, cependant, un fond cognitif de perceptions des droits et obligations des participants au dialogue:

«As we go deeper into the interactional events of ... reported conversation, there begin to appear other propositions based on the underlying web of rights and obligations that have a more general character» (p.52).

C'est la perception de l'importance de ce «Web» ou toile pour une analyse de la force intégrante de la communication qui nous a amené à l'appeler un «sous-texte».

Il existe alors deux sortes d'arguments ou de propositions: locales et générales. Les propositions locales sont spécifiques à un épisode particulier tandis que les propositions générales, plus profondes, sont basées sur une sorte de contrat ou sur l'ensemble des droits et obligations (relatives à l'autonomie ou à la solidarité des acteurs) auxquelles se réfèrent les interactants tout le long du discours. En d'autres mots les propositions locales (ce qui est explicitement dit dans la conversation) reviennent moins souvent que les propositions globales (le sous-texte, ou ce qui n'est pas toujours dit mais qui sert de fond rationnel) qui servent parfois à asseoir les premiers.

La façon dont les propositions sont reliées au texte s'appelle le mode d'argumentation. Lorsque les propositions sont parties intégrantes de l'énoncé (donc explicites) le mode d'argument est direct. Lorsque ces propositions sont inférées de l'expansion, le mode d'argumentation est indirect. Quoi qu'intéressant sur le plan du concept (il y est question d'indirectivité), le mode d'argument comme le mode

d'expression reste encore un indice intuitif malgré tout; nous ne nous en servons pas dans cette thèse.

L'analyse molaire: les règles du discours.

Les règles du discours entament le deuxième temps de l'analyse compréhensive du discours par expansion que les auteurs ont appelé l'analyse molaire. L'analyse molaire consiste à déterminer la manière dont les actions s'enchaînent les unes après les autres. La cohérence du discours dans cet optique est expliquée par des règles de séquençement. On se rappellera que c'est là l'objectif que Labov et Fanshel avaient assigné à l'analyse du discours, à savoir mettre en évidence les règles permettant de rendre compte de sa cohérence.

1. Règles d'interprétation.

Labov et Fanshel insiste sur le fait que la cohérence discursive ne s'opère pas entre les énoncés (la dimension illocutoire) mais plutôt au niveau des actions que ceux-ci charrient (la dimension stratégique). Bien souvent ces actions ne sont pas repérables à la surface mais semblent être enchâssées, nous l'avons vu, très profondément dans la matrice conversationnelle. Les actes de langage qui assurent la cohérence du discours sont souvent implicites, en particulier dans des contextes contradictoires comme ceux que Labov et Fanshel (1977) et nous-mêmes ici avons analysés. Cependant d'un point de vue général l'inclusion semble être la seule contrainte structurelle (et non l'implicite) que ces actions comme les méta-actes ligatifs doivent respecter. Nous avons pu en effet identifier dans notre analyse des méta-actes ligatifs assurant la cohérence du discours qui étaient des actes de langage primaires directs.

2. *Les règles de séquençement.*

Les règles de séquençement permettent de connecter des actes de langage entre eux, et les règles d'interprétation et de production permettent de connecter à leur tour ce qui est dit avec ce qui est fait.

Limitations de la méthode proposée par Labov et Fanshel.

Labov et Fanshel ont fait un important travail de pionnier dans le domaine de l'analyse pragmatique du discours. Mais aujourd'hui avec les connaissances qui ont été accumulées certaines des faiblesses de leur étude sont devenues plus apparentes. En particulier leur analyse des actes de langage et celle de l'indirection se révèlent plutôt intuitives. Ainsi, leur procédure ne permet pas de faire la distinction entre but et force illocutoire; tous les actes de langage la puissance d'une force primitive. Par exemple 'soutenir' quelque chose aurait la même force que 'affirmer' quelque chose. C'est encore l'intuition qui conduit à l'idée que si la proportion entre l'expansion et le texte est en faveur de l'expansion il y a indirection. Et c'est l'expansion qui, il faut le savoir, détermine l'analyse de l'interaction en tant que pièce centrale dans le dispositif analytique de Labov et Fanshel.

Dans notre analyse l'expansion joue un rôle important mais elle n'est pas la seule à déterminer l'analyse de l'interaction. Dans notre dispositif nous tirons aussi profit des instruments de la logique illocutoire pour comprendre ce qui se passe au niveau des actions enclenchés par les acteurs.

Ce qui nous différencie d'une analyse exclusivement compréhensive est principalement relié aux deux autres moments-clé absents dans l'analyse par expansion. En effet nous adoptons l'analyse logique des actes de langage de façon

à reconnaître systématiquement les types d'illocution mais aussi et surtout leur forces tout aussi bien que leur caractère indirect ou direct. Les opérations logiques de dérivation (ajout des conditions, augmentation ou baisse de la puissance, restriction sur le mode d'accomplissement du but) permettent d'identifier la force illocutoire précise d'un acte de langage à partir de ses composantes. La pragmatique prétend que pour voir en quoi un énoncé littéral diffère du sens donné par son locuteur, c'est-à-dire l'indirection de l'acte, nous avons besoin de connaître les principes de coopération que des locuteurs rationnels utilisent plus ou moins consciemment. Nous avons également besoin de connaître toujours d'après la pragmatique les composantes de ces actes et les informations d'arrière-plan connues de tous les interlocuteurs. C'est de cette façon systématique que, contrairement à l'analyse compréhensive, nous procédons pour identifier l'indirection. Par ailleurs notre analyse de l'interaction ne se limite pas à identifier l'acte de langage sémantiquement parlant, nous en déterminons également la ligativité à partir du fait qu'il implique un autre acte ou qu'il est lui-même impliqué par un autre. Et nous remarquons que très souvent la ligativité est assurée par le contenu propositionnel de l'acte plutôt que par le biais de la force illocutoire de l'acte (ligativité faible), ce que l'analyse compréhensive n'aurait pu nous permettre de voir puisqu'elle ne distingue pas la force du type d'illocution.

Dans l'analyse stratégique où nous cherchons à décrire comment les distances formelles et informelles s'actualisent dans le discours cette même ligativité nous permet par la suite d'identifier des méta-actes. Ceux-ci, comme nous avons eu l'occasion de le dire, reflètent des caractéristiques de ligativité bien sûr mais aussi de primauté, de directivité et de stratégie pour orienter l'échange et l'interprétation des faits avancés dans les actes de langage plus neutres ou informatifs. Ces caractéristiques auraient été impossibles à mettre en évidence avec tout simplement l'expansion, ce qui incidemment n'aurait pas pu permettre d'identifier ces interactes que sont les méta-actes. L'analyse logique des propositions dans l'interaction et l'analyse stratégique sont donc les deux moments-clé qui nous distinguent de l'analyse compréhensive du discours comme telle.

3.2. Exposé de la méthode d'analyse par expansion utilisée dans cette thèse.

La méthodologie de cette analyse du discours, rappelons-le, se déploie en deux temps. Le premier temps est celui de la description de la structure discursive. Les résultats de l'analyse dans ce premier temps devaient permettre de voir dans quelle mesure la structure du discours, avec ses fonctions illocutoires et dialogiques, correspondait aux questions que nous avons explicitées dans le premier chapitre. Le deuxième temps dans cette démarche est celui de l'explication ou de la théorisation de la structure à décrire, c'est-à-dire des différents types d'actes de langage, les actes primaires et secondaires, les actes directs et indirects, leur ligativité, et les stratégies et tactiques dans lesquels ces actes s'expriment. Cette théorisation a recours à l'induction analytique. Il s'agit de relever tous les éléments de la structure discursive qui ne cadrent pas avec les propositions ou hypothèses de départ et trouver une explication cohérente pour l'ensemble des résultats compte tenu de ces contrariétés. L'hypothèse de fond est à l'effet que le lien discursif est opéré par le biais des interactes que sont les méta-actes ligatifs et que nous avons d'abord proposé dans le chapitre 1 comme étant exclusivement composés d'actes de langage indirects. Nous devons reconnaître, par ailleurs, la possibilité du contraire, soit des méta-actes provenant d'actes de langage directs et pas seulement indirects. Le processus inductif qui est le nôtre exige que nous puissions donner une explication de cette apparente contradiction entre ce que nous avons proposé au départ et les résultats de l'analyse.

Le premier temps qui est donc celui de la description s'articule autour de trois moments-clé qui sont (notons que l'ordre n'est pas identique avec celui qu'ont suivi Labov et Fanshel):

- Le découpage des unités du discours,
- L'expansion,
- L'analyse stratégique.

Découpage des unités discursives.

Communiquer, ainsi que le développe cette thèse, est un acte complexe qui s'appuie sur trois modalités pour s'effectuer: épistémique, déontique, taxémique (chapitre 2). Il ne peut être de ce fait identifié et découpé à partir d'un seul indice. Certains auteurs ont trouvé que les modalités phrastiques telles que l'impératif, l'affirmatif, l'interrogatif ou encore l'exclamation étaient des indices primordiaux pour détecter et isoler des unités dans le discours (Clark, 1996). D'autres comme Yule (1996) ont parlé de marqueurs ou d'outils d'identification comme par exemple des verbes performatifs ('j'exige que', 'je vous avertis que', 'je demande que'...) pour aider à la partition en unités d'un discours. Enfin beaucoup d'autres chercheurs ont largement misé sur la paire adjacente pour identifier le sens d'une unité donnée.

Il ne faut pas en effet perdre de vue que le découpage du discours se produit simultanément avec l'attribution d'un sens à l'unité ainsi découpée et qu'en fin de compte l'acte de langage ou l'unité de communication doit être une unité de sens. À ce titre il y a donc déjà un travail d'interprétation qui s'accomplit. C'est ainsi qu'en ce qui concerne cette étude le découpage s'est voulue comme un travail d'interprétation où nous n'avons pas cherché à calquer des formes à priori sur le discours devant nous. Notre posture à nous est celle qui consiste à tirer partie de toutes ses ressources illocutoires, performatives et interactionnelles, devant nos yeux pour identifier l'acte de langage. Nous mettons à l'épreuve notre propre identification avec les modalités phrastiques, les outils d'identification de la force illocutoire, la réaction de l'auditeur et les définitions sémantiques offertes dans les dictionnaires des actes de langage (Wiezerbicka, 1988, et Vanderveken, 1988).

Mais lorsque l'unité de sens qu'est l'acte de langage a été interprété et identifié de façon plutôt sommaire dans ce premier temps il doit encore livrer des éléments de sens qui vont permettre de le spécifier davantage. Souvent dans ce processus nous avons été conduit à réviser une unité pour le découper en composants plus simples susceptibles de refléter des significations que nous avons ignorées. Considérons, pour illustrer, l'intervention suivante de Jack :

(16) JACK L. a: Would you wait a minute?

b: Mr. President, look

c: This is why I want to talk of the structure first

d: It happens that I and you communicate,

Twice a day three times a day four times a day no matter what
time of the day it is eh?

Si (d) n'avait pas été découpé à part il aurait passé pour une parenthèse, une introduction anodine dans la démonstration de Jack. Et c'est l'interprétation première qu'on est tenté de lui attribuer. Or il s'agit d'une déclaration lourde de conséquence au plan stratégique que nous aurions pu ignorer attendant que Jack soit clair à propos du « this ». Découpée de cette façon cela nous permet de nous poser la question de savoir la pertinence de cette question pour découvrir par la suite qu'il s'agit d'une question rhétorique (un autre sens). Mais ce même acte qui n'aurait été qu'une parenthèse anodine va continuer à livrer d'autres interprétations que nous formalisons ultérieurement. Ainsi (d) sera plus tard connoté stratégiquement comme un acte d'accusation qui exclut les responsables de Toronto (qui ne semble pas réciproquer le jeu de la transparence que Jack joue, un peu forcé, avec son patron Mr. Sam).

Quand dans une première lecture sommaire nous avons identifié une unité de sens nous essayons à travers l'expansion d'en expliciter les significations laissées dans l'ombre. Ce travail d'explicitation s'opère à partir d'un certain nombre d'indices (*signaux paralinguistiques*) tels que le volume de la voix, l'intonation, le flux de la parole, les renforcements et les interruptions. L'explicitation se poursuit en essayant de clarifier tous les éléments *anaphoriques* qui ont permis de référer à des réalités non explicitement nommés dans le discours immédiat. À cela s'ajoute le fait que nous relevons aussi l'existence des *métaphores*. Tous les éléments du contexte discursif (par exemple les autres épisodes de la conversation) sont mis à contribution pour clarifier ainsi les propos du locuteur et formaliser finalement un énoncé reflétant la version explicite de son dire.

L'expansion.

L'expansion nous ouvre la voie pour amorcer par la suite une analyse logique des *propositions*. En effet ayant sous la main ce qu'a voulu clairement dire le locuteur nous pouvons identifier les différentes propositions ou affirmations que chacun d'eux a fait. Et nous pouvons plus tard les regrouper ou les synthétiser pour former des groupes cohérents de propositions que nous appelons textes globaux. Dans le contexte argumentatif du discours de la Steinberg Inc. nous avons pu identifier deux sous-textes contradictoires (voir chapitre 4) qui représentent les rôles, les obligations, les attentes, et les responsabilités qui forment la matrice de ce discours. Mais notre analyse logique des propositions comme le nom l'indique ne se limite pas seulement à identifier les propositions. Une fois les propositions mises en évidence nous cherchons à déterminer si celles-ci ne s'impliquent pas mutuellement afin de commencer à en identifier la ligativité.

L'analyse de l'interaction.

L'analyse de l'interaction tente d'identifier les différents buts illocutoires poursuivis et leur spécification en terme de forces illocutoires permettant ainsi de les discriminer plus finement. Comme nous l'avons dit plus haut dans la reconnaissance d'un acte de langage, aucun procédé exclusif n'a été privilégié pour ce faire. Tous les moyens conventionnels ont été mis à contribution pour cela.

Mais l'analyse de l'interaction ne se limitait pas qu'à l'identification des forces illocutoires associés aux différents contenus propositionnels. Nous devons également déterminer ici trois éléments majeurs dans la caractérisation de la structure du discours organisationnel de la Steinberg, à savoir la primauté des actes de langage, leur directivité et leur ligativité. Dans la primauté il s'agissait de savoir si

la force identifiée était un acte primaire ou communicatif, ce qui nécessitait de statuer d'abord (mais pas toujours nécessairement) sur sa directivité c'est-à-dire sur le fait qu'il soit indirect ou direct, qu'il y a ou pas une différence entre le sens de l'énoncé et celui du locuteur. Un acte était jugé indirect quand il était le fruit de l'exploitation d'une maxime résultant en une distance entre le sens de l'énoncé littéral et le sens du locuteur. Si au vu de l'expansion et du contexte de l'acte (présence d'une contradiction, décalage de puissance, le savoir d'arrière-plan partagé...etc) celui-ci s'avérait être indirect nous pouvions alors savoir si il était primaire ou secondaire. Comme les actes primaires concernaient l'intention communicative nous nous servions des paires adjacentes pour les identifier. Les mêmes paires adjacentes devaient ensuite nous servir à jauger la ligativité ou les relations d'implication logique (inclusion/exclusion) entre ces forces adjacentes. Une fois la ligativité déterminée il ne restait plus qu'à connaître la tactique utilisée par l'acteur pour opérer le rapprochement ou l'éloignement.

L'analyse stratégique.

Le dernier moment-clé de la procédure d'analyse, au niveau du volet descriptif, est celui de l'analyse stratégique. Celle-ci permet de voir de quelle manière précise (la stratégie et la tactique) les acteurs opèrent l'inclusion et/ou l'exclusion des contenus et des forces illocutoires pour établir ainsi des rapports de place entre eux. L'acte primaire qui n'était que ligatif dans l'analyse de l'interaction devient un méta-actes dès que nous lui avons associé une stratégie et une tactique qui montre qu'il instaure ou diminue la distance vis-à-vis un interlocuteur.

3.3. Une illustration de la méthode d'analyse par expansion.

L'exemple qui suit illustre les moments-clé de la procédure d'analyse dont nous venons de parler ici (1.1.a). Cet exemple n'illustre que l'implication et la non implication propositionnelle qui aboutissent à un engagement commun faible.

(1.1.a) JACK: How can you start with all these objectives before you know
xxxxx?

Jack répond à une affirmation précédente dans laquelle le locuteur prétendait qu'il fallait, avant de discuter de la structure organisationnelle, établir les objectifs de l'organisation. L'intervention de Jack constitue alors un méta-acte de langage ligatif exclusif qui reflète l'absence d'engagement commun ou la non implication propositionnelle entre une paire d'actes de langage.[P.1] «L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs» est la proposition sur laquelle Jack accomplit le but assertif de contredire. C'est un méta-acte de langage ligatif exclusif parce que le contexte de (1.1.a) est un énoncé dont la proposition est [P.2]: «L'établissement des objectifs doit précéder celui des structures». L'énoncé de Jack prend pour objet et commente [P.2] mais négativement ce que la théorie de la coorientation appelle une polarité négative.

De l'expansion de (1.1.a), il résulte l'énoncé suivant: «Nous perdons beaucoup de temps à parler des objectifs. Nous ne devrions pas parler des objectifs avant de parler de la structure, c'est-à-dire du mode de fonctionnement du successeur. Cela ne fait pas de sens de vouloir parler des objectifs avant la structure».

L'analyse de l'interaction montre que, contrairement aux apparences, (1.1.a) ne cherche pas à poser une question mais qu'au contraire l'acte primaire se trouve à être un acte de langage indirect assertif (dont la chaîne d'inférence montre l'ambiguïté: exiger, nier, contredire) ayant la force illocutoire de contredire le premier locuteur en dénégant ou en niant [P.2].

L'analyse de cette première dimension illocutoire accuse une indirection, ce qui qualifie déjà, selon notre hypothèse de départ, l'acte primaire comme un ligatif, ce qui est confirmé par l'analyse de la seconde dimension stratégique. L'analyse stratégique montre que l'acte primaire a été accompli ouvertement mais avec une action réparatrice qui a eu pour effet de traduire l'illocution sous la forme d'une question, réussissant ainsi à voiler l'intention réelle du locuteur (ce que Labov et Fanshel appelle *mitigation*). En effet, comme nous le montre l'analyse stratégique en annexe, et que nous reprenons ici, contredire quelqu'un c'est lui dire qu'il est dans l'erreur de manière plutôt sèche (Wiezerbicka, 1987, p. 131). Contredire quelqu'un, surtout quand ce quelqu'un est votre supérieur, est un acte susceptible de menacer fortement la face positive du supérieur puisque cela peut remettre en question une base de son autorité. (1.1.a) est donc, stratégiquement parlant, un acte de politesse négative. C'est un acte ouvert («on record») de redressement qui consiste à éviter ou du moins à mitiger la menace à la face positive de l'allocutaire. La tactique de Jack est claire; il a eu recours à l'indirection conventionnelle: il a posé une question.

Au total, nous sommes en présence d'un acte de langage primaire implicite au moins dans l'une des deux dimensions du lien et qui vient coiffer ou encadrer un premier acte de langage littéral (poser une question). La simple procédure d'analyse logique des propositions confirme le diagnostic. En effet, le contenu propositionnel de la force illocutoire de contredire est une dénégation de [P.2] qui signifie une non-implication. En effet la proposition [P.1], «L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs» nie en tout point la proposition [P.2] à l'effet que «La définition des objectifs doit précéder l'établissement de la structure». Ces deux propositions sont antithétiques et se rejettent mutuellement. Ainsi, les trois procédures analytiques visant à révéler l'implicite stratégique et l'implication propositionnelle qualifient donc l'acte de contredire comme un ligatif exclusif.

Pour illustrer un méta-acte de langage ligatif inclusif, nous allons revenir à (1.6.a) et (1.7.a) qui ont servi à illustrer la notion d'engagement commun (déjà cité dans le dernier chapitre). Comme le lecteur s'en souviendra, il s'agit d'un échange où John, le vice-président ressources humaines intervient pour expliquer la subordination théorique ou conceptuelle de la structure par rapport aux objectifs de l'organisation.

(1.6. a): I think the structure of the company has one single...overwhelming purpo...purpose and that it is to facilitate the achievement of company goals and objectives

b: I muss err... I feel we have not established our... our objectives

c: and I think that's gotta come first, where we're going, what we wanna be.

Pour les fins de cette illustration, c'est l'intervention qui vient tout de suite après celle-ci qui nous intéresse. C'est Mr. Sam, le président de la compagnie qui reprend et dit:

(1.7.a): This is exactly how I feel.

De l'expansion de (1.6.a), il résulte l'énoncé suivant: «Je ne suis pas sûr, parce que je ne veux offenser personne, mais je crois pour ma part que le but primordial de l'existence d'une structure est de faciliter l'atteinte des buts et des objectifs de l'entreprise. J'ai l'impression que nous n'avons pas établi nos objectifs. L'établissement des objectifs doit venir en premier afin de nous permettre d'être au clair sur la question de savoir où nous allons en tant qu'entreprise et sur ce que nous voulons devenir». Il ressort de cela trois propositions, à savoir: [P.9]: «Le but de la structure est de faciliter l'atteinte des objectifs»; [P.10]: «Nous n'avons pas établis nos objectifs» et [P.11]: «L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure». C'est sur cette base que Sam enchaîne pour dire que [P.11] («Nous n'avons pas (encore) établi nos objectifs») est tout à fait ce que moi, Sam Steinberg, je crois fortement (affirme, confirme, nie [????]). L'acte de langage primaire de 1.6.a est un assertif ambigu avec la force illocutoire indirecte d'affirmer que [P.11]. En réaction à cela, (1.7.a) formule un déclaratif avec la force illocutoire d'approuver.

Lorsqu'on examine cet acte sous l'angle des trois procédures analytiques que nous avons spécifiées plus haut, nous obtenons les résultats suivants: de par l'analyse de l'interaction, nous constatons que (1.7.a) n'implicite rien illocutoirement. L'acte d'approuver se révèle être l'acte effectif que voulait accomplir Sam (ce qui en fait est

un acte de langage direct); la maxime de quantité a été scrupuleusement respectée (voir notre discussion dans le chapitre 2). Par contre, l'analyse stratégique révèle, elle, une indirection. On constate en effet que pour ménager la face positive (approbation de l'image de soi) de Jack, Sam va agir de manière très indirecte («off record»), par la bande pour ainsi dire. L'illocution de Sam est elliptique à dessein puisqu'on ne sait pas précisément laquelle des trois propositions de (1.6.a) Sam approuve avec l'utilisation du 'this'. S'il voulait parler des trois, il aurait pu utiliser la forme 'those'. Mais quelque soit le référent propositionnel de 'this', l'analyse logique montre qu'il y aurait coïncidence, c'est-à-dire une implication mutuelle des propositions énoncées par les deux acteurs. De cette façon, l'implicite (stratégique) et l'implication mutuelle des propositions qualifient l'acte d'approuver comme étant un ligatif inclusif.

3.4. Le choix d'un corpus à soumettre à une analyse intensive.

L'intérêt au niveau de la composante empirique de notre recherche origine d'un fait réel: la dislocation de l'entreprise, Steinberg Inc., quelques temps après la mort de celui qui l'a dirigé pendant plus de quarante ans, Sam Steinberg. Beaucoup d'encre a coulé depuis pour expliquer cette déconfiture. Aussi bien des recherches scientifiques (de Vries, 1996) que des investigations à caractère journalistique ont été menées (Hadekel et Gibbon, 1990) pour tenter de comprendre le pourquoi de cet effondrement. Même, en janvier 2000, la Canadian Broadcasting Corporation (CBC) diffusait encore une série documentaire dans le même objectif de comprendre l'effondrement de cet empire que fut Steinberg Inc.

Nous avons voulu pour notre part prendre le contre-pied de ces préoccupations. C'est ainsi que pour nous la question n'était plus celle de comprendre l'effondrement mais plutôt le secret, pour ainsi dire, de sa longévité et de sa stabilité. Dans le cours de notre réflexion Steinberg Inc. est devenu un prétexte servant à poser une question plus englobante: Qu'est ce qui tient ensemble les parties d'une

organisation, ses acteurs, ses tâches et ses services, et qui l'empêche ainsi de céder à des forces centrifuges telles par exemples les contradictions. Nous avons considéré Steinberg Inc. comme représentatif d'une de ces façons particulières de faire de l'intégration, à partir de notre point de vue discursif. Nous avons donc posé la question de savoir ce qui, constitutif de l'organisation (le discours), permettait à cette dernière de tenir ensemble ses différentes parties. Le cas Steinberg constituait alors la base idéale pour le genre d'analyse que nous envisagions.

Dans la question de recherche « qu'est-ce qui tient ensemble les parties d'une organisation? » nous essayons de découvrir et de décrire ce qui « soude » ou « colle » ensemble les parties d'une organisation, parties représentées dans les données (le discours) par leurs responsables respectifs dans le cas de Steinberg. La problématique de cette question de recherche s'appuie sur la théorie bi-translationnelle de la communication et des organisations ainsi que sur la théorie de la logique illocutoire et celle de la politesse.

Les données à notre disposition sont un morceau du discours organisationnel de la Steinberg enregistré et filmé en 1969 par une équipe de l'Office Nationale du Film du Canada. Le comité de gestion de la Steinberg Inc. s'était retiré dans les Laurentides pendant trois jours pour décider de l'avenir de la compagnie. Sam Steinberg devait prendre bientôt sa retraite et avec lui l'équipe dirigeante cherchait à mettre les choses au clair en particulier en ce qui concernait son successeur. L'événement enregistré à notre disposition dure un peu moins de trois heures. L'équipe audiovisuelle a enregistré et édité les réunions dans le souci de narrer l'événement dans la forme d'un drame. On peut facilement voir dans le film qu'on a beaucoup insisté sur les désaccords dans le comité de gestion.

Une analyse thématique de l'ensemble du film révèle douze thèmes que nous avons divisés en autant d'épisodes. Comme notre corpus analysé ne concerne que le premier épisode, et comme par ailleurs nous faisons de temps en temps référence à l'ensemble de l'événement, nous avons pensé qu'il était nécessaire de donner de celui-ci un aperçu. Nous devons noter au préalable que les thèmes, et par conséquent les épisodes, que nous avons relevés forment individuellement un tout. Dans ce sens ils sont indépendants et peuvent être analysés comme tels, c'est-à-

dire indépendamment des autres. Car bien qu'il y ait de toute évidence des renvois à des situations se trouvant dans d'autres épisodes, en règle générale leur intelligibilité n'exige pas des références constantes aux autres. De plus, nous présentons ces thèmes dans l'ordre chronologique du document audio-visuel à notre disposition.

Résumé des épisodes.

Le premier thème de la conversation collective tenu dans les Laurentides (le fait qu'il soit ou non réellement premier avant le travail d'édition n'a aucune espèce de répercussion sur l'analyse effectuée) est celui où l'on discute de la future structure organisationnelle et des objectifs que la compagnie devrait poursuivre. On y voit le président reprocher au vice-président de la division de Québec d'avoir augmenté les prix des produits et ce dernier contre-attaquer en remettant en question la gestion de son supérieur hiérarchique. Outre le fait que cet épisode soit l'échantillon à partir duquel nos analyses tentent de décrire la dynamique du lien organisationnel, elle revêt un intérêt quand on cherche à comprendre comment un subalterne parvient à accomplir un acte aussi aggravant (critiquer) à l'endroit de son patron sans comme on peut le voir, encourir quelques admonestations pour ne pas dire plus. Nous tâcherons d'en dire un mot dans la présentation de nos résultats au prochain chapitre car ceci illustre bien à notre avis la thèse défendue dans ce travail.

Dans le deuxième épisode le film nous montre un comité de gestion aux prises avec la question de savoir si pour changer la structure organisationnelle, c'est-à-dire ici l'organigramme, il était souhaitable d'avoir un nouveau vice-président exécutif. On y voit Sam perplexe devant l'organigramme que propose Jack. En particulier, le fait qu'un vice-président soit responsable de deux autres vice-présidents n'aide pas à la clarification des rôles. Pour Jack, le problème n'est pas un problème de titre comme semble le croire Sam. On peut mettre les noms qu'on veut sur ces regroupements dit-il. Le problème est celui de bien arranger les fonctions. James semble l'appuyer

mais Sam n'est pas d'accord et fait remarquer que le vice-président de la division de Québec serait de fait le numéro deux de la compagnie. Ce à quoi tout le monde n'est pas d'accord. On voit par la suite James re-clarifier les propos de Jack. Pour Oscar, l'organigramme proposé par Jack n'est pas différent de la situation actuelle. Ce à quoi Sam réagit vivement en demandant à Oscar de prendre position par oui ou par non vis-à-vis la structure proposée par Jack. Ce sur quoi, toujours de façon sibylline, Oscar répond qu'il ne l'accepte pas et tente de se justifier. Mais Sam ne lui laisse aucune chance en l'acculant jusqu'au bout.

Dans le troisième épisode se pose la question de savoir qui doit déterminer la structure, c'est-à-dire ici les rôles et les fonctions de chacun y compris celui du successeur de Sam. James voudrait qu'on relève objectivement les erreurs de gestion sans peur de blesser quelqu'un. Jack est d'accord et estime que les gens se comportent en lâches. D'après lui on devrait avoir le courage de relever les faiblesses de la compagnie. Pour Arnold il y a risque que l'exercice soit futile dans la mesure où le président du conseil d'administration et le président de l'exécutif peuvent voir les choses différemment de ce qui a été décidé. Cet avis est partagé par quelques-uns dont Sam pour qui le futur président devra déterminer lui-même comment la compagnie devra être arrangée. Pour Jack cette responsabilité appartient à l'équipe de gestion. Arnold, Sam et Erving sont d'accord. Pour ce dernier les regroupements et les rapports d'autorité dégagés sont une prérogative du président du conseil d'administration et du président de la compagnie. Pour Guy Normandin, cette structure qui sera mis en place peut représenter une promotion ou une démotion mais c'est une prérogative du président du conseil d'administration et du président de la compagnie. Cependant peu importe cela, lui Guy Normandin ne s'en formalisera point pour le bien de la compagnie. Jack comme Erving en profiteront eux aussi pour confesser, comme Guy Normandin, leur allégeance à la compagnie. Ce que Sam apprécie.

Au quatrième épisode le documentaire nous montre le comité de gestion aux prises avec la question de la performance des gestionnaires. Ceux-ci tentent de comprendre les facteurs qui les empêchent de gérer professionnellement. Pour Sam les membres du comité sont des professionnels. Le problème d'après lui c'est que

ces gestionnaires professionnels ne gèrent pas comme des professionnels car à son entendement la gestion professionnelle c'est la gestion en équipe. Pour James la famille au sens restreint est la cause du manque de professionnalisme. Selon Jack un manager qui se veut professionnel doit aussi avoir du pouvoir; or chez Steinberg Inc. tout est centralisé au niveau du siège corporatif de sorte que les divisions n'ont aucun pouvoir. Il s'ensuit une polémique entre Jack et Arnold (qui œuvre au niveau corporatif). Ce dernier déplore la duplication des fonctions entre le corporatif et les divisions alors que pour Jack cela est le chef du corporatif qui procède à ces duplications au détriment des divisions. Harry, devant cette polémique un peu bruyante, fait remarquer que le professionnalisme se mesure aussi à la façon de débattre. Pour sa part Jack n'est pas gêné par le tumulte mais trouve que, tout au contraire, les gens autour de la table devraient plutôt faire ressortir ce qu'ils ressentent vraiment.

À l'épisode cinq le documentaire nous montre les membres du comité de gestion aux prises avec la question du népotisme. La question se pose de savoir si les membres de la famille devraient avoir préséance sur les non-membres. D'entrée de jeu, Arnold avoue qu'il y a du népotisme et que lorsqu'on procède de cette manière la personne embauchée ne peut pas être à l'aise pendant longtemps. Sam en profite pour relater sa lecture d'une histoire ayant trait à l'entreprise familiale et qui contredit Arnold. Pour Erving la famille forme une organisation parallèle ou informelle dont les réunions importantes se font aux soupers du vendredi soir. James renchérit et dit que l'importance accordée à la famille donne l'impression que les gestionnaires qui ne sont pas membres de la famille sont là pour servir de vitrine. Arnold va aggraver tout ceci en affirmant que le népotisme nuit à la performance de la compagnie, ce qui s'oppose directement à ce que Sam affirmait au début de l'épisode. C'est pourquoi ce dernier va tenter d'amener l'argument du népotisme à son absurde en alléguant que les gens disent qu'un membre de la famille ne devrait pas être considéré pour le remplacer. Arnold s'oppose à cet argument. John reprend alors l'argument de Sam et Jack s'y oppose en disant que toute chose étant égale par ailleurs on devrait plutôt choisir un non-membre de la famille plutôt qu'un membre. Arnold s'oppose à Jack là-dessus. Sam intervient alors pour dire le dernier mot: le membre de la famille aura toujours préséance dans la mesure où il est compétent.

Dans l'épisode six la question des soupers du vendredi soir est relancée. Les affaires de la compagnie se décident-elles dans les soupers familiaux du vendredi soir? Pour John ces soupers ne démontrent rien car, pense-t-il, les décisions de la compagnie se prennent au comité de gestion. Sam s'efforce alors de minimiser l'importance de la participation et la fréquence desdits soupers. Mel vient à sa rescousse pour dire que le président a le droit de faire et d'inviter qui il veut et que par ailleurs l'impression qui se dégage de cette discussion est fausse. C'est alors que Sam met catégoriquement fin aux spéculations en disant qu'il n'a pas besoin d'une réunion familiale pour décider. Il peut le faire seul tranchera-t-il. Mais c'est une prétention que Jim « contredit » en disant que Sam ne peut pas se passer d'en référer à la famille, en particulier à cause de la magnitude de la décision. Il avance que si Sam est prêt à en discuter avec sa famille il croit que celui-ci devrait aussi faire la même chose avec ses collaborateurs. À cela Sam est d'accord.

À l'épisode sept le document de l'ONF nous montre Sam en train d'argumenter sur l'importance qu'il accorde à ce poste de président et chef des opérations. Il utilise pour son argument le cas d'un concurrent qui a mal choisi son président et qui depuis n'arrête pas d'en changer. C'est ici que Harry va faire remarquer que cette situation était à l'avantage de la Steinberg Inc. un peu comme pendant la guerre israélo-arabe. Ceci va provoquer l'hilarité de tout le comité de gestion jusqu'à la fin de l'épisode.

À l'épisode huit il est question des qualités du successeur de Sam. Le problème est de savoir si dans le fond on peut prévoir d'avance ce à quoi peut ressembler un président performant. Pour Erving le successeur devrait avoir une bonne réputation du point de vue de la moralité et mener une vie propre. Là-dessus tout le monde s'esclaffe, malgré quelques précisions d'Erving. Les attributs mentionnés font visiblement l'objet de rire, de sarcasmes, même d'ironie. Là-dessus Sam raconte une histoire pour montrer que les qualités essentielles ne sont pas celles qui sont évidentes aux yeux de tous. Il donne son cas en exemple. C'est une façon, à notre avis, d'annuler l'exercice que les autres ont fait (une façon de manifester le pouvoir qu'il a bien montré dans les deux précédents épisodes). Et d'ailleurs ceux-ci ne comprennent pas trop bien le coda ou la chute de l'histoire que Sam rapporte; celui-

ci était par ailleurs le seul à en rire. C'est pourquoi Sam est amené à expliciter son histoire: d'après lui le successeur n'a pas nécessairement besoin d'avoir toutes les qualités énumérées pour être performant. Pour Arnold, qui veut s'opposer à la méthode intuitive de Sam, ces qualifications énumérées sont des qualifications de base. Sam est d'accord pour dire que ce ne doit pas être l'exception qui doit primer. Nous croyons qu'il y a malentendu ici. Sam a pris l'illustration d'Arnold au sens figuratif pour dire que tout le monde est pareil et que c'est seulement à l'exercice que l'homme se découvre. D'après James, c'est aussi ce que semble dire Harry. Lui personnellement s'oppose à ce qui lui semble être un laisser-faire.

À l'épisode neuf du document nous assistons à une unanimité que jusqu'ici nous n'avons pas beaucoup vue. Il s'agit de savoir si le successeur doit venir de l'intérieur ou de l'extérieur. Pour commencer John affirme que les gens qualifiés peuvent être à l'intérieur comme à l'extérieur et qu'on peut regarder à ces deux endroits pour trouver de bons candidats. James s'y oppose et suggère qu'il faille regarder à l'intérieur seulement. John n'est pas d'accord et se justifie. Arnold, Sam et presque tout le monde n'est pas d'accord avec John. Erving essaie de faire comprendre à ce dernier cette situation. Tout le monde s'y met alors pour dire que si on veut trouver meilleur, il y aura toujours un meilleur à l'extérieur...etc. Il faut rester à l'intérieur, c'est l'avis quasi-unanime; chercher à l'extérieur est théoriquement concevable mais concrètement impraticable. Harry arrive alors pour raconter son histoire à propos du livre de H. Simon sur le concept de « satisficing ». Et John, sur ces entrefaites finit alors par minimiser son argument du début.

Dans l'épisode dix il s'agit de savoir si les gestionnaires sont libres d'offrir leurs avis sur les candidats potentiels. L'opinion de tout le monde est-elle la bienvenue? Jack introduit l'idée que les gestionnaires aux échelons inférieurs ont une idée des personnes avec qui ils ne veulent pas être associées comme leur président et qu'il faut en tenir compte. Arnold réplique que cela a été fait dans les rapports. Sam ne comprend pas que Jack dise qu'il faille tenir compte des avis des subalternes s'il l'a déjà fait dans son rapport. Pour Erving qui insiste pour dire que lui aussi a inclut les opinions des subalternes dans son rapport, il ne sert à rien que le président sollicite verbalement l'opinion privée des gens. Mais James ne semble pas partager cette

idée. Il préférerait que Sam rencontre chaque vice-président informellement pour échanger à propos de ce que chacun pense de l'autre et de sa capacité à être président. L'affaire tourne à la blague lorsque James mentionne le nom du secrétaire particulier de Sam comme un exemple de quelqu'un qui ne devrait pas devenir président. Et là, tout le monde s'y met dans une sorte d'escalade d'ironie. Si les rapports ne suffisent pas, le président ne doit pas non plus consulter à sa discrétion, comme le suggère Harry. Pour James les gens ne doivent pas aller voir Sam parce qu'ils le veulent. Il faut que cela soit mandatoire autrement d'autres pourraient hésiter à le faire. John n'est pas d'accord. Sam l'appuie, mais quelqu'un dénègue l'affirmation de Sam. Ce qui a pour effet de conforter James dans son opinion. Pour les membres du comité de gestion leur contribution dans cette conversation collective va permettre à Sam de prendre une bonne décision quant au choix de son successeur.

L'épisode onze traite de la question de savoir dans quel délai le président a l'intention de se prononcer sur le choix de son successeur. Dans trois à six mois répond Sam au grand étonnement de Jack. Arnold va ensuite apporter quelques précisions vite approuvées par Sam. Jack n'est pas d'accord avec le délai fixé par Sam. Il aurait préféré que cela soit au plus tard dans deux à trois mois. Mais Sam reste ferme dans sa décision.

L'épisode douze marque la fin de la conversation collective. Il s'agit de rédiger un communiqué «diplomatique» qui fasse en sorte que le moulin à rumeur ne soit pas alimenté. Il s'agit à notre avis d'un aveu sur le caractère ambiguë du résultat de leur délibération; sachant que cela provoquera d'autres conversations ils essaient maintenant d'en réduire la portée. C'est James qui le premier va suggérer qu'on se prémunisse des rumeurs à propos de cette retraite. Des rumeurs qui, d'après lui, ne manqueront pas de voir le jour, comme à l'habitude. Il propose qu'il y ait comme un consensus entre les participants quant à ce qui pourra être dit aux employés sous la forme d'un communiqué. Mel est d'accord avec James. Ce dernier donne la structure du communiqué aux employés. Et tout le monde est d'accord.

Résumé.

Cet aperçu, plutôt synthétique, de la conversation collective qui a eu lieu dans Steinberg Inc. a été conçu pour nous donner, comme au lecteur, une idée du contenu du document à notre disposition. Dans notre approche méthodologique nous considérons toutes ces données comme équivalentes. Aucun des épisodes, quelque soit le thème, n'est plus important qu'un autre. Nous ne faisons pas une analyse de contenu pour déterminer l'importance d'une thématique par rapport à une autre. À plus d'un titre, par ailleurs, celui-ci constitue pour nous une base de données. Nous nous référons d'abord à tous ces épisodes pour comprendre et donner de l'expansion aux éléments de l'épisode particulier qui nous occupe. Ensuite, c'est à l'intérieur de cette série d'épisodes que nous avons choisi, sans aucun préalable, l'épisode que nous allons analyser. Il nous a semblé irréaliste d'analyser tous les douze épisodes étant donné l'objectif de recherche que nous nous sommes donné mais aussi en tenant compte de l'expérience d'autres chercheurs dans l'application de la méthode compréhensive dans l'analyse du discours.

Notre objectif de recherche, rappelons-le, est d'établir que le discours lie ensemble les parties d'une organisation à travers des échanges indirects, tant aux niveaux illocutoire que stratégique constituant les deux dimensions du lien organisationnel ou de l'engagement commun. Ce qui semble donc important ce n'est pas un thème particulier au détriment d'un autre. Mais il s'agit plutôt d'observer un nombre suffisant d'échanges, quels qu'ils soient dans ce corpus, pour déterminer leurs caractères directs ou indirects et noter les caractéristiques illocutoires et stratégiques qui ont contribué à en faire des méta-actes ligatifs. Le problème est de savoir combien suffisant est suffisant. Ici nous devons y aller avec l'expérience et constater que la nature de la méthode d'analyse que nous allons présenter plus bas a fait que les rares fois où elle a été utilisée elle ne l'a été que sur des portions très infimes d'une conversation. Ainsi, Labov et Fanshel (1977) dont la recherche s'est étendue sur dix ans ont analysé une soixantaine de tours de parole (et cela pour deux interlocuteurs). À l'autre extrême, Grimshaw (1982) en adaptant la méthode de

l'analyse compréhensive n'a analysé que six tours de parole. Les premiers tentaient de dégager des règles du discours thérapeutique tandis que le dernier cherchait à comprendre l'échec dans une interaction verbale entre professionnels. Il semble donc évident d'après ces deux seules applications que la quantité de tours de parole n'est pas déterminante pour l'analyse. Pour notre part nous avons choisi le premier épisode que nous rapportons en annexe à ce chapitre. Dans celle-ci nous analysons quarante-deux tours de parole susceptibles de nous permettre de dégager un pattern en ce qui a trait à l'intégration organisationnelle.

Conclusion.

Dans ce chapitre, nous avons exposé les éléments principaux de notre analyse. Nous avons adopté (et adapté) le principe de l'expansion prônée par Labov et Fanshel (1977) et d'autres, mais nous l'avons également nuancée pour tenir compte de la finalité très différente de notre recherche, soit le rôle du discours dans l'intégration de l'organisation. Dans le chapitre suivant, nous donnons les résultats de nos analyses.

ANNEXE 1:
LE PROTOCOLE D'ANALYSE SOCIO-PRAGMATIQUE DU
DISCOURS.

Joël K. épisode 1.2^e tour. Unité: xxxxxx.

1. Description des signaux paralinguistiques

Nous notons ici tous les indices de la voix (volume), de l'intonation, du corps en général; nous notons aussi le renforcement, les interruptions et tous les bruits ambiants qui peuvent nous aider à désambiguïser l'énoncé.

2. Anaphores identifiées

Nous notons toutes les répétitions ou les reprises; les pronoms et tous les éléments qui permettent de référer.

Ceci nous permet encore de mieux comprendre ce que le locuteur veut clairement dire. Les référents de toutes ces anaphores sont recherchés dans tous le corpus du discours analysé et non- analysé.

3. Identification et analyse métaphorique

Une autre façon de faire l'économie du verbe et de ne pas être clair. Nous notons ces métaphores dans le but de retrouver leurs référents et expliciter les propos du locuteur.

4. Expansion

Nous faisons ici l'explicitation de l'énoncé à partir des indices obtenus dans 1, 2, et 3. Ainsi qu'à partir de notre connaissance privilégiée des autres parties du discours qui ne font pas partie de l'échantillon analysé. Ce qui s'appelle le contexte en général.

5. Propositions

Nous relevons ici toutes les affirmations ou les représentations qui forment les contenus propositionnels, autrement dits les textes sur lesquels sont réalisées les forces illocutoires. Ce sont ces propositions qui sont traitées ou « travaillées » dans la conversation par différentes forces illocutoires. Ces propositions découlent de l'expansion.

6. Analyse de l'interaction

En nous servant des dictionnaires sémantiques des verbes performatifs de Vanderveken (1988) et de Wiezerbicka (1987), des modes (indicatifs, impératifs) et des expressions adverbiales, nous identifions les forces illocutoires associées aux propositions. Lorsque ces forces illocutoires ne sont pas accomplies ou réussies, nous en inférons les primaires qui elles réalisent toutes leurs composantes dans le contexte de l'énoncé. Nous définissons également la nature précise des forces illocutoires impliquées

dans l'énoncé en question à travers ses composantes et le savoir d'arrière-plan. La paire adjacente nous sert d'outil de confirmation. C'est ici que nous identifions le méta-acte ligatif, c'est-à-dire, la ligativité de l'acte primaire indirect (impliqué et/ou acte) qui inclut ou exclut une proposition ou une personne. Essentiellement une analyse de l'aspect illocutoire du lien organisationnel pour identifier ensuite les interactes.

7. Analyse de la stratégie d'interaction

Il s'agit de voir comment, à travers son acte de langage primaire, le locuteur fait pour augmenter ou diminuer la distance avec son interlocuteur comme moyen de l'inclure ou de l'exclure. Ici nous faisons l'analyse de la deuxième dimension du lien organisationnel, à savoir la dimension stratégique ou la manière dont les interlocuteurs se rapportent les uns aux autres en tentant de s'éviter mutuellement les menaces et les affronts; ou au contraire en tentant de se défier. Nous identifions la nature de la menace à partir de l'acte primaire, nous déterminons la tactique à travers laquelle l'acte menaçant a été compensé ou détourné. Nous nous servons des catégories stratégiques et tactiques développées par Brown et Levinson.

ANNEXE 2 :
ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉPISODE 1

Jack L. (1.1.a): How can you start with all these objectives before you know xxxxx?

1. Description des signaux paralinguistiques

Jack est exaspéré; il parle d'un ton assez fort. Il y a implication lourde à cause de l'intonation.

2. Anaphores identifiées

- These (objectives): quels objectifs?
 - All.
-

3. Identification et analyse métaphorique

Aucune métaphore n'est à signaler ici.

4. Expansion

(1.1.a.) Nous perdons beaucoup de temps à parler des objectifs. Nous ne devrions pas parler des objectifs avant de parler de la structure, c'est-à-dire du mode de fonctionnement du successeur. Cela ne fait pas de sens de vouloir parler des objectifs avant la structure.

5. Propositions

[p. 1] = L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.

[p. 2] = L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

6. Interaction

Jack (6.1.1.a.) **pose une question** à Sam; question à laquelle il connaît déjà la réponse. On constate aisément une contradiction dans le fait que Jack pose une question à Sam alors que tous les deux savent que Sam avait déjà fait l'acte d'établir les objectifs avant la structure; donc Jack sait que Sam a déjà répondu à sa question.

La contradiction la plus manifeste se situe au niveau de la condition de sincérité où la force illocutoire de (6.1.1.a.) commande que Jack fasse montre d'un désir conforme au contenu propositionnel. Or l'arrière-plan montre que Jack au contraire ne désire pas que quelqu'un puisse établir les objectifs avant la structure.

On peut constater, à cause de la condition de sincérité, où (1.1.a) équivaut à désirer que l'acte n'ait pas lieu, que Jack aurait pu accomplir un acte plus fort que (6.1.1.a.). Il viole en apparence la maxime de quantité : « Accomplissez un acte de discours qui soit suffisamment fort pour parvenir à votre fin » (Vanderveken, 1988 :76). Ce n'est pas en effet la demande la plus forte que Jack aurait pu faire pour obtenir satisfaction. L'arrière-fond de la conversation est tel que, Jack et Sam savent que Jack ne désire pas que les objectifs soient établis avant la structure. Sa question littérale signifie plus que ce qu'il dit. En réalité Jack entend faire une autre demande plus forte.

Compte tenu de la condition de sincérité et du savoir d'arrière-fond conversationnel nous pouvons dire que la demande la plus forte que Jack a voulu faire indirectement est celle (6.1.1.a.i.1) d'**exiger** qu'on n'établisse pas les objectifs avant la structure. (6.1.1.a.i.) est donc un acte qu'il ne pouvait faire directement à cause de la condition préparatoire présupposant que le locuteur ait une autorité sur l'allocutaire, ainsi qu'à cause du degré de puissance élevé. Si Jack exige que [p. 1], alors il nie [p. 2] et contredit de la sorte Sam.

Jack (6.1.1.a.) **pose une question** à laquelle il connaît déjà la réponse. Indirectement, Jack (6.1.1.a.i.1) **exige** que [p. 1], par là Jack (6.1.1.a.i.2) **nie** [p. 2] et (6.1.1.a.i.3.) **contredit** Sam.

(6.1.1.a.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre (c'est-à-dire qui n'est en apparence ni inclusive, ni exclusive).

(6.1.1.a.i.1.) = « Exige » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.1.a.i.2.) = « Nie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive.

(6.1.1.a.i.3.) = « Contredit » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
 - 2) primaire, et
 - 3) exclusive de [p.2].
-

7. Stratégie d'interaction

Comment Jack fait-il pour contredire son supérieur hiérarchique (met-il plus ou moins de distance entre eux)? L'acte primaire (6.1.1.a.i.3) est celui dont il faut déterminer en premier le statut ligatif. C'est ainsi que nous en faisons l'objet de l'analyse stratégique.

Contredire quelqu'un c'est lui dire qu'il est dans l'erreur de manière plutôt sèche (Wierzbicka, 1987, p. 131). Contredire quelqu'un, surtout quand ce quelqu'un est notre supérieur, est un acte susceptible de **menacer fortement la face positive** du supérieur, puisque cet acte peut remettre en question une base de son autorité, à savoir sa compétence.

(6.1.1.a.) est un acte qui cherche à préserver l'autonomie (face négative) et l'image de soi de l'allocuteur (face positive), ce qui en fait un acte de politesse positive. Mais il s'agit d'un **acte de politesse positive**, un acte ouvert (« on record ») de redressement qui consiste à éviter ou du moins à adoucir la menace sur la face positive de l'allocutaire. Pour ce faire Jack a **recours** à la tactique qui consiste à demander des raisons (13) comme pour dire « aidez-moi à comprendre » (voir Brown et Levinson, 1978, p.133). Et Sam répondra en (1.2.a.) que c'est parce que c'est « plus facile », tout en déclarant cette fois que [p .2.]. La tactique (14) s'applique ainsi à l'énoncé (6.1.1.a.).

ANNEXE 3:

**VERBATIM DE L'EPISODE 1 DE LA CONVERSATION
COLLECTIVE DU COMITE DE GESTION DE LA STEINBERG INC.**

Jack L. (1.1.a.): How can you start with all these objectives before you know xxx?

Sam S. (1.2.a.): The way I look at it is this... That I think it's much **easier** determined the kind of succession that you want after you look at what you're reaching out for and how you gonna go about obtaining them...//

Jack L. (1.2.a.): // but Mr. Sam //

Sam S. (1.4.a.): // Then it follows you - then it follows... err... what competence you require **now**.

Jack L. (1.5.a.1.): But we always talk about xxx we always talk about goals...

(a.2.): But we never talk about how we're gonna operate to meet those goals

(b.1.): and if we don't start with the... the... crux of the matter of talking about succession and talk and the structure and leadership and then put in goals

(b.2.): that everybody here today can put goals **this** high long

(b.3.): everybody has a... a.... a idea on goals

(c.): then we again will leave Palomino with **no** structure to monitor ourselves against the goals that we have set ourselves to go.

John P. (1.6.a.): I think the structure of the company has one single overwhelming purpo... purpose and that is to facilitate the achievement of company goals and objectives

(b.): I muss err.... I feel we have **not** established our.... our objectives

(c.): And I think **that's** gotta come first, where we're going, what we wanna be.

Sam J. (1.7.a.): This is exactly how I feel.

(b.): Now listen to what I am telling you, each and everyone of you...

(c.): Evidently over the past four five weeks a hundred or two hundred items... have to be increase in price...//.

Jack L. (1.8.a.): //seventy two items

Sam S. (1.9.a.): Ok... let's say it's seventy two items....

(b.): So here's what happens. I meet one of our managers having lunch upstairs who's the manager of St-Lawrence and Cremazie. I walk over and say « Hello, how are you? » and everything else, « How is it going? »

(c.): He says «Very fine, sales are thirteen or fourteen percent » but he says he's terribly disturbed. They got a list of items that they have to increase the price on and he's disturbed because now they'll be going back to what they did in the past, raising prices and putting on higher prices an' everything else.

Jack L. (1.10.a.): Mr President//

(?) (1.11.a.): //Can I... Can I//

Jack L. (1.12.a.): //Just a minute//

Harry S. (1.13.a.)://Can I//

Jack L. (1.14.a.): //Would you wait a minute?

(b.): Mr President, look

(c.): This is why I want to talk of the structure first.

(d.): It happens that I and you communicate, twice a day, three times a day four times a day no matter what time of the day it is eh?

Sam S. (1.15. a.): Right.

Jack L. (1.16.a.): We communicate, I communicate to you, you communicate to me

(b.): and I brought up to you this perplex thing

(c.): cause I have to have somebody to speak to too outside of my peers who we speak to, so I communicate with this

(d.): **Have you got the same problem with Toronto?**

(e.): **Do you know what's happening at Toronto?**

Sam S. (1.17.a.):No

Jack L. (1.18.a.): **Are you running one company or two companies?**

(b.): **Is it structure that is wrong? Is it professional management that's wrong? Is it the groupings that are wrong? How do you communicate? They communicate...**

(c.): **Listen to this an'... an's this is why I say structure is so important an' how we're gonna do it an' feedback and control**

(d.) : **They be raising prices from the first week, we kept prices back four weeks, we did though we got a cost increases, four... three... four weeks go three weeks go, so forth we kept back four weeks.**

(e.): They're been...e... every week putting in prices changes though they come with the same problem with

(f.): **They discuss it with you?**

Sam S. (1.19.a.):No

Jack. L. (1.20.a.): They communicate with you?

Sam S. (1.21.a.):No

Jack L. (1.22.a.): **Are they communicating with anybody in here? How many companies are you running? What philosophy do you want?**

(b.): **That's why my first thing on page six, page six and I want you to go back and read it, this is exactly...**

(c.): **I... I am very glad you brought it up**

(d.): because page six I say for God sake « the objectives and goals and corporate philosophy, **the objectives and goals must be spelled out.**

(e.): **What is your goal for Toronto? Are you running one business? Are you still running Ontario business? You wanna be the general manager here? Or do you act as the president? Do you wanna act as the as the corporate president for everybody or for one?**

(f.): **That's very exactly the same xxx I am bringing out.**

Harry S. (1.23.a.):Err...err... can (noise) can I bring this back on course that err...//

Arnold S. (1.24.a.)://What do you mean « bring this back on course »?

Harry S. (1.25.a.): I bring it right back on course

(b.): and say let's get right back to the problem of making maximum use... best use of our time

(c.): and I don't **think** that this kind of interchange has contributed//

Arnold S. (1.26.a.)://Well I think Jack has raised a good example (noise) a good example... (two people: « very good example) good example//

Jack L. (1.27.a.)://**The whole purpose of our exercise is...**//

Harry S. (1.28.a.): //All right! All right...

Arnold S. (1.29.a.): I think Jack has given an excellent... example of the shortcomings//

Jack L. (1.30.a.): //Yes

Harry S. (1.31.a.): All right!

Arnold S. (1.32.a.): It's all how you interpret it

(b.): I thought Jack gave an excellent//

Jack L. (1.33.a.): //Excellent

Arnold S. (1.34.a.)://example of the shortcomings of not having clear understanding of the business

(?) (1.35.a.): That's the way I interpreted//

Jack L. (1.36.a.): Yeah! That's right

(b.): That you first have to have structure you can// go on to do it

Harry S. (1.37.a.): All right, Mel... Mel has the floor

(?) (1.38.a.): Yeah!

Mel D. (1.39.a.): Obviously gentlemen, inherent in each of our report, although we don't **state it** in negative terms

(b.): We're all trying to look at **what** the deficiencies have been what they are and how we're going to correct them

(c.): This is what everyone really wants deep down

Sam S. (1.40.a): Absolutely

Mel D. (1.42.a.): Nobody is saying « look so and so is incompetent»

(b.): We might think it each of... whoever they think incompetent or degrees of competent and so on

(c.): but **that's secondary** at the moment

(d.): as we're not now **evaluating** individuals

(e.): All we are saying is that the sum total of everything that has been done... in one way or the other has **not** been satisfactory.

(f.): So we're trying to change.

(g.): **Now** if we had a structure that certain types of policies **must be cleared** out to m degree prior to implementation and a consistent follow up and discussion on these policies in **all** divisions, not only Quebec division the same applies to Ontario and anywhere else, then these things **wouldn't happen**. So they be **prevented** from occurring.

(h.): But it's no use telling Jack right now « don't you raise these prices».

- (i.): because for two weeks the president was away and there's four thousand other items that happening simultaneously and it's physically impossible for **anyone** individual **to** consistently follow-up and check and get clearance.
- (j.): Therefore, I submit that from my understanding and may be it's limited, that **unless we clearly spell out, which is a far less arduous task, the organizational structure and how we make decision and how the reporting relationships will function to permit these things to happen.**
- (k.): Once that's cleared then we gonna spend a **year** may be on spelling out the objectives.
- (l.): Now if you say objectives is just broadly that we wanna maintain our profit, we wanna to reverse a trend who's against that?
- (m.): That we can resolve in ten or fifteen minutes.
- (n.): so I say we leave objective until the other thing is settled.

Fin du premier épisode

CHAPITRE 4

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES.

Nous voulons dans ce chapitre rapporter les résultats des analyses obtenus à partir de la méthode d'analyse compréhensive par expansion que nous avons présentée dans le chapitre précédent. Nous nous sommes servi, à titre de rappel, d'un corpus d'une conversation collective, une réunion des membres de la haute gestion de la compagnie Steinberg Inc., pour étayer une hypothèse concernant l'intégration organisationnelle (il serait important, pour la compréhension de notre analyse, que le lecteur ait lu le verbatim annexé à la fin du chapitre 3). Notre approche se situe dans une perspective discursive, celle de la théorie de la coorientation.

Le modèle ou pattern que nous voulions établir était celui de l'indirection du contenu des échanges et des stratégies d'interaction nécessaires à l'intégration ou au lien organisationnel. L'indirection du contenu des échanges contribue, selon notre hypothèse, à déterminer un mode d'interaction précis et celle des stratégies d'interaction un mode d'intégration organisationnel spécifique. Nous voulions établir en particulier que les actes illocutoires primaires qui réalisent le lien organisationnel sont souvent enchâssés dans des actes de langage ambigus, c'est-à-dire indirects, en particulier quand ils excluaient une force ou un contenu propositionnel. À l'inverse, quand l'acte de langage primaire incluait, il aurait tendance à le faire par une expression plus directe du but illocutoire. Cet enchâssement caractérisait ces

actes comme des méta-actes ligatifs inclusifs ou exclusifs du point de vue de la dimension stratégique du discours.

Nous devons donc analyser la variation dans la manière dont les acteurs organisationnel agissent par leur dire (modalité épistémique et déontique) et se rapportent les uns aux autres en créant un rapport de place (modalité taxémique) à travers ce même dire. Il nous fallait, autrement dit, mettre en évidence la manière dont les acteurs transigent le texte organisationnel avec d'autres acteurs au moyen de l'acte de langage ainsi que la manière dont, ce faisant, ils tiennent compte les uns des autres au moyen de stratégies ligatives. Ces analyses devaient donc s'appuyer sur la double articulation de ce lien organisationnel, c'est-à-dire, sa dimension illocutoire à partir de laquelle statuer sur le mode d'interaction et sa dimension stratégique à partir de laquelle statuer sur le mode d'intégration organisationnel. Et ceci supposait au premier chef que nous puissions mettre en évidence le texte transigé et les stratégies discursives par lesquelles les rapports aux autres acteurs étaient institués.

L'hypothèse de base que notre analyse tente de vérifier est la suivante (voir chapitre 2 de la thèse pour une plus ample élaboration). Toute organisation caractérisée par une différenciation des tâches et des responsabilités ressent la nécessité d'effectuer une intégration de ces composantes disparates (Lawrence et Lorsch, 1967, 1986). Ces divisions se manifestent tout particulièrement dans les conseils de la haute gestion, le lieu privilégié de réconciliation des divers intérêts et perspectives. La conversation managériale sera ainsi marquée par des affiliations et des divisions qui apparaîtront lors de la négociation de la politique trans-organisationnelle. En d'autres mots, le processus de négociation managériale montrera un mélange de coorientation positive et négative. Notre hypothèse se résume ainsi à ceci: dans tout groupe qui vise à garder un niveau de cohérence viable les divisions s'exprimeraient par les actes indirects et les alliances par les actes directs.

Cohérence ne veut pas toujours dire, soyons clair là-dessus, unanimité. Les alliances et oppositions qui se manifestent dans le dialogue des participants à la conversation ne sont pas fixes; elles peuvent varier dépendamment de l'objet de la discussion. La cohérence du groupe est assurée par la continuité de la conversation

en dépit de la différence de points de vue: *malgré* les écarts, pour ainsi dire. Ainsi, notre hypothèse sera appuyée par les données si les divergences d'avis amènent à des interactions caractérisées par l'indirection illocutoire et les convergences à des interactions caractérisées par des actes de langage primaires.

Le documentaire «Corporation after Mr. Sam» nous est apparu comme une source appropriée de données et un moyen susceptible de permettre la mise à l'épreuve de notre hypothèse. Cela pour deux raisons: la présence des divisions assez marquées entre les membres du groupe relatives à l'avenir de la compagnie, et la volonté évidente de la part des participants de maintenir un niveau suffisant de cohérence malgré les divisions. Cette volonté, sinon pour toute autre mobile, fut assurée par la possibilité de promotion au poste de président, après la retraite de Sam Steinberg, d'au moins quatre des participants, dont les plus actifs dans la discussion et les plus puissants dans l'organisation.

Comme nous venons de le dire, notre analyse se concentre sur les méta-actes. Les méta-actes, rappelons-le, sont des actes dont l'objet est un autre acte. Par cette qualité réflexive, les méta-actes expriment les divisions (on n'est pas d'accord) et les alliances (on est d'accord) sous-jacentes à la conversation et qui se manifestent plus ou moins ouvertement dans l'interaction entre les acteurs. Notre hypothèse prédit que lorsque la coorientation est positive (les gens sont en accord) la ligativité du méta-acte sera exprimée directement comme un inclusif, sans ambiguïté. On aura des énoncés comme «That's exactly how I feel» (voir notre discussion du dernier chapitre). Le «That» est une référence à l'acte de langage de l'intervenant précédant, et le «is exactly how I feel» exprime directement le but et la force illocutoire de l'acte, en apparence sans ambiguïté. Cependant le contenu propositionnel, la proposition à laquelle le «that» se réfère, nous l'avons vu, se prêtait à de multiples interprétations et donc instaurait une ambiguïté au plan de la référence. D'ailleurs, compte tenu du contexte de la discussion, l'énoncé affirmatif de Mr. Sam exprimait, indirectement, un exclusif par rapport à tous ceux qui ne partageait pas le même avis que le locuteur (Mr. Sam) et celui qui l'a précédé (John). Son énoncé lie ainsi le but illocutoire qu'il poursuit et possiblement son contenu propositionnel à une personne qui accomplit le même but sur la même

proposition tout en établissant une distance par rapport à d'autres positions dont, notamment, celle de Jack.

Cet acte, en apparence simple, si on n'en analyse que le sens littéral, illustre parfaitement le concept de double articulation, et l'avantage d'une analyse par expansion: la force illocutoire de l'énoncé est exprimée directement et le rapport de place de façon indirecte. Une analyse qui tient compte du contexte montrera dans cet acte une indirection stratégique, c'est-à-dire une opposition voilée à la position opposée soutenue par d'autres participants à la conversation qui ne sont pas nommés explicitement mais qui n'en sont pas moins visés. Donc l'acte comporte, malgré son apparence claire et directe sur le plan illocutoire, une indirection ou une ambiguïté certaine au niveau stratégique.

Notre analyse ne se limite pas, néanmoins, à décortiquer la ligativité des actes de langage proférés ou énoncés par des acteurs pris individuellement, ni non plus à mettre en exergue seulement les alliances et les divisions. Nous visons aussi une caractérisation du mode d'intégration du groupe dans son ensemble. Ici nous recourons à la notion de face positive/négative et à celle de ligativité inclusive/exclusive pour caractériser la cohérence de la conversation collective des gestionnaires. Notre hypothèse est à l'effet que la cohérence de l'ensemble sera associée au maintien d'un équilibre entre solidarité (ligativité inclusive, face positive) et autonomie (ligativité exclusive, face négative). Le mode d'intégration induit par la solidarité (compensant les actes de langage menaçants par une stratégie positive) est reflété par une ligativité où le rapport entre les méta-actes inclusifs et les méta-actes exclusifs penche en faveur des premiers tandis que l'intégration qui serait induit par l'autonomie (compensant les actes de langage menaçants par une stratégie négative) ferait pencher la balance de ce même rapport en faveur des exclusifs. Ce que nous disons ici c'est que ce rapport, dans le cadre de nos hypothèses, ne devrait pas favoriser clairement l'un ou l'autre des méta-actes mais qu'au contraire ceux-ci devraient se retrouver dans un rapport équilibré avec presque autant d'inclusifs que d'exclusifs, et vice versa. C'est ce que nous avons appelé un mode d'intégration par ambiguïté. Cet équilibre devient la marque de cette

conversation, ou ce que l'on pourrait caractériser autrement comme la culture de la gestion de cette entreprise.

Notre chapitre se divise en trois parties. Nous donnons, dans un premier temps, un aperçu de la dynamique de l'échange telle qu'elle nous est apparue au courant de la phase d'analyse des données. Ce survol à grand traits, bien que basé sur une analyse systématique (voir annexes), a comme but de situer le lecteur en lui donnant une compréhension intuitive de la méthode que nous avons suivie. Nous décrivons dans des termes relativement peu théoriques, le déroulement de l'épisode. Notre but est tout simplement de bien situer le lecteur par rapport aux analyses plus poussées des sections qui suivent, dans lesquelles nous tentons d'isoler les facteurs qui indiquent l'existence d'un mode d'intégration (l'équilibre des méta-actes) propre au groupe dans son ensemble, et le mode d'interaction qui rend possible ou soutient cette intégration.

Dans la deuxième section du chapitre, nous examinons le rôle des textes ainsi que les propositions qui participent à la formation de ces textes. Le texte, comme nous le montrerons, entretient trois rapports particuliers avec le reste de la structure discursive de l'organisation. Le premier est celui qu'on peut établir entre le texte et les faces individuelles des acteurs dans la mesure où les contenus propositionnels doivent être 'traités' (par exemple exclure la proposition d'un supérieur hiérarchique) en prenant soin de ne pas froisser l'image de l'autre. Ainsi en est-il par exemple des propositions qui forment le texte des acteurs qui veulent discuter d'abord de la structure (et dont nous donnons la description plus bas) qui sont souvent introduit à travers des actes de langage et des stratégies indirects pour ne pas menacer la face négative et positive du président et de ses alliés. Mais le texte entretient un autre rapport, cette fois avec les faces organisationnelles, c'est-à-dire l'autonomie des services et des divisions dont il préserve et représente la réalité. Enfin le texte et ses propositions se rapportent au type d'engagement particulier, c'est-à-dire à l'engagement commun faible, qui est le *sine qua non* (et la conséquence) de la préservation des faces organisationnelles ou de l'autonomie des services et des divisions. Ces trois rapports sont des repères autour desquels nous étayons les résultats des analyses concernant le texte dans cette deuxième section.

Dans la troisième partie du chapitre nous abordons le rôle de la conversation dans la construction d'un engagement commun. Cette section du chapitre est composée de deux sous-parties. Nous ouvrons la première par une analyse de la dimension illocutoire. Dans cette partie, nous identifions la proportion d'actes directs et indirects, afin de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'existence de points de vue incompatibles, ou des contradictions, amènerait à une tendance marquée au voilement de la force illocutoire en se servant de l'indirection illocutoire pour l'exprimer. Dans la deuxième partie, nous explorons la question du mode d'intégration par une analyse des méta-actes et de la ligativité qui leur est associée. Nous prédisons un équilibre entre les méta-actes inclusifs et les méta-actes exclusifs, la marque, avons-nous argumenté, d'une gestion par ambiguïté. Cette analyse nous permet de retourner à la question de fond qui est celle de l'engagement commun et de ses racines. Ici l'accent est mis sur les stratégies dominantes dans un contexte comme celui de la Steinberg Inc. à cette phase de son histoire.

Finalement, le chapitre débouche sur une brève conclusion.

4.1. Description liminaire de la conversation collective, premier épisode.

L'épisode débute en plein débat. Le chef des opérations québécoises, Jack, est en train de protester, énergiquement, à propos d'une démarche avec laquelle il est en désaccord radical: «How can you start with all these objectives ...?» (Voir l'annexe au chapitre 3 pour le texte original). Il avance son objection sous forme d'une question, mais il est évident que son but primaire n'est pas d'obtenir une information (dont il est déjà en possession) mais de faire connaître son opposition à une position qu'il considère erronée. Indirectement, alors, il insiste sur (*exige*) une démarche à suivre, celle qui consiste à établir d'abord une structure. Ce faisant, il s'oppose à (*nie*) la position alternative, soit celle d'établir d'abord les objectifs, et il *contredit* ainsi son supérieur, Mr. Sam. Sa tactique est intéressante du point de vue conversationnel: il utilise le format d'une question et impose ainsi sur son

interlocuteur l'obligation d'une réponse. Poser une question est l'acte initial dans une paire adjacente (Schegloff, 1977). Refuser de répondre à une telle question sans s'en rendre compte constitue un acte carrément agressif: ainsi que l'écrivent Labov et Fanshel (1977):

«an unaccounted refusal can lead to a break in social relations (a "huff" in Goffman's terms)» (p. 88).

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

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

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

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

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

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

Mr. Sam se lance maintenant dans la narration d'une rencontre qu'il a eue avec un employé de la firme (un gérant de magasin). Avant de le faire, cependant, il appelle ses subordonnés à l'ordre: «Now listen to what I'm telling you, each and every one». Et il évoque une règle à l'effet presque morale dans cette entreprise (certainement pour lui), soit celle de garder les prix modiques en tout temps. Encore une fois il

s'agit d'un but complexe: demander (l'attention des ses allocutaires), exiger un comportement de leur part (listen), relater une petite histoire (une rencontre), réitérer une proposition (hausse inadmissible des prix) et désapprouver (la personne, non identifiée explicitement mais dont l'identité est connue de tout le monde, Jack). Mais notons que la ligativité de son acte demeure dans le domaine de l'implicite: il ne mentionne pas spécifiquement le nom du coupable qui a augmenté les prix mais adresse plutôt la parole à l'ensemble de ses associés.

La réaction de Jack est cependant vive et immédiate: «Mr President», commence-t-il (notons qu'il n'utilise plus l'appellation plus informelle, «Mr Sam» qu'il avait employé plus tôt). Mais c'est à ce moment-là, avant qu'il ne puisse aller plus loin, que le président de l'assemblée, Harry, tente d'intervenir, afin, doit-on supposer, de court-circuiter un échange chargé d'émotions, occasionné comme chacun peut le deviner par la critique pointue (pourtant indirecte) que le président avait fait vis-à-vis la performance de Jack. Celui-ci proteste («just a minute!»). Il insiste même et encore une fois formule son intervention sous la forme d'une question («would you wait a minute?») qui, conventionnellement, a la force primaire d'un directif et une ligativité négative. Ayant ainsi gagné le plancher il se tourne vers Mr. Sam. Il tente de formuler son intervention, d'abord, comme une illustration de son principe («why I want to talk about structure first»). Deuxièmement, il embraye sur la proximité et la solidarité qu'il entretient en tant que proche collaborateur de son patron («you and I communicate, no matter what time of the day»). Mr. Sam confirme («right»). Ayant établi cette base il poursuit en posant une suite de questions à son patron, en apparence très agressives: («Have you got the same problem with Toronto? Do you know what's happening in Toronto?»). La ligativité implicite de ses questions est nettement négative, car tout le monde est capable de voir qu'il est en train de questionner le comportement de son patron. Ce dernier, cependant, réagit doucement («No»). Jack poursuit son questionnement en généralisant: «Are you running one company or two companies?». Mais tout de suite il revient à son thème: le problème n'est pas le comportement de Mr. Sam, mais la structure. Du coup ce ne sont plus les actions de son patron qui sont en jeu, mais celles des gens de Toronto: «they've been raising prices from the first week, they discuss it with you?». Encore une fois Mr. Sam répond calmement, «no». Jack poursuit: «they

communicate with you? ». Mr. Sam répond: «no». «They communicate with anybody in here? How many companies are you running? You wanna be the general manager here? Or do you wanna act as president? ». Encore une fois peu de réponse de Mr. Sam. Finalement, Harry tente d'intervenir «can I bring this back on course? ». Mais son intervention, qui était fait dans le but évident d'éviter une confrontation déchirante entre Jack et son supérieur n'est pas réussie: «What do you mean "bring this back on course"?» dit Arnold. Et Harry est alors obligé de justifier son acte en prenant appui sur son rôle de président de l'assemblée: «get back to the problem of making best use of our time». Mais Arnold ne l'entend pas de cette oreille, «I think Jack has raised a good example» soutient-il. C'est alors que Jack intervient de nouveau, et Harry est obligé de céder: «all right, all right». Arnold et Jack insistent, et encore une fois Harry cède: «all right». Finalement, après quelques autres interventions de Jack et Arnold, Harry trouve un moyen de rediriger la conversation: «Mel has the floor». L'intervention de Mel, le gendre de Mr. Sam, est remarquable de plusieurs points de vue. D'abord, elle illustre le concept de méta-acte, pur et simple: «in each of our reports we're all trying to look at what the deficiencies have been». Il nie immédiatement comme on peut le voir toute brisure de la solidarité collective: «we don't state it in negative terms». Ceci, dit-il: «is what everyone really wants deep down». Ses assertions, pour la plupart directement primaire, sont donc inclusives, excepté quand il se démarque toute tendance à blâmer des individus pour les «deficiencies». Il est appuyé immédiatement par Mr. Sam: «absolutely». Personne, selon Mel, accuse tel ou tel d'incompétence; cela dit-il est une considération secondaire, on n'est pas en train d'évaluer les individus. C'est seulement que la somme totale des actions posées n'a pas donné le résultat escompté. C'est pourquoi, suggérera-t-il, nous voulons changer. Si on avait, continue-t-il, la structure appropriée ces aberrations seraient éliminées. La solution n'est pas de discipliner Jack parce qu'aucun individu, dit-il, ne peut tout scruter dans une organisation de la taille de Steinberg Inc. C'est pourquoi on devrait plutôt se concentrer sur la structure organisationnelle, le comment de la prise de décisions et les relations hiérarchiques de rapportage. Une fois cette question tranchée on peut alors se pencher, conclut-il, sur les objectifs précis qu'on vise.

L'intervention de Mel réussit comme on peut le constater à accomplir plusieurs buts: prendre ses distances par rapport à la manière de s'exprimer de Jack, tout en s'associant avec ce dernier dans sa préférence pour un débat sur la structure. Il exprime une forte solidarité de groupe en donnant crédit à tout le monde de leur motivation positive et de leur désir de trouver des solutions à leurs problèmes. Mais, faisant cela, il reconnaît simultanément l'existence de ces problèmes que lui, non plus, ne tient pas à minimiser. Ce faisant, il réussit à incorporer toutes les perspectives dans une seule vision synthétique qui présente une image d'un groupe harmonieux malgré des différences (on se rappelle ici d'une performance politique semblable rapportée par Robichaud (1998; Robichaud, Giroux et Taylor, in press).

Cette suite d'interactions illustre très bien le mode d'interaction et d'intégration typique de Steinberg Inc., celui que nous voulons montrer dans l'analyse plus fine (rapportée en annexe) des éléments de l'épisode. Il est, par exemple, très évident que la scission au sein de Steinberg Inc. est réelle. La compagnie a été pendant longtemps une extension de la personnalité entrepreneuriale de Sam Steinberg, son fondateur et président pendant toute son histoire. Mais un mode de gestion qui est approprié à une organisation de taille modeste, bien qu'en croissance rapide, n'est pas nécessairement celui qui est toujours pertinent quand la firme devient ce qu'elle l'était en 1969, l'année de la discussion enregistrée par l'ONF. Mr. Sam continuait un style de gestion qui lui a permis de bien gérer l'organisation pendant ses premières années: s'occuper lui-même de tout, surveiller tout, quotidiennement. Mais un style de gestion qui lui permettait toujours de suivre de près ce qui se passait proche de lui, à Montréal, avait comme conséquence de créer un vide ailleurs, à Toronto notamment. Et ses associés du début venaient de sa propre famille proche ou de la communauté immigrante d'où il était originaire. Maintenant, au contraire, la gérance de la compagnie était devenue plus diversifiée dans ses affiliations hors compagnie. Un style de gestion appropriée à la famille n'était plus nécessairement approprié au contexte nouveau où ses associés ne lui étaient plus liés par la connexion familiale. La remontrance de Jack avait donc sa raison d'être dans la division importante qui caractérisait lors l'organisation à ce stade de son développement.

Ce qui est particulièrement remarquable, cependant, en analysant la séquence d'interactions et l'intervention houleuse de Jack, c'est la façon que le groupe avait d'amortir l'expression ouverte des conflits. En partie, cet amortissement remonte aux interventions de John (qui est intervenu pour interrompre le dialogue Jack-Sam à un moment stratégique), de Harry (même s'il n'a pas complètement réussi), d'Arnold qui a dilué la force de l'intervention de Jack en la caractérisant comme «a good point», et de Mel (qui a mis l'échange dans une nouvelle perspective, comme étant en conformité avec les buts de la réunion). Jack lui-même a soigneusement encadré son intervention comme celle d'un vieux collaborateur, subordonné loyal à son patron. Sa sincérité évidente (comportement paralinguistique) lui a d'ailleurs permis certaines libertés. Mais la personne dominante là-dedans est bien Mr. Sam lui-même qui ne s'est laissé emporter à aucun moment. Il gardé son «cool» et a réagi calmement à toute provocation ouverte. En ceci, il a peut-être manifesté le comportement d'un patriarche confiant dans ses propres moyens et tolérant devant les excès, parfois émotifs, des membres de sa «famille». Dans un épisode subséquent à celui que nous avons choisi pour mettre à l'épreuve nos hypothèses il concède librement qu'il a, effectivement, toujours considéré ses associés comme des membres de sa famille étendue. Et cette tolérance, la source même de l'insatisfaction de ses subordonnés, a permis, paradoxalement, une expression remarquablement candide des griefs de ses associés. C'est à ce curieux équilibre entre inclusivité (une famille unifiée) et exclusivité (présence de conflits et oppositions) que nous voulions nous référer en parlant d'une intégration par «ambiguïté».

4.2. L'analyse des propositions et des textes dans la conversation collective.

Une analyse thématique des propositions montre qu'il est question des points suivants dans cette conversation:

- 1) l'établissement des objectifs,
- 2) l'établissement de la structure,
- 3) la division de Québec,
- 4) la division de l'Ontario,
- 5) la majoration et la politique des prix,
- 6) la communication organisationnelle,
- 7) l'ambiguïté du fonctionnement général de l'entreprise (rôles, fonctions, structure et objectifs),
- 8) le rôle du modérateur,
- 9) la gestion de Sam,
- 10) l'orientation du débat,
- 11) la contribution des uns et des autres au débat et,
- 12) l'étiquette de la conversation ou du débat.

Il existe, d'après Labov et Fanshel (1977) deux sortes d'arguments ou de propositions: les propositions locales et les propositions générales. Les propositions locales peuvent souvent enchâsser les propositions plus générales de la même manière que certains actes de langage plus directs en enchâssent d'autres plus indirects. Toutefois, ce qui est important dans la manière de qualifier les propositions n'est pas tant le fait qu'elles soient présentes dans plusieurs épisodes ou pas. Les propositions générales sont des affirmations, souvent implicites, caractérisées par leur récurrence et leur universalité dans le cadre du fonctionnement organisationnel de tous les jours. Une telle proposition est une proposition dont l'applicabilité dépasse l'objet immédiat de la conversation. Ce sont cette sorte de propositions que nous voudrions décrire ici.

La liste des propositions récurrentes nous montre un total de dix-neuf (19) propositions que nous fournissons en annexe. Ces propositions récurrentes sont elles-mêmes la résultante d'une somme de cent huit propositions locales sur lesquelles les acteurs ont tenté d'accomplir des buts illocutoires. Nous les fournissons également en annexes parce qu'elles nous serviront dans la prochaine section à déterminer le mode d'interaction dans le discours organisationnel de la Steinberg. Dans la thématique de ces propositions récurrentes nous commençons d'abord par dénombrer neuf thèmes:

- 1) la structure,
- 2) les objectifs,

- 3) le débat,
- 4) la contribution des participants,
- 5) l'étiquette du débat,
- 6) l'ambiguïté organisationnelle,
- 7) le modérateur,
- 8) la gestion de Sam et,
- 9) la communication organisationnelle.

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

- 1) L'établissement des objectifs est un exercice facile;
- 2) L'établissement de la structure précède celui des objectifs;
- 3) L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion;
- 4) Le président n'agit pas de la même manière pour toutes les divisions;
- 5) Le président n'a pas une philosophie de gestion claire et unique;
- 6) La division de Toronto ne communique pas avec le président;
- 7) Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto;
- 8) Les gens de Toronto ne discutent pas de la majoration des prix avec le président;
- 9) Le président est constamment en communication avec Québec;
- 10) L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

Les propositions récurrentes ou générales plus que tout autres sont considérées comme des éléments macro-structurels (Labov et Fanshel, 1977, p.121) par opposition aux éléments micro-structurels que sont les actes de langage. De ce point de vue, elles appartiennent au «texte organisationnel» (Taylor et Van Every, 2000, p.103) ou «sous-texte». Certaines de ces propositions recèlent de

présuppositions, pour d'autres celles-ci sont déjà explicites. On peut donc voir ici les présuppositions non explicites suivantes:

- 1) Une vision claire des affaires empêche des problèmes d'organisation et de gestion;
- 2) Le président doit agir de la même manière pour toutes les divisions (s'il veut vraiment être le président de tout le monde);
- 3) Un président doit avoir une philosophie ou une vision claire et unique;
- 4) La division de Toronto doit communiquer avec le président;
- 5) Le président doit être au courant de ce qui se passe dans toutes les divisions;
- 6) Les gens de Toronto doivent (aussi) discuter de la majoration des prix avec le président.

L'ensemble de ces présuppositions et propositions nous révèle deux choses:

- 1) Ce qui est thématé et,
- 2) La nature du «texte organisationnel».

- 1) Les propositions révèlent que ce qui est thématé ce sont les devoirs et les obligations ainsi que les droits et les responsabilités du président d'abord et ceux des divisions ensuite. «Le président est supposé avoir une vision ou une philosophie de gestion claire et univoque; il doit agir de la même manière pour toutes les divisions; il doit être au courant de ce qui se passe dans toutes les divisions. Les divisions pour leur part doivent communiquer avec le président; elles doivent le tenir informé; elles doivent aussi discuter avec lui de la politique des prix, en particulier». Toute la conversation collective que nous avons analysée est en quelque sorte une façon d'argumenter le respect ou le non-respect de ces droits et obligations.
- 2) La deuxième chose que cette analyse des propositions révèle c'est que le «texte organisationnel» que nous découvrons plus haut est en réalité un intertexte puisqu'il est un amalgame de deux textes, irréductibles l'un à l'autre. Le premier texte, que tentent d'actualiser Jack, Mel et Arnold (tous

trois des prétendants sérieux à la succession de Mr. Sam) peut se lire comme suit: «Nous devons d'abord établir la structure organisationnelle afin de clarifier la situation ambiguë (le président communique avec les uns et pas avec les autres; il est au courant pour une division et pas pour l'autre; il applique deux standards différents à ces deux divisions; il a une vision équivoque des affaires...etc.) dans laquelle nous sommes et que beaucoup d'exemples peuvent attester. Débattre dans ce sens est la bonne chose à faire.» Le second texte que tentent de faire asseoir Sam, John P. et Harry peut, lui, se lire comme ceci: «Le débat est sur la mauvaise voie si nous l'engageons pour définir notre structure et remettre en question la gestion du président. Si en effet la vision n'est pas claire nous devons d'abord tenter d'établir nos objectifs parce que c'est plus difficile à faire que de définir une structure».

En ce qui a trait au thème du déroulement du débat que nous avons laissé de côté pour nous concentrer sur les cinq autres, nous retrouvons aussi d'autres droits et obligations conformes au thème. Ici c'est le modérateur et les participants qui sont thématiques: «le modérateur doit orienter le débat; les participants doivent écouter; les participants doivent faire des contributions pertinentes pour faire avancer le débat; celui qui est visé par un reproche a le droit de prendre la parole». Ce texte est lui-même également un intertexte puisque nous pouvons aussi lui rapprocher d'autres textes (Riffaterre, 1981) dont il est le fruit. Le premier texte dit que «le modérateur trouve avec raison que le débat est mal engagé car les participants (comme Jack) interviennent à tort et à travers, sans même écouter les autres». Le deuxième texte dit que «le modérateur n'est pas maître et juge du débat pour en gérer seul le trafic et sanctionner les contributions; celui qui est visé par une intervention a le droit de prendre la parole sans le référé du modérateur». Comme on le voit, ces deux textes ne font finalement qu'argumenter les éléments de l'intertexte tout juste décrit.

L'analyse des propositions révèle qu'il existe donc un texte/intertexte organisationnel convocable par tous les membres du comité et dans lequel chacun de ceux-ci se retrouve. C'est ce texte donc qui est à la base de l'engagement commun faible entre

les acteurs de la conversation collective. Ce texte est convoqué par la suite de diverses manières par les protagonistes pour asseoir la légitimité de leurs actions au plan conversationnel qui est celui où chacun tente d'établir de nouveaux rapports de place, et donc de nouveaux textes.

Discussion.

Le rôle des méta-actes ligatifs et la caractérisation d'un mode discursif d'intégration sont des aspects originaux de l'analyse que nous présentons dans cette thèse. Mais celle-ci comporte également deux autres originalités. Il s'agit d'une part de l'analyse du rôle des propositions (l'aspect spécifiquement textuel de l'analyse) et d'autre part de l'indirection stratégique qui ne se réduit pas à l'illocutoire, et se révèle seulement dans l'expansion (l'aspect conversationnel de l'analyse). Il se découvre dans l'analyse des tactiques d'interaction utilisées par les acteurs pour compenser les menaces que leurs actes illocutoires font courir au rapport de places existant.

Nous avons vu dans notre analyse des propositions (le contenu propositionnel des énoncés) que les contradictions présentes dans la discussion de l'avenir de la firme sont de l'ordre du textuel. C'est un débat de textes, bien que ceux-ci soient projetés par des porte-parole organisationnels. Comme nous l'avons vu dans notre discussion du modèle d'analyse de Labov et Fanshel les textes «locaux» (les propositions des énoncés prises un par un) sont des instances des textes «globaux», dans le sens où les premiers seraient des manifestations et des variations idiosyncrasiques des seconds la même idée centrale les animant chacun. Ces textes globaux, insistent Labov et Fanshel, incorporent des perceptions de statuts, rôles, responsabilités, obligations morales, etc. Ils sont réflexifs car ils spécifient les places des membres de l'organisation, tout en étant le produit de leur conversation. Ces textes globaux qui s'expriment ponctuellement dans les interventions des participants constituent alors les paramètres taxémiques de la discussion. Les individus peuvent être liés par la convergence ou la divergence des

textes qu'ils énoncent, même en l'absence de toute interaction explicite. Ceci forme la base de ce que nous appelons un «engagement commun faible».

La deuxième originalité de notre analyse est l'identification des actes stratégiques qui sont véhiculés par les interactes illocutoires mais ne peuvent pas se réduire aux échanges dialogiques. Ainsi lorsque Mr. Sam appuie John «That's exactly how I feel» il s'associe directement avec John, mais indirectement, et négativement, avec tous ceux qui soutiennent une autre interprétation, dont, entre autres, Jack, même s'il n'a pas dirigé explicitement son commentaire vers ce dernier. De la même manière, quand il critique la hausse de prix dans les magasins Steinberg, bien que ce soit Jack qui réagisse, sa critique s'adresse également à Oscar, le chef de la division d'Ontario. Ce genre d'analyse, qui est permise dans une analyse par expansion, échappe inévitablement à une analyse illocutoire mais aussi, comme c'est le cas de Labov et Fanshel, à une analyse simple de l'interaction d'un couple. L'interaction de groupe, comme le montre le documentaire *Corporation after Mr. Sam*, ouvre donc une nouvelle voie d'exploration.

Le texte et l'engagement faible.

L'engagement illocutoire reflète l'idée qu'en disant quelque chose le locuteur se lie ou se commet vis-à-vis des conditions de succès ou de vérité de son acte. Dans la mesure où les buts illocutoires poursuivis par les locuteurs s'impliquent mutuellement (comme quand quelqu'un soutient une proposition qu'une autre personne a déjà affirmée) nous parlons d'un engagement commun fort car les deux locuteurs poursuivent un même but illocutoire, l'un parfois plus intensément que l'autre. Lorsque ce sont les contenus propositionnels de ces actes qui sont dans une relation logique d'implication, nous parlons, nous l'avons déjà dit, d'un engagement commun faible. Mais il faut que l'on tienne compte, encore une fois, de la distinction entre propositions locales et globales. Prenons par exemple la proposition suivante: «Le président doit agir de la même manière pour toutes les divisions (s'il veut vraiment être le président de tout le monde)». Cette idée de fond figure dans les

interventions de plusieurs intervenants, et plus d'une fois, dans une variation ou autre. C'est-à-dire que c'est une implication logique de ce qui a été dit, explicitement. Elle est ainsi un sous-texte dans ce sens qu'elle exprime un accord de fond sur la légitimité du statut de président et spécifie ses droits et ses devoirs.

Notre analyse porte uniquement sur un seul épisode de la conversation enregistrée qui a formé la matière du documentaire *Corporation after Mr. Sam*. Dans les épisodes cinq, six et sept (voir Chapitre 3), le thème de l'influence démesurée de la famille et une accusation du népotisme est évoqué, directement par James, indirectement (et avec beaucoup de mitigation) par Arnold et finalement par Irving, qui contourne la nécessité d'exprimer son propre avis en citant d'autres qui lui avaient parlé *sotto voce* (un peu à la manière de Mr. Sam lui-même qui, nous l'avons vu, a su exprimer son propre avis en citant un gérant de magasin). Une analyse plus élaborée montrerait alors un lien textuel entre la plainte de Jack (absence de consultation d'Ontario jumelée à une concentration démesurée sur le Québec) et la conversation subséquente sur l'ingérence de la famille et les biais qui en résultent. Ainsi, les liens textuels implicites dans la conversation forment le fil conducteur de la discussion et produisent, dans leur ensemble, un engagement commun.

Le sous-texte projeté par Jack (et subséquemment par d'autres dans la suite de la conversation) n'est nulle part remis directement en question dans la conversation mais il figure intrinsèquement comme la base qui permet de critiquer le comportement du président actuel. En d'autres mots, les reproches reliés à la performance du patron n'auraient pas eu de sens en l'absence de cette entente constitutionnelle de base à propos des devoirs, des droits, des obligations et des responsabilités du président, le sous-texte ou «texte organisationnel». Mais son existence, inféré à partir des transactions illocutoires des participants, explique ce que nous voulons dire par engagement faible. Les gens peuvent se trouver en désaccord sur de multiples objets d'actualité mais ils demeurent soudés par un engagement commun faible.

Évidemment, compte tenu des multiples intérêts et préoccupations quotidiennes des membres de l'organisation, ainsi que de la différenciation structurelle d'une firme

telle que la Steinberg Inc., le lien organisationnel sera toujours relativement faible. Le lien organisationnel faible (mais crucial) se tisse sur la base du sous-texte (ensemble de contenus propositionnels) qui représente un contrat entre les acteurs ou, selon le mot de Labov et Fanshel, une matrice de la conversation collective. C'est à partir de cette matrice que les acteurs incluent, excluent, revendiquent ou contestent et font des interactes. Ce faisant ils contribuent à la reproduction du texte ou de la structure organisationnelle à travers leurs actes de langage (Taylor et Van Every, 2000).

L'analyse des propositions et leur bilan sont importants à plus d'un titre. Elle nous renseigne sur la nature du lien organisationnel ou de l'engagement commun mais également sur la façon typique adopté par le groupe pour nouer ou établir ce lien (convoquer le texte). Le rapport entre les actes primaires et les propositions ainsi décrites, c'est-à-dire entre la conversation et le texte, nous permettra de déterminer le caractère direct ou indirect des échanges. Ceci sera une première façon de vérifier notre hypothèse quant au caractère indirect des échanges dans des situations organisationnelles contradictoires.

L'analyse des propositions révèle qu'il existe donc un texte/intertexte organisationnel convocable par tous les membres du comité et dans lequel chacun de ceux-ci trouve une place. C'est ce texte donc qui est à la base de l'engagement commun faible entre les acteurs de la conversation collective. Ce texte est convoqué par la suite de diverses manières par les protagonistes pour asseoir la légitimité de leurs actions au plan conversationnel qui est celui où chacun tente d'établir de nouveaux rapports de place, et donc de nouveaux textes.

4.3. L'indirection illocutoire et stratégique dans la conversation de la Steinberg.

Selon notre hypothèse de base le discours est caractérisé par l'ambiguïté dans un contexte organisationnel emprunt de contradictions comme l'a été, nous l'avons vu, la Steinberg Inc. La configuration des méta-actes ligatifs (les exclusifs dominant/ les

inclusifs dominant/ ou encore aucun des deux types de méta-actes ne domine de façon significative) et des stratégies énonciatives (positives/ négatives/ directes/ indirectes) induit un mode d'intégration discursive spécifique. Le but de notre analyse est de montrer qu'avec aucune prédominance tranchée entre les inclusifs et les exclusifs, un engagement commun faible mais étendu, l'usage plus fréquent de stratégies énonciatives indirectes pour réaliser ces actes et un mode d'interaction indirecte, la Steinberg Inc. (incluant Mr. Sam et ses lieutenants) aura mis en branle un mode d'intégration organisationnelle basé sur l'ambiguïté qui s'accommodait très bien aux contradictions qu'elle vivait. C'est cette formulation que nous voudrions étayer tout le long des pages qui vont suivre.

Le lien organisationnel a donc deux dimensions. La première est une dimension dans laquelle deux locuteurs ayant fait deux illocutions différentes se retrouvent faiblement engagées aux mêmes propositions par implication de leurs contenus propositionnels respectifs (nous en avons vu une illustration dans la section précédente). La deuxième dimension, stratégique, veut reconnaître le fait qu'un acte de langage en se rapprochant ou en s'éloignant d'un autre au niveau de la force ou du contenu propositionnel peut menacer la face du locuteur de la proposition de laquelle on s'éloigne. C'est pour éviter précisément ces risques que le rapprochement ou l'éloignement va se faire de façon oblique en ayant recours à des stratégies et des tactiques pour les masquer. C'est de cette manière également que les interlocuteurs prennent en compte les 'faces' (pour ne pas les froisser) des uns et des autres dans l'accomplissement de leurs actes de langage.

Le mode d'interaction et l'analyse de l'interaction.

Dans un contexte saturé par les contradictions, le texte, avons-nous hypothétisé, est souvent convoqué ou réarticulé dans la conversation de façon indirecte. Cette indirection est un rapport entre d'une part le texte (nombre de propositions) et d'autre part la conversation (nombre d'actes de langage primaires directs). Plus haut dans la première section de ce chapitre nous avons établi et commenté les résultats

de l'analyse des propositions. Avant de procéder à la caractérisation du mode d'interaction nous allons ici donner les éléments descriptifs qui permettent d'avoir un portrait global de la conversation collective de la Steinberg Inc.

Comme il se doit, nous commençons d'abord par rapporter les unités, c'est-à-dire, les actes de langage dont est composé le discours organisationnel échantillonné. Ces unités descriptives sont caractérisées par leur but et leur force illocutoire que nous avons déduit ou interprété par expansion, par le type d'acte que représente cette force (direct, indirect), par sa primauté (c'est-à-dire le fait qu'il soit un acte primaire ou secondaire) ainsi que, finalement, par sa ligativité. La ligativité d'un acte se mesure au fait qu'il puisse impliquer (inclure) un autre acte ou proposition. Nous pouvons alors voir si ces actes qui permettent le lien organisationnel le sont de manière directe (illocutoirement) ou pas et implicite (stratégiquement) ou pas.

Rappelons, avant d'entrer dans une analyse plus détaillée, que, tout énoncé accomplit typiquement plusieurs actes:

«most utterances can be seen as performing several speech acts simultaneously» (Labov & Fanshel, 1977, p. 29).

Il faut ainsi distinguer entre ce qui est dit et ce qui est fait (idem, p. 71). Lorsque ce qui est dit exprime directement, sans ambiguïté, ce qui est fait, ou le but illocutoire primaire, nous pouvons parler d'un acte direct. Ceci ne suppose pas, par ailleurs, que ce même acte ne communique pas d'autres sens secondaires et dans ce cas nous parlons d'actes secondaires. Lorsque le but illocutoire n'est pas exprimé directement, ce qui est dit est lui-même une instance d'un acte secondaire, et l'acte primaire doit être inféré en se servant des maximes ou des principes de la coopération de Grice, ou encore d'autres éléments d'interprétation émanant du contexte. En général, alors, chaque énoncé simple représentera un seul acte primaire dans un contexte d'énonciation précis mais il peut communiquer plusieurs connotations supplémentaires, ou actes secondaires. Une mesure de l'indirectivité est donc le nombre d'actes primaires et secondaires qu'on peut inférer à partir d'un énoncé.

Commençons par le plus simple, en nous servant du cadre analytique de Searle, la direction d'ajustement, monde au mots (directifs, commissifs), mots au monde (assertif) ou ni l'un ou l'autre (expressifs, déclaratifs).

Un fait à remarquer que nous montre le tableau I (p.144) dans l'identification des actes de langage littéraux et inférés du discours de la Steinberg Inc. tient au fait qu'il y a cent et huit (108) actes de langages sur les cent cinquante-huit (158) qui sont de type assertif, c'est-à-dire 68.4%.

Tableau I: Actes de langage et leur type.

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

Les actes de langage de type assertif ont comme but illocutoire de représenter comment les choses sont dans le monde en étant capable le cas échéant, d'avancer les raisons de cette croyance (condition préparatoire). Ceci veut dire en clair que cette conversation collective est un débat ou une mise en discours dans laquelle chacun tente de montrer (bien que parfois indirectement) que c'est lui qui a la bonne représentation de l'état des choses. La modalité est argumentative. La bonne représentation des choses dans un cas, c'est que la structure doive être établie avant les objectifs, et dans l'autre cas la bonne représentation de ce que doivent être les choses, c'est que les objectifs soient définis avant d'aborder les questions de structure. C'est ce thème qui nous a permis par ailleurs de remonter jusqu'au sous-texte organisationnel.

Le sixième des actes de langage de cette conversation collective, d'après le même tableau I (p.144), est composé d'actes de langage directifs; donc cinq fois moins que

les actes de langage assertifs. Ceci n'est pas surprenant, étant donné le contexte, une réunion des gestionnaires avec un agenda ouvert. Les actes de langage directifs sont ceux qui tentent d'amener l'allocataire à faire ou à poser une action future. Ce sont des actes assez particuliers au niveau de leur condition préparatoire qui demande que le locuteur qui commet un tel acte soit hiérarchiquement supérieur à l'allocataire. C'est pourquoi cet acte est plus souvent secondaire que primaire (mitigé) quand il est fait, en particulier par les subalternes. On ne commande pas, on suggère. La nature de la conversation explique bien à notre avis la présence de quelques directives qui s'y trouvent. Les participants cherchaient en effet, chacun à sa manière, à amener leurs interlocuteurs à faire l'une des deux choses: établir les objectifs ou les structures. Et la composition du discours montre assez remarquablement qu'à ce stade-ci, aucune des deux alternatives n'a réussi à imposer sa représentation. Nous ne trouvons en effet aucune trace de commissive dans l'épisode analysé car personne ne s'est engagé à une action future.

Contrairement au modèle conversationnel de l'organisation de Flores (1982), les directifs et les commissifs ne semblent pas être au cœur de la conversation organisationnelle, du moins pas dans cet épisode-ci. Ainsi que le montre le tableau I (p.144), les déclaratifs et les expressifs sont les autres parents pauvres de ce discours organisationnel. Les deux, ensemble, représentent à peu près treize pourcent (13%) des actes de langage. Pourtant, à cause des conditions de sincérité des expressives et des conditions préparatoires des déclaratives (qui perdent à être dissimulées), ces actes ont tendance à être proportionnellement plus primaires que les autres.

Sur le plan illocutoire les données ont aussi montré (Tableau II, p. 146) une nette tendance à l'indirectivité. Dans le discours que nous avons analysé, nous retrouvons un total de cent cinquante-huit (158) actes de langage. Sur ce total le tableau II (p.146) signale que quatre vingt trois (83) actes sont des actes de langage directs et que soixante et quinze (75) sont indirects.

Tableau II: Directivité des actes de langage.

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

Un acte littéral primaire est exprimé directement. Dans ce cas ce qui est dit littéralement correspond à ce que le locuteur voulait dire. C'est un acte communicationnel qui n'a pas besoin d'être inféré contrairement à un acte qui serait exprimé indirectement. Le rapport entre les actes de langage primaires directs (i.e. ce que le locuteur fait, ou son intention communicative) et les propositions à l'origine du texte organisationnel représente le mode d'interaction. Plus ce rapport tend vers zéro, plus nous pouvons estimer que les actes de langage primaires directement exprimés ne couvrent pas toutes les propositions, ce qui présuppose l'existence de nombreux autres actes de langage indirects primaires (des questions qui sont en réalité des requêtes, et généralement reconnues comme telles, par exemple «pourrais-tu me passer le sel, s'il te plaît?») et d'actes de langage secondaires (où le sens est masqué et doit être, pour reprendre le terme de Grice, «calculé» en tenant compte de la logique illocutoire et des conditions de succès) susceptibles de les prendre en charge.

Tableau III: Directivité et primauté des actes de langage.

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

Les tableaux II (p.146) et III (p.146) combinés nous donnent une image plus complète du discours à la Steinberg. On peut donc voir que parmi les quatre-vingt

trois actes de langage littéraux quarante-deux sont primaires et communiquent l'intention première des locuteurs tandis que les quarante et un autres sont des actes de langage secondaires (implicites, c'est-à-dire qui accompagnent l'acte primaire et réussissent en même temps que cette dernière est réussie).

Ceci veut dire, comme nous le montre le même tableau, que sur les cent cinquante-huit (158) actes de langage seulement quarante-deux (42) sont des énoncés dont la signification coïncide avec celle de leur locuteur. Autrement dit, le reste du temps, les interlocuteurs disent autre chose que ce qu'annonce littéralement leur énoncé; le trois quart du temps presque, ce qui est dit littéralement n'est pas ce que voulais dire ou communiquer d'abord le locuteur.

Il y a eu d'après le tableau III (p.146) quarante-deux (42) actes de langage littéraux primaires pour cent et trois (103) propositions dont nous donnons la liste en annexe de ce chapitre. Ces chiffres nous donnent le rapport suivant: 42/103, c'est-à-dire, quarante et un pourcent (41%), ce qui revient à dire que les agissements des uns envers les autres (l'interaction) à la Steinberg Inc. étaient loin d'être clairs et univoques. Ils étaient, comme le tableau III (p.146) l'indique, marqués par l'indirection. On peut remarquer en aparté ici que l'absence d'univocité concourt à un engagement certes faible mais tout de même étendu à cause de ce réseau de propositions susceptible potentiellement de faire l'objet du lien subséquent.

Le mode d'intégration et l'analyse stratégique.

Dans un contexte organisationnel saturé par les contradictions, nous avons vu que sur le plan illocutoire les acteurs de la Steinberg opéraient le texte organisationnel à partir d'un mode d'interaction indirect. Du point de vue stratégique du rapport de place notre hypothèse de travail était à l'effet que dans un tel contexte organisationnel les acteurs devaient exclure indirectement et inclure directement.

Cependant tous les actes de langage ne sont pas primaires et tous ne sont pas des actes qui effectuent le lien organisationnel. Un bon nombre d'entre eux (soixante-quatorze, ou près de quarante sept pourcent) en effet n'incluent ni n'excluent une proposition ou autre force illocutoire. Le tableau IV (p.148) nous montre cette situation dans laquelle, bien entendu, les actes de langage directs et indirects ne sont pas encore considérés comme des méta-actes puisque ceux-ci sont d'abord des actes primaires. Le tableau IV (p.148) ne distingue pas la primauté des actes de langage et ne peut donc nous renseigner comme tel sur les méta-actes. Mais il nous renseigne déjà sur quelque chose d'important. On peut en effet voir ici que les actes qui ont tendance à exclure (des propositions ou des buts illocutoires) sont souvent exprimés de manière indirecte. Par ailleurs les inclusives ont tendance à être, au contraire des exclusives, exprimées de façon directe sauf bien entendu quand l'inclusion est enchâssé ou qu'il est le produit d'une inférence.

Tableau IV: Ligativité et directivité des actes.

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

Les actes de langage primaires qui sont neutres n'ont aucune incidence pratique au niveau de cette recherche sur l'interprétation organisationnelle. Ils nous renseignent néanmoins sur le fait que ce ne sont pas tous les actes de langage qui permettent d'effectuer le lien organisationnel. Par exemple dans (1.4.a) Sam conclut sa démonstration à l'effet que la nature des qualifications requises pour un poste se détermine en fonction des objectifs fixés.

Cet acte de conclure qui est primaire n'est pas un interacte dans la mesure ou il n'inclut aucune autre proposition ni force illocutoire. C'est pourquoi il est neutre sur ce plan. Ces éléments d'information vont être repris et spécifiés un peu plus bas

lorsque nous parlerons des méta-actes de langage par rapport au caractère direct ou indirect de leurs forces illocutoires.

Dans un autre registre nous relevons un élément intéressant dans cette recension des actes primaires directs et indirects. Cet élément a trait à la force de l'engagement commun, c'est-à-dire du lien organisationnel. Nous avons en effet déduit de la théorie de la logique illocutoire que l'engagement commun dans les organisations ne pouvait pas par définition être fort étant donné la multiplicité des communautés d'intérêt occasionnée par la différenciation structurelle. C'est qu'en effet un engagement ou lien était fort, avons-nous dit, dans la mesure où dans deux actes illocutoires l'une des forces était la résultante de l'autre par l'ajout d'une composante. Quand ce sont deux contenus propositionnels qui entrent dans cette sorte de relation logique (où l'un implique l'autre) nous avons parlé d'engagement faible. C'est ce dernier type de lien que nous voyons partout dans ce discours, sauf dans un seul cas suivant.

Il s'agit de la paire adjacente (6.138.b) et (6.139.a) :

Harry S. (1.38.a): All right, Mel
 (?) (1.39.a) : Yeah!

La première paire est une déclaration du modérateur à l'effet qu'il donne la parole à un des participants. La deuxième partie de la paire est une approbation qui vient confirmer la déclaration du modérateur. Ce qu'on remarque ici c'est que les deux forces appartiennent au même type d'acte de langage à savoir les déclaratifs. L'un, c'est-à-dire l'approbation, a été obtenu par l'ajout d'un certain nombre de composantes sur la force illocutoire primitive de déclarer. En effet «au sens déclaratif, approuver, c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel), en exprimant son approbation (condition de sincérité)» (Vanderveken, 1988, p. 191). Deux composantes ont donc été ajoutées à la force primitive de déclarer, à savoir la condition sur le contenu propositionnel et la condition de sincérité, pour obtenir la force illocutoire de «approuver». Cette dernière implique donc la première et nous fournit ainsi notre seule et unique occurrence d'un

lien fort. Pour ce qui est du reste nous ne pouvons que constater le fait que l'intégration organisationnelle ou le lien organisationnel, à la lumière de l'analyse du discours organisationnel de la Steinberg Inc., ne peut être que faible, les implications s'effectuant sur la base des contenus propositionnels plutôt que sur le but ou la force illocutoire. Ce cas d'engagement commun fort montre, pour finir, une caractéristique intéressante. C'est que les deux actes de langage sont des actes primaires directs. Une façon de dire qu'un engagement commun fort doit être sans ambiguïté, un peu comme dans la déclaration des vœux et promesses de mariage. Il serait intéressant en tous les cas de pouvoir étudier ultérieurement les conditions d'un engagement commun fort dans le contexte du fonctionnement ou du discours organisationnel.

Le concept de méta-acte direct et inclusif est facile à comprendre. Mais celui d'un acte de langage indirect primaire qui contribue à un engagement commun faible est peut-être moins intuitivement saisissable. Mais considérons l'extrait suivant: Il en est ainsi de (1.5):

Jack L. (1.5.a.): But we always talk about xxx we always talk about goals...

(b.): But we never talk about how we're gonna operate to meet those goals.

(c.): and if we don't start with the... the... the crux of the matter of talking about the succession and talk and the structure and leadership and then put in goals

(d.): that everybody here today can put goals **this** high long

(e.): everybody has a... a... a idea on goals.

(f.): Then we again will leave Palomino with **no** structure to monitor ourselves against the goals that we have set ourselves to go.

Ici l'acte primaire n'est pas le fait de soutenir une assertion dans (1.5.a) mais plutôt de s'objecter à ce qu'on fasse l'exercice de discuter sur les objectifs. C'est acte primaire indirect qui inclut une autre proposition précédente à l'effet que

l'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs. Cet acte de langage primaire indirect et inclusif (d'un contenu propositionnel) est accompli par le biais d'une stratégie indirecte dans laquelle Jack, pour masquer son intervention, va faire des généralisations (il utilise des adverbes comme 'always', 'never', 'again') et opère une substitution de destinataire ('we' est utilisé sept fois au lieu de 'you'). À la primauté, à la directivité et à la ligativité de cet acte s'ajoute ainsi un caractère stratégique qui fait de cet acte un méta-acte de langage inclusif. Il en est ainsi également de (6.1.6.a.i.2) et de (6.1.14.d.i.1) par exemple dans l'analyse des interactions qu'on peut voir en annexe.

Les méta-actes inclusifs et exclusifs.

Quoiqu'il en soit, il reste tout de même qu'on dénombre dans le tableau V (p.151) vingt-et-un (21) actes de langage indirects primaires qui sont des méta-actes (contribuant à un engagement commun faible).

Tableau V: Directivité et méta-actes.

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

Les méta-actes ligatifs sont le produit de la double articulation du lien organisationnel. En ce qui a trait à leur structure les méta-actes sont donc des actes de langage primaires (direct ou indirect) stratégiques dans la mesure où ils permettent effectivement d'augmenter ou de diminuer les distances formelles et informelles entre les participants à la conversation. Les méta-actes permettent ainsi de ménager ou de préserver les relations entre les acteurs en communiquant plus

que ce que l'énoncé littéral signifie. C'est ainsi qu'un lien est maintenu entre les acteurs malgré le fait par exemple qu'ils questionnent les compétences des uns et des autres, évaluent négativement la performance des uns et des autres ou tout simplement se contredisent et se rejettent mutuellement.

Ces méta-actes de langage peuvent être, sur le plan de la ligativité, soit inclusif ou soit encore exclusif. En effet, un acte de langage peut être une implication de celui qui le précède de près ou de loin; et il peut lui-même en impliquer un autre. Il en est ainsi de l'exemple que nous avons donné plus haut dans lequel la force illocutoire déclarative de confirmer inclut la force illocutoire de déclarer. Ce lien illocutoire peut finalement, comme nous avons déjà eu l'occasion de le préciser, être opéré entre les buts illocutoires des actes de langage ou soit aussi sur les contenus propositionnels. Dépendamment de la base du lien (but illocutoire vs contenu propositionnel) le locuteur peut être fortement ou faiblement engagé aux implications logiques de son acte de langage (Ghiglione et Trognon, p. 176-182). L'implication logique d'un acte peut faire qu'il y ait inclusion de l'un dans l'autre ou une inclusion mutuelle de la force illocutoire ou du contenu propositionnel. Cela nous l'avons nommé un méta-acte de langage inclusif quand il s'agit d'un acte de langage primaire porté par une des trois stratégies identifiées par Brown et Levinson (1978). Cette même implication logique peut faire en sorte qu'entre deux actes de langage il y ait non inclusion, c'est-à-dire exclusion de l'un par l'autre. C'est ce que nous nommions méta-acte de langage exclusif.

Le tableau VI (p.153) montre une simple distribution des méta-actes de langage ligatifs inclusifs et exclusifs. Il en compte quarante-sept (47). Parmi ceux-ci, nous l'avons déjà vu, vingt-deux (22) sont des exclusifs et vingt-cinq (25) autres sont des inclusifs, soit des pourcentages respectifs de 46,8 et 53,2.

Tableau VI: Distribution des méta-actes.

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

Mais, ce n'est pas tant le nombre des uns et des autres qui est édifiant en soi. C'est plutôt la manière spécifique (stratégie d'interaction) à travers laquelle ces méta-actes sont produit qui édifie. Nous en parlons dans la prochaine section. Toutefois cependant, la quasi-parité des méta-actes ligatifs nous renseigne sur le fait que dans cette portion du discours organisationnel est reflété le fait que les acteurs mettent l'emphase sur la combinaison des méta-actes plutôt qu'exclusivement sur l'une ou l'autre afin de créer du lien organisationnel. Quand on a tendance à créer du lien par exclusion des contenus ou des buts illocutoires des autres on compense, d'après le tableau VII (p. 153), les dommages à la face en ayant recours souvent à une stratégie positive d'inclusion pour ce faire.

Tableau VII: Distribution des stratégies.

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

De même, quand il y a une prédominance à créer du lien par inclusion on utilise souvent l'une des deux stratégies indirecte ou positive. Une stratégie positive diminue les distances tandis qu'une stratégie négative crée ou maintient la distance. L'indirect c'est la stratégie de l'ambiguïté. L'idée est évidemment celle de ne pas altérer le rapport de place et, le plus possible, de ne pas s'aliéner les acteurs en insistant sur les différences de statuts ou autres. La quasi-parité démontre à notre

avis une indifférence face à ces deux stratégies positives et négatives. Mais puisqu'il faut néanmoins du lien dans l'organisation les acteurs, vu cette indifférence, se résolvent à une stratégie d'ambiguïté où on ne sait pas à la surface du moins, qui ou quoi est exclu ou inclus (voir tableau IV, (p.148)). Ceci ne veut pas dire que les acteurs ne savent jamais. C'est tout simplement que les acteurs non seulement évitent d'exclure directement ou clairement (voir tableau V, (p.151)) mais ils préfèrent garder flou le rapport de place entre eux et ménager le statu quo ou le rapport existant. Le tableau VIII (p.154) laisse voir que ce souci de diminuer la distance est évident dans le fait que même les actes qui excluent sont dans la plupart des cas présentés comme étant motivés par le souci de l'inclusion, à travers particulièrement la stratégie positive.

Tableau VIII: Stratégies et ligativité.

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

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

préoccupé par le souci d'appartenir nonobstant le fait qu'ils puissent ou non adhérer au point de vue et aux buts illocutoires des uns et des autres.

Les stratégies et tactiques d'interaction à la Steinberg.

D'après Brown et Levinson (1978), tous les acteurs sociaux cherchent à satisfaire deux désirs fondamentaux dans leurs relations. Les acteurs et les unités qu'ils représentent veulent être acceptés, connectés et approuvés d'une part et d'autre part, ils désirent être respectés dans leur autonomie et dans leur liberté. Le premier désir a trait à la face positive et le second désigne la face négative. Étant donné que ce sont les interlocuteurs qui peuvent, l'un pour l'autre, rencontrer ces désirs, c'est-à-dire accepter l'autre et/ou ne pas en imposer à l'autre, ils sont contraints en quelque sorte de se ménager en maintenant mutuellement leur face et en minimisant les actes qui peuvent les menacer. Les acteurs ont à leur disposition plusieurs tactiques qui leur permettent, à eux et aux unités qu'ils représentent, d'agir ainsi. Le problème en règle générale est qu'il arrive souvent que ce qu'on a à dire froisse l'un ou l'autre de ces désirs. Il faut alors trouver ou choisir le moyen qui permet de compenser pour la menace à la face ou carrément de masquer la menace. Lorsqu'il arrive qu'on veuille compenser on a recours à ce que Brown et Levinson désignent comme étant une stratégie positive ou négative. Avec le positif le méta-acte commente 'on est ensemble...' tandis qu'avec le négatif le méta-acte dit 'pour ton intérêt...' Lorsque par contre on cherche à masquer la menace en disant autre chose que ce que l'on veut faire en réalité, on use alors de la stratégie indirecte ou ambiguë. Ce qui nous intéresse ici c'est de voir que les choix que les acteurs font à ce niveau donnent une orientation précise quant à la manière qu'ils ont de se rapporter ou de se placer les uns par rapport aux autres. En effet, le lien organisationnel n'est pas seulement caractérisé illocutoirement mais aussi, comme nous l'avons déjà noté, par sa dimension stratégique ou taxémique. Le choix des tactiques revient ultimement à refléter une stratégie ligative, c'est-à-dire le désir sur

lequel on veut asseoir le lien organisationnel ou la place plus ou moins distante qu'on assigne à l'interlocuteur.

Le tableau VII (p.153) montre qu'en matière de stratégie on peut constater qu'il y en a deux qui ressortent comme ayant une certaine importance, la première évidemment plus que la deuxième: la stratégie indirecte ou ambiguë et la stratégie positive. Étant donné que les menaces à la face négative sont uniquement compensées par des stratégies négatives (Brown et Levinson, 1978, p.107), on peut facilement conclure que dans leurs échanges les acteurs de la Steinberg Inc. sont plus préoccupés par préservation ou la diminution des menaces à la face positive de leurs interlocuteurs. Ce type de menace peut être compensé ou dans l'autre cas contourné par l'une ou l'autre de ces deux stratégies dominantes. Il apparaît donc clairement que le désir d'affiliation ou de participation à la communauté est plus puissant que tout autre motivation dans cette organisation. Nous avons déjà montré plus haut que sur la dimension illocutoire du lien organisationnel la signification des énoncés avait très nettement tendance à ne pas coïncider avec celle du locuteur (sur les cent cinquante-huit actes de langage seulement quarante-deux étaient directs selon le tableau III, (p.146)). Ce qui montrait que les échanges étaient, illocutoirement, largement indirects. Ce que voulait réellement faire le locuteur était la plupart du temps non transparent, tellement l'acte primaire était noyé dans une multitude d'autres actes secondaires qui rendaient l'énoncé ambigu. Mais si les énoncés sont en règle générale ambigus, c'est-à-dire exhibant une plus ou moins longue chaîne d'inférences ou d'implications et appelant ainsi une multiplicité d'interprétations, on voit également qu'au niveau stratégique du rapport de place cette ambiguïté prédomine également (voir tableau VII, (p.153)).

Si l'on veut embrasser d'un seul coup toutes ces données sur l'indirectivité chez Steinberg Inc., voici l'image qui pourrait en résulter: Chez Steinberg Inc., bien qu'il arrive qu'on soit direct, on l'est toujours en compensant la face positive de l'allocutaire. Il ne s'agit pas d'être direct en demeurant poli (stratégie négative) mais plutôt en ne cherchant pas à blesser l'allocutaire en le rejetant par une trop grande distanciation. Toutefois, plus souvent qu'autrement on dit les choses de façon plutôt indirecte chez Steinberg Inc. Pour ne pas perdre le sentiment de proximité ou

d'affiliation, les choses qu'on implique dans les énoncés le sont de façon à ce que l'allocutaire se trouve lui-même poussé à les découvrir et que le locuteur garde une marge pour que le cas échéant il puisse démentir l'interprétation, puisque plusieurs sont possibles. Cependant l'importance, bien entendu à un moindre degré, de la stratégie positive vient montrer que la façon de dire les choses à la Steinberg Inc. c'est aussi de le faire de manière directe (il y a de toutes manières un peu de ce type d'énoncé, on l'a vu) mais en faisant comprendre à l'allocutaire que dans le fond ce que lui veut ou dit est aussi ce que le locuteur veut ou dit et que tout compte fait, ils sont tous les deux du même côté. En fin de compte, c'est cette réciprocité, ce sentiment de l'être ensemble, en gros l'intégration, qu'on cherche à tout prix à préserver en dépit de ce que l'on fait illocutoirement. Ce constat est clairement soutenu par l'analyse de la directivité par rapport aux méta-actes de langage inclusifs et exclusifs.

Le modèle que nous avons proposé pour décrire la nature discursive de l'intégration organisationnelle (chez Steinberg Inc.) montrait que l'inclusion ou la non inclusion des buts illocutoires et des contenus propositionnels s'accomplissait à travers des actes de langage indirects ou directs et des tactiques d'interaction ambiguës ou indirectes.

Il existe d'après nous dans le discours organisationnel une préférence pour les actes de langage qui incluent comme dans le format de (1.38) et (1.39) que nous avons cité en exemple plus haut à propos du président de l'assemblée ou modérateur qui déclare céder la parole à Mel et qu'un autre acteur approuvait. Ces actes de langage sont préférés parce qu'ils sont aussi le gage d'une cohérence dans le discours. C'est la raison pour laquelle quand il est possible d'en faire, les interlocuteurs le font de manière directe et claire, c'est-à-dire sans ambiguïté comme le montre le tableau V (p.151) et les exemples (1.38.) et (1.39.). Ceci veut dire que quand vient le moment de convoquer ou de réarticuler le texte organisationnel les acteurs se fient idéalement à des actes de langage primaires inclusifs exécutés de façon claire et directe; cependant dans une organisation saturée par les contradictions il y a prévalence de méta-actes de langage exclusifs dans le discours. Ils doivent donc être fait de façon non apparente pour respecter la préférence, préserver un

minimum d'unité et de cohérence. Avec ce souci ils deviennent ainsi des méta-actes de langage ligatifs exclusifs. Les exclusifs qui sont fait en enfreignant cette règle de l'indirection (c'est-à-dire la préférence pour l'inclusion) se rattrapent comme on le voit, stratégiquement, en compensant par des tactiques positives, c'est-à-dire des tactiques d'inclusion (voir le tableau VI, (p.153)). Les méta-actes ligatifs, en un mot, sont donc l'effet rationnel et pratique de la règle de préférence des inclusifs dans l'intégration organisationnelle pour un certain type de contexte discursif contradictoire.

Le mode d'intégration est le rapport entre les méta-actes ligatifs exclusifs et les méta-actes ligatifs inclusifs. Lorsque ce rapport tend vers zéro, le lien organisationnel tend à se fonder sur la solidarité, c'est-à-dire, l'affiliation ou l'interdépendance. Lorsque ce rapport est supérieur à un, nous parlons d'une intégration par autonomie. Enfin lorsque le rapport entre les exclusifs et les inclusifs tend vers un, nous parlons d'un lien organisationnel fondé sur l'ambiguïté. C'est ce mode d'intégration que nous avons proposé pour décrire le lien organisationnel chez Steinberg Inc. Selon nos données d'analyse, le mode d'intégration à la Steinberg Inc. est effectivement celui qui est fondé sur l'ambiguïté puisque les exclusifs et les inclusifs sont à nombre égal, c'est-à-dire, dix-huit d'un côté et dix-huit d'un autre côté. Ce rapport vient corroborer deux autres conclusions en plus d'être lui-même appuyé par le comportement même des acteurs dont nous avons analysé le discours. Les propositions [p.32], [p.45], [p.47], [p.63], [p.69], [p.73], [p.75] et [p.92] diversement articulées attestent que l'ambiguïté selon les acteurs était la marque distincte de leur organisation:

[p. 32]= Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à la division de Toronto au sujet des prix et des coûts.

[p. 43]= Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto.

[p. 62]= L'intervention de Jack est un bon exemple de nos difficultés de gestion.

[p. 68]= Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p. 74]= Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion

[p. 78]= On n'a pas une vision claire des affaires de la compagnie

[p. 79]= L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p. 80]= L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

4.4. *Conclusion.*

L'indirection du contenu des échanges contribue à déterminer selon nous un mode d'interaction précis tandis que celle des stratégies d'interaction conduit à un mode d'intégration organisationnel spécifique. Notre objectif empirique était d'établir que dans un contexte organisationnel saturé par les contradictions la manière typique de transiger le texte organisationnel, c'est-à-dire la structure des actes de langage du discours organisationnel (les buts ou les forces illocutoires et les propositions opérées), serait dominé par l'indirection. Mais la dynamique du lien organisationnel devait, d'après la théorie de la coorientation, se déployer non pas seulement sur une seule dimension (la conversation et ses actes de langage) mais sur deux dimensions dont le texte. La description du lien organisationnel de la Steinberg Inc. devait donc nous permettre de voir de quelle façon concrète les acteurs responsables de la coordination et de l'intégration de l'organisation s'y prenaient pour réarticuler ou reproduire le texte (structure) à partir de leurs actes discursifs. Pour suivre à la trace cette dynamique de la textualisation/conversationnalisation nous avons introduit les concepts taxémiques de méta-acte inclusif et exclusif. Ceux-ci ont été opérationnalisés comme des actes de langage primaires stratégiques (directs ou indirects) commentant positivement (inclusion) ou négativement (exclusion) d'autres actes de langage. Ils faisaient de la sorte le lien, pour ainsi dire, entre l'action et la structure et nous renseignaient ultimement sur ce que nous avons appelé le mode d'intégration organisationnelle. Comme à propos du mode

d'interaction caractéristique de la première dimension, dans cette deuxième dimension du lien organisationnel aussi nous avons émis l'hypothèse d'un mode d'intégration ambiguë ou indirect.

Les données de l'épisode analysé ont confirmé le bien fondé de nos hypothèses de travail. L'analyse de la structure des actes de langage du discours organisationnel de la Steinberg (les forces illocutoires d'un côté et les propositions de l'autre) a montré que les actes primaires directs étaient incapables de prendre en charge toutes les propositions du discours, révélant ainsi un mode d'interaction indirect. Pour ce qui est de la dimension stratégique, nous avons observé la quasi-parité existant entre les méta-actes inclusifs et les méta-actes exclusifs qui pointait ainsi vers un mode d'intégration organisationnelle ambiguë. Nous avons pu constater de façon claire (tableau VI, (p.153)) que les rapports de place ou arrangements qui étaient orientés négativement (les méta-actes exclusifs) s'établissaient par le biais d'actes primaires indirects tandis que ceux qui étaient positivement orientés (les méta-actes inclusifs) l'étaient par le biais d'actes primaires directs. Ceci voulait dire en d'autres mots que toutes choses étant égales par ailleurs, les acteurs organisationnels, pour coordonner et intégrer leurs actions, ont une nette préférence (illocutoire et stratégique) à communiquer de façon à inclure car cette façon de faire ne menace aucune place ni face. Ce qui a toutefois prédominé au niveau stratégique du lien organisationnel c'est le grand soin qu'ont pris les acteurs d'éviter de remettre en question ouvertement le texte organisationnel en maintenant le statu quo par le ménagement des faces tel que nous l'avons vu par l'importance accordée à la stratégie indirecte ou ambiguë. Enfin, tel que reflété par les méta-actes, l'engagement commun ou le lien organisationnel dans le cas de la Steinberg nous a permis de confirmer une thèse importante de la théorie de la coordination à propos du texte organisationnel. À l'examen du discours organisationnel on constate que c'est sur le texte que repose l'intégration organisationnelle et non, pourrait-on être tenté de dire, sur des mécanismes systémiques (telles des réunions par exemple) et des valeurs partagées. On voit en effet que les méta-actes de langage ont commenté, non pas les buts illocutoires des acteurs (auquel cas nous aurions parlé d'un engagement fort) mais plutôt leurs contenus propositionnels. De sorte que l'engagement commun se fondait sur le texte organisationnel et était de ce fait un

engagement commun faible. En ne commentant presque exclusivement que les contenus propositionnels, les méta-actes montrent que les acteurs ont réarticulé le texte organisationnel à l'aide de stratégies indirectes (pour plus de la moitié; cf. tableau VIII, (p.154)) et positive dans le but de sauvegarder le sentiment d'appartenance à la communauté dans un contexte discursif hautement polarisé au vu des actes des actes de langage assertifs et des exclusifs qui ont été produits.

CHAPITRE 5

CONCLUSION

Cette thèse se veut une contribution au cadre théorique de l'équivalence et se situe dans le prolongement des enquêtes empiriques menées sous la houlette des membres de l'école de Montréal. Elle est animée par l'idée que la communication est organisante dans ses effets, et que par conséquent l'organisation émerge dans la communication et s'y manifeste. Le défi concret ainsi posé est de montrer, par une analyse systématique des données enregistrées dans des contextes normaux, comment la communication réussit (ou échoue) à opérer cette dynamique organisante. Notre but était de développer un aspect de cette explicitation en montrant comment les actes de langage constitués en interactes révèlent le mode d'intégration caractéristique d'un groupe de hauts-gestionnaires de la compagnie Steinberg Inc. Les actes de langage que nous avons pu disséquer pour ce faire nous viennent d'une réunion spéciale convoquée par le président de cette compagnie. La conversation collective qui s'en est suivi était une mise en discours à propos de la succession à la présidence de la compagnie suite à la retraite de son fondateur, Sam Steinberg. Nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle l'intégration dans une organisation caractérisée par des prises de position contradictoires de la part des participants serait mieux assurée par un mode d'interaction indirect, et un mode d'intégration par ambiguïté.

L'étude scientifique de l'interaction médiatisée par le langage est marquée par trois phases. Dans un premier temps, les réflexions des philosophes du langage ordinaire, notamment Austin et Wittgenstein, ont réussi à porter à l'attention des

chercheurs dans le domaine des sciences sociales le rôle du langage dans l'agir humain, non seulement comme un véhicule d'information mais comme étant en soi un moyen d'agir. La systématisation subséquente par Searle de la théorie des actes de langage proposée initialement par Austin s'est basée, cependant, sur sa dimension illocutoire, c'est-à-dire le but et la force de l'énoncé. En collaboration avec d'autres, notamment Vanderveken et ailleurs Wierzbicka, ces chercheurs ont tenté d'identifier un nombre de règles ou de lois permettant de classer définitivement la force illocutoire d'un énoncé. C'est ce recours aux règles de production de la force illocutoire qui a attiré l'attention de plusieurs linguistes, dont Fillmore, Katz, Sadock, Greene, Bach, Harnish ainsi que d'autres, qui voyaient dans cette élaboration un moyen de faire le lien avec la théorie de la grammaire élaborée par Noam Chomsky.

Le contre-courant de ce mouvement s'est développé dans les années soixante, cette fois par des sociologues, notamment Goffman, Garfinkel, Sacks et Labov. Pour ceux-ci, l'unité de base de l'interaction n'est pas l'acte en soi, mais l'interacte, ou, du point de vue illocutoire, la «paire adjacente». Ils remettaient en question l'idée que l'on puisse identifier la signification d'un acte sans tenir compte de sa place dans le fil de l'interaction. L'attention des chercheurs tels que Sacks, Schegloff, Jefferson et Heritage s'est dirigée en conséquence vers l'identification des règles d'interaction nécessaire au maintien de la cohérence d'une conversation.

Cette deuxième tradition a été contestée à son tour par les théoriciens de l'école de Montréal pour qui l'interacte est une composante d'une unité plus complexe qui est celle de l'organisation. Ainsi que le montre Taylor (1993), l'organisation est une construction morale:

«Morality is an inescapable component of all communication». (p. 122)

Elle n'est pas simplement la résultante d'interactions localement situées ou des activités des acteurs individuels. Elle existe déjà en immanence dans les textes convoqués par les acteurs et se manifeste, toujours partiellement, dans leurs

conversations. Le défi de l'analyste est donc de trouver cette structure dans l'interaction. Mais une organisation est plus souvent un concours de textes plutôt qu'une unité simple et, de surcroît, elle est toujours en évolution. L'objet de recherche ne consiste donc plus simplement à identifier «le» texte mais à mettre en évidence la manière dont les textes interagissent pour former le texte synthétique qui donne son caractère à une organisation donnée. Notre attention s'est alors focalisée sur le mode d'intégration à la fois des participants mais aussi des textes qu'ils expriment dans leurs interventions.

Notre stratégie d'enquête avait alors deux volets. Il s'agissait dans un premier temps de s'affairer sur l'acte de communication en soi. Nous fiant sur l'analyse de Taylor et Van Every (2000) nous avons reconceptualisé l'idée de force/but illocutoire comme cette propriété du langage reconnue, techniquement, comme sa modalité. Les modalités, avons-nous proposé, sont au nombre de trois: épistémique (le «ce qui est»), déontique (le «ce qui devrait être» et «ce qu'on doit faire») et taxémique (le «qui est qui» et le «quoi est quoi»). Cependant, bien que la modalité soit effectivement une catégorie linguistique, le «mode», elle est aussi communiquée par d'autres moyens que la parole (Bybee et Fleischman, 1985, cités par Taylor et Van Every, 2000): l'intonation de la voix, les signaux paralinguistiques, par exemple, mais aussi le contexte de l'interaction. Nous sommes en ceci d'accord avec les théoriciens de l'analyse conversationnelle pour qui le sens d'un énoncé, négociable dans l'interaction, reflète l'activité d'interprétation de l'allocutaire, et non pas seulement l'intention du locuteur. Parce qu'elle ne s'exprime pas toujours littéralement dans la langue, la modalité (ou force illocutoire) de l'énoncé peut être souvent communiquée indirectement. La reconnaissance de l'importance de l'indirection ouvre une voie possible de recherche car elle invite le chercheur à se concentrer sur la fonction communicationnelle de l'indirection et ce qu'elle révèle du mode d'intégration de l'organisation.

Notre enquête s'orientait cependant sur une sous-catégorie de l'acte, le méta-acte. Parce qu'un méta-acte a comme objet d'autres actes, c'est ici que nous devons nous attendre à voir se réaliser l'intégration des textes contradictoires. En effet

l'expression directe et non mitigée de la contradiction risque toujours de poser une menace à la «face» de ceux qui défendent d'autres points de vue. Le rejet de son texte étant facilement traduit par l'énonciateur du texte comme le rejet du porte-parole, c'est-à-dire lui-même, l'acteur aura tendance à entrer dans une dynamique de politesse. L'exigence de la politesse impose une limite sur la franchise de l'expression des prises de position. Notre thèse devait se concentrer, en d'autres mots, sur le rapport explicite/implicite qui est, selon nous, l'indice le plus révélateur du mode d'intégration.

Nous devons reconnaître, néanmoins, l'existence de deux faces, qu'on pourrait appeler celles de la solidarité et de l'autonomie, ou la ligativité positive et négative. La solidarité assure un niveau suffisant d'unanimité; l'autonomie assure de son côté le maintien d'un niveau adéquat d'indépendance, surtout, importante dans une organisation complexe avec ses multiples activités et intérêts. Les hauts gestionnaires sont à la fois des responsables de divisions (l'axe de l'autonomie) et membres intégraux du corps directorial (l'axe de la solidarité). Concrètement les méta-actes exclusifs accentuent la différence entre les locuteurs et assurent ainsi le maintien de la hiérarchie. Les méta-actes inclusifs accentuent surtout la solidarité et favorisent un climat de partage. Ceci nous a incité à postuler trois styles d'intégration (Figure 1, page 166): Gestion par autorité, Gestion par ambiguïté et Gestion par consensus (le quatrième quadrant de la figure indique tout simplement une absence de gestion, ou le chaos).

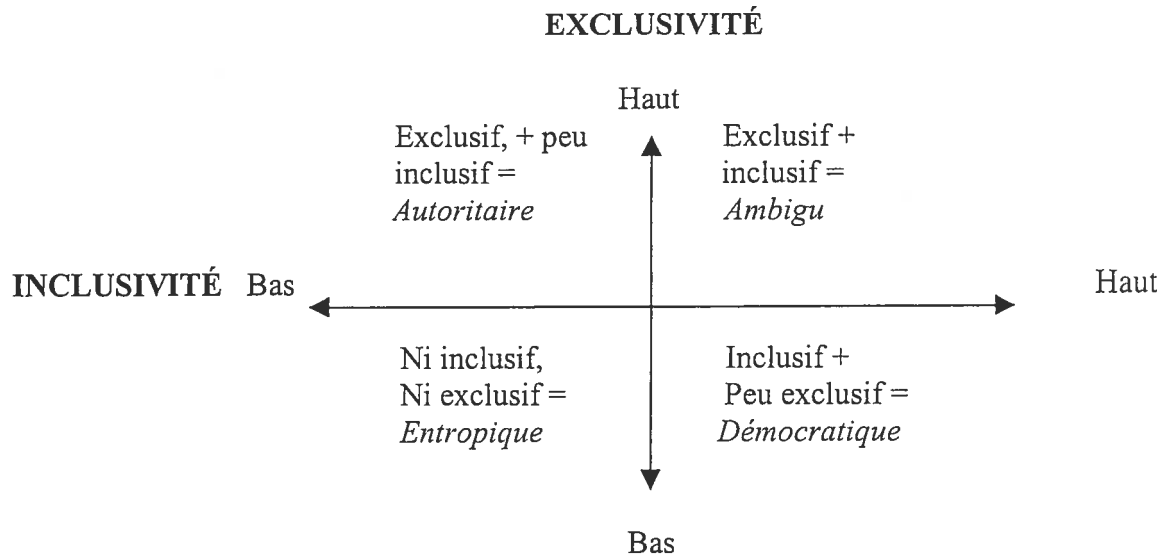


Figure 1: Les styles d'intégration.

Une gestion par autorité, non mitigée, risque de provoquer une forte résistance (peut-être clandestine) qui éventuellement sape l'autorité et diminue l'efficacité de la direction. Une gestion par consensus risque de mener à des impasses ou, dans le meilleur des cas, à l'absence de direction et à une incapacité de prendre des décisions, ou de trancher. Nous avons alors formulé l'hypothèse que le mode le plus efficace d'intégration dans une organisation caractérisée par des contradictions serait la gestion par ambiguïté. Mais, ceci dit, un tas de questions sont ainsi posées, celle tout particulièrement de savoir le niveau idéal d'ambiguïté acceptable ainsi que sa limite supérieure au-dessus de laquelle l'ambiguïté ne serait plus tolérable. Un pan entier de l'analyse de nos données sur l'intégration visait alors à produire une pondération du niveau d'ambiguïté qui a caractérisé les conversations du groupe manageriel de la Steinberg Inc., une organisation qui avait connu une réussite notoire sous la direction de son président-fondateur, Sam Steinberg.

5.1. Résumé des résultats de l'enquête.

Les résultats de notre enquête montrent une préférence nette pour une intégration qui prend la forme d'un engagement faible, plutôt qu'un engagement fort. Un engagement faible est atteint par les interconnexions entre les propositions ou contenu propositionnel des énoncés, littéraux et inférés. Ainsi, par exemple, quand Mr. Sam enchaîne sur une intervention de John pour dire «That's exactly how I feel» il crée un lien indirect avec ce dernier (les deux sont associés par leur adhérence à un point de vue sur l'importance d'établir des objectifs en premier) mais il se dissocie indirectement, et simultanément, de la position opposée soutenue par Jack. Il ne commente pas directement l'acte de parler ni de John ni de Jack mais il agit par le truchement des associations intertextuelles, explicites et implicites. Un des résultats principaux de notre recherche se résume dans ce constat: l'engagement commun caractéristique de Steinberg Inc. fut atteint, dans une proportion écrasante, par des associations propositionnelles. Des instances de l'engagement fort sont très rares. Les conflits demeurant sur le plan du textuel; la politesse règne.

La division était quand même réelle et illustre bien le principe de la coorientation. Le modèle de la coorientation, rappelons-le, suppose un rapport de deux acteurs, A et B, généré et médiatisé par leur attachement mutuel à un objet commun, X. Focaliser en priorité sur les objectifs, le propos du président et de ses alliés, impliquerait de se concentrer sur la réorientation des rapports A-X et B-X, en gardant ou en supposant constant le facteur d'entente de base A-B relatif aux responsabilités, droits et pouvoirs des deux interlocuteurs, ce que nous avons appelé le sous-texte ou texte organisationnel. Focaliser en priorité sur la structure aurait impliqué par contre une réorientation beaucoup plus radicale car l'objet d'une telle discussion aurait été le rapport A-B qui laisserait ainsi de côté, pour le moment, les objectifs directement reliés à X. Se concentrer sur le rapport A-B équivalait donc à une réexamination de la répartition existante des pouvoirs et responsabilités. Il n'est pas trop étonnant de constater par conséquent que

l'occupant de la chaire de président, Sam Steinberg, favorisait la première alternative alors que les aspirants au poste qu'il devait laisser vacant suite à sa retraite préféraient la seconde.

Malgré cette division potentiellement explosive notre analyse quantitative, rapportée dans le chapitre précédant, confirme grosso modo l'hypothèse que, confronté à une contradiction semblable à celle que Steinberg Inc. expérimentait à ce stade les acteurs recourent à une stratégie d'indirection et préfère, par leurs choix d'actes illocutoires, une intégration par ambiguïté, autrement dit un équilibre ligatif à la fois positif (maintien de la solidarité) et négatif (protection de l'indépendance). Nous avons pu ainsi répondre aux questions posées au premier chapitre: l'intégration organisationnelle dans un contexte caractérisé par des contradictions se réalise par un recours à une stratégie discursive indirecte.

5.2. *Recherches futures.*

Nous voudrions exposer, à titre de conclusion à cette thèse, trois directions de recherche future qui sont suggérées par notre enquête.

Premièrement, notre recherche indique clairement le besoin d'investiguer plus en profondeur le rôle du texte dans la constitution de l'organisation. Très souvent, surtout dans la littérature sur les actes de langage et l'analyse de la conversation, le texte est simplement vu comme le contenu propositionnel des énoncés des participants dans la conversation. Notre recherche suggère une toute autre interprétation. Dans celle-ci le texte est lui-même un agent puissant modelant le déroulement de l'interaction par le fait qu'il fonde l'intégration dans l'organisation. Tout texte ponctuel formant la matière d'une conversation donnée est relié intertextuellement à ce que l'on pourrait appeler un «sous-texte» ou texte organisationnel. Ce sous-texte, à base narrative, constitue le point de repère des interprétations et des interventions des membres de l'organisation. Il constitue l'arrière-fond idéologique de la discussion car il décrit l'organisation dans son essentialité: un tissu de sujets, objets, évènements et une éthique de droits,

obligations, rôles, responsabilités et devoirs qui permet aux membres de se situer, de se juger et de soutenir individuellement et collectivement leurs identités. Ce qui reste à investiguer, tel que le démontre les recherches importantes de Giroux (1999; Giroux et Taylor, 2002), c'est la dynamique d'évolution de tels sous-textes. Nous avons pu suivre le processus de négociation du texte dans un segment d'une conversation intra-organisationnelle; mais nous n'avons pas pu, autrement que par des indices plus ou moins voilés (une remarque de Mr. Sam, par exemple, dans laquelle il cite une revue de Harvard Business School), deviner l'emplacement des perspectives manifestées dans cette conversation localement située dans l'environnement intellectuel global de la compagnie, la théorie et la pratique de la gestion au sens large.

Deuxièmement, nos conclusions sur le rôle de l'ambiguïté doivent être considérées comme étant très partielles et préliminaires. Notre hypothèse, lorsque nuancée dans la lumière de nos découvertes empiriques, semble avoir été soutenue. Mais il serait très risqué de généraliser sur la base de ces découvertes, étant donné la nature restreinte de notre échantillon. Nous tenons, néanmoins, à suggérer deux directions de recherche qui paraissent prometteuses.

Nous avons identifié (figure 1, p. 166) trois modes de gestion potentiellement effectifs : par autorité, par consensus et par ambiguïté. Il n'y a aucune raison de croire, par ailleurs, que de tels modes apparaissent à fréquence égale dans toutes les occasions d'interaction. Au contraire, plutôt que de voir notre dessin comme rien de plus qu'un autre système de classification il serait éventuellement important de tracer sa dynamique interne: pourquoi, et quand, est-ce que la gestion accentue l'autorité ou le consensus ou l'ambiguïté devrait être dans ce cadre une question centrale. Est-ce que, par exemple, l'imposition de l'autorité est la conséquence de l'ambiguïté, ou vice versa? (On pourrait soupçonner l'une ou l'autre de ces hypothèses sur la base de notre verbatim où Mr. Sam a tout simplement imposé une clôture décisionnelle à un moment donné).

Dans le même ordre d'idée il serait utile de tenter d'identifier l'ensemble des rôles susceptibles de conduire à un certain engagement commun. Même en nous basant sur le petit échantillon qui constitue la donnée de base de notre analyse il a

été possible d'identifier des rôles et des combinaisons de rôle. Jack, par exemple, clame directement et indirectement sa loyauté absolue envers son chef, mais il est aussi parmi ceux qui expriment le plus ouvertement leur opposition à la position adoptée par son patron. Il rend ainsi manifeste un lien positif certain, mais également un lien négatif aussi certain, créant ainsi une ambiguïté. Arnold se trouve dans une situation fondamentalement ambiguë: membre de la famille Steinberg mais non pas de la proche famille de Mr. Sam, et formé dans une toute autre tradition où le lien familial n'a pas une importance centrale (Harvard Business School), il s'exprime avec beaucoup d'indirection et parfois avec des signes paralinguistiques d'incertitude, surtout lorsque le contexte familial est soulevé. Son appui à Jack («a good point») lui permet, on peut le soupçonner, d'exprimer son vrai avis sans s'exposer aux critiques éventuelles de sa famille ou ses collègues. Mel, l'héritier éventuel de la présidence et membre de la famille intime de Mr. Sam, est celui qui insiste le plus sur la solidarité. Erving crée sa propre forme d'ambiguïté en donnant toujours l'impression qu'il connaît plus qu'il ne dit. James, l'avocat, semble le moins inhibé lors de l'expression de ses avis, mais lui aussi a le souci de la politesse. C'est cependant Mr. Sam lui-même qui est le parangon de l'indirectivité. De tous les participants c'est lui qui est le plus indirect. Mais ce qui est encore plus frappant c'est que, confronté à des expressions d'insatisfaction par rapport à sa performance, comme celles de Jack, il répond chaque fois passivement. Il ne donne que rarement l'impression de quelqu'un qui a été provoqué et qui sort de ses gonds.

Une autre interrogation est suggérée par nos résultats. On pourrait argumenter que l'ambiguïté est une bonne stratégie pour pallier aux contradictions à l'intérieur du groupe de gestion mais que ses effets seraient dysfonctionnels au niveau de l'organisation dans son ensemble. Les enquêteurs sur le rôle de la gestion de la NASA dans le cas désastreux de Columbia ont reproché l'administration sa «culture» malsaine et son incapacité notoire à apprendre les leçons de l'autre catastrophe NASA des années quatre-vingt, le Challenger. Mais comme appui à leurs conclusions la commission d'étude cite l'hésitation de certains ingénieurs à insister sur les dangers qu'ils pronostiquaient au moment où la fusée rentrerait dans l'atmosphère terrestre. De notre point de vue, ceci veut dire que les

ingénieurs ont exprimé leurs avis par indirection, laissant ainsi à leurs interlocuteurs (leurs supérieurs) le loisir de ne pas porter attention à l'intention communicative voilée par leur style illocutoire mitigé. Il reste alors des recherches à mener sur le rôle du mode d'interaction et le mode d'intégration dans les entreprises, compte tenu du contexte, des circonstances et des exigences liées à la situation dans laquelle la conversation a lieu. Le concept de mode d'intégration semble se rapprocher à ce que la commission d'enquête NASA a convenu d'appeler la «culture» de la gestion de l'agence. Est-ce que, par exemple, la tolérance exemplaire face à l'opposition manifestée par Mr. Sam n'était pas une expression de son pouvoir plutôt qu'un signe de sa sagesse (car il devait savoir que c'est lui qui prendrait en fin de compte la vraie décision)? Favoriser l'ambiguïté pourrait être interprétée soit comme la meilleure stratégie d'intégration dans une organisation multi-divisionnelle, ou soit encore comme un moyen puissant d'éviter la nécessité de faire face à des contradictions et paradoxes, et de préserver ainsi le pouvoir du chef et le statu quo.

Troisièmement, il reste un travail à achever en ce qui a trait à la méthodologie que nous avons exploitée dans le cadre de notre recherche. Tout comme nous l'avons indiqué plus tôt dans le chapitre, pendant longtemps le but de la recherche fût conçu comme une quête pour la découverte des règles de l'illocution et de l'interaction; un peu comme si on pouvait ainsi réduire l'analyse à une mécanique d'interprétation, le Saint Graal de la traduction automatisée. Mais la communication ne se réduit pas à un ensemble de règles, appliquées mécaniquement par les participants dans une conversation. La nécessité de l'interprétation, une exigence herméneutique, est une constante de l'interaction médiatisée par la langue. C'est aussi, par conséquent, une nécessité pour le chercheur en communication. Ceci ne veut pas dire que nous ne pouvons pas améliorer nos procédures d'interprétation, bien au contraire. Il reste un travail important à faire à ce propos. C'est dans ce sens que nous voyons notre thèse comme ne constituant qu'un modeste pas en avant qui devrait inspirer, nous l'espérons, d'autres méthodes plus raffinées dans lesquelles on pallierait aux insuffisances de notre propre démarche exploratoire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- AKOUN, A. et ANSART, P. (eds) (1999) *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil.
- ALLAIRE, Y. et FIRSIROTU, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, July; 5 (3): p. 193-226.
- ARMENGAUD, F. (1985) *La pragmatique*. PUF, Paris
- AUSTIN, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford: Clarendon Press.
- AUSTIN, J.L. (1970) *Quand dire c'est faire*. Seuil.
- BACH, K. & HARNISH, R. M. (1992). How performatives really work: A reply to Searle. *Linguistics and Philosophy*, 15, 538-558.
- BARNES (1988) *The nature of power*. Chicago, Il. University of Illinois Press.
- BARNETT, G.A. (1988). Communication and organizational culture; in *Handbook of organizational communication*. Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. (eds). Ablex Pub. Corp., Norwood, N.J.
- BENSON, J.K. (1977) Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*.
- BLUM-KULKA, S., HOUSE, J. et KASPER et al. (1989) *Cross-Cultural Pragmatics*. Norwood, NJ: Ablex
- BOJE, D., ALVAREZ, R. C. et SCHOOLING, B. (2001). Reclaiming story in organization: Narratologies and action sciences. In R. Westwood and S. Linstead (Eds.) *The language of organization*, pp. 132-175, London/CA: Sage Publication.
- BROWN, P. et GILMAN, A. (1989) Politeness theory and Shakespeare's four major tragedies. *Language in Society*, 78, vol. 2.
- BROWN, P. et LEVINSON, S.C. (1978). Universals in language usage; in E.N. Goody (Ed.) *Questions and politeness*. Cambridge University Press, Cambridge.
- BROWN, P. et LEVINSON, S.C. (1987) *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge University Press, Cambridge.
- BRUCE (1995). *De l'intertextualité à l'interdiscursivité*. Toronto. Les éditions paratexte.
- BYBEE, J. & FLEISCHMAN, S. (1995). *Modality in grammar and discourse*. Amsterdam et Philadelphia: John Benjamins.

- CHAREAUDAU, P. et MAINGUENAU, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Seuil,
- CLARK, H.H. (1985) Language use and language users, in G. Lindzey et E. Aronson (eds). *The handbook of social psychology*. Vol. 2. Reading, MA: Addison-Wesley.
- CLARK, H.H. (1996). *Using language*. Cambridge University Press, Cambridge.
- CLEGG, S. (1990). *Modern organization: Organization studies in the post-modern world*. Sage, London.
- COOREN, F. (1997). Actes de langage et sémio-narrativité. Une analyse sémiotique des indirections. *Semiotica*. (1997), 116(2/4), 229-273.
- COOREN, F. (2000). *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam: John Benjamins.
- COOREN, F. & FAIRHURST, G. (sous presse). *Dislocation and stabilization: How to scale up from interactions to organization. The Communicative constitution of organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil. Paris
- DAHLER-LARSEN, P. (1994). Corporate culture and morality. Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of management studies*, 31, 1, January.
- DE VRIES, K. (1996). *Family business*. London, Thompson business press.
- DEAL, T. E. et KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- DEETZ, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- DEETZ, S. (1995). *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- DESCOMBES, V. (1996). *Les institutions du sens*. Paris: Éditions de minuit
- ENGESTRÖM, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*; 14 (1), 133-156.
- FILLIETTAZ, L. (2002) *La parole en action*. Québec, Ed. Nota bene.

- FLAHAULT, F. (1978) *La parole intermédiaire*. Paris, Seuil.
- FLORES, F. (1982). Management and communication in the office of the future. *PhD thesis*. Berkley University. California.
- FLORES, F. et LUDLOW, J. (1980) Doing and speaking in the office, in Goran Fick, Ralph H. Sprague (Eds). *Decision support systems: Issues and challenges*. Pergamon Press, Oxford.
- FLORES, F., GRAVES, M., HARTFIELD, B. et WINOGRAD, T. (1988). Computer systems and the design of organizational interaction. *ACM transactions on office information systems*, vol. 6, n° 2.
- FOUCAULT, M. (1971). *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.
- GEIS, M. (1995). *Speech acts and conversational interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GHIGLIONE, R. et TROGNON, A. (1993) *Où va la pragmatique ?* PUG. Grenoble.
- GIDDENS, A. (1979). *Central problems in social theory*, London: Macmillan; Berkeley: University of California Press.
- GIROUX, H. (1999). L'évolution du discours sur la gestion de la qualité : analyse des mécanismes et des conditions du passage d'une rhétorique rationnelle à une rhétorique normative. *Thèse de doctorat*, Département de communication, Université de Montréal.
- GIROUX, H. ET TAYLOR, J. R. (2002). The justification of knowledge: Tracking the translations of quality. *Management learning*, 33(4), 497-517. (Special issue on knowledge based perspectives on organization, edited by H. Tsoukas).
- GOFFEE, R. et JONES, G. (1996) What holds the modern company together? *Harvard Business Review*; Nov.-Dec.
- GOFFMAN, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. NY: Anchor, Doubleday and Company.
- GOFFMAN, E. (1974) *Les rites d'interaction*. Éditions de minuit, Paris.
- GRAMACCIA, G. (2001) *Les actes de langage dans les organisations*. Paris. L'Harmattan.
- GREIMAS, A. J. (1966). *Sémantique structurale*. Paris: Larousse.
- GREIMAS, A. J. (1970). *Du sens: essais sémiotiques*. Paris: Éditions du Seuil.

- GRICE, H. P. (1975). Logic and conversation, in P. Cole and J. Morgan (eds.), *Syntax and Semantics*, Vol. 3. London: Academic Press, 41-58.
- GRICE, H. P. (1979). Logique et conversation ; in *Communications*, 30, p.57-72.
- GRIMSHAW, A.D. (1982) Comprehensive discourse analysis: an instance of profession peer interaction. *Language and society*, 2
- HADEKEL, P. et GIBBON, A. (1990). *Steinberg, le démantèlement d'un empire familial*. Montréal. Ed. libre expression.
- HALLIDAY, M. A. K. (1985). *An introduction to functional grammar*. London: Edward Arnold.
- HEATH, C.C. & LUFF, P.K. (1996). Convergent activities: Line control and passenger information on the London underground. In Y. Engeström & Middleton, D., eds., *Cognition and communication at work* (pp. 96-129). Cambridge: Cambridge University Press.
- HEATH, R.L. (1994) *Management of corporate communication*. Lawrence Erlbaum Ass., Pub. New Jersey.
- HELD, G. (1992) Politeness in linguistic research; in R.J. Watts, S. Ide et K. Ehlich (Eds), *Politeness in language*. Mouton de Gruyter, New York.
- HOFSTEDE, G.; NENIJEN, B., DAVAL OHAYV, D. et SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, June.
- HOLTGRAVES. T. (1986) Language structure in social interaction: Perceptions of direct and indirect speech acts and interactants who use them. *Journal of personality and social psychology*, 51, 2.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1992). *Les interactions verbales*. Tome 2. Paris, Armand Collin.
- KRISTEVA, J. (1969). *Semeiotike : recherches pour une sémanalyse*, Paris : Éditions du Seuil, (2 éd.1978).
- LABOV, W. et FANSHEL, D. (1977). *Therapeutic discourse*. New York: Academic press.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J. W. (1967). *Organization and environment*. New York: Riverside Press.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J. W. (1986) *Adapter les structures de l'organisation*. Traduit par J. Ledru. Paris, Éditions des organisations.
- MACKENZIE, K. D. (1978). *Organizational structures*. Arlington Heights, IL: AHM.

- MAINGUENEAU, D. (1996) *Les termes clés de l'analyse du discours*. Paris: Seuil
- MANNING, R.K. (1992). *Organizational communication*. Addison-Wesley. London.
- MANNING, R. K. (2001). *Organizational communication*. New-York. Aldine De Gruyter.
- MARCH ET SIMON (1979) *Les organisations*. Traduit Par J.C. Rousky et G. Prunier. Dunod, Paris.
- McPHEE, R. D. et TOMPKINS, P. K. (1985). *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage.
- MINTZBERG, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Traduit par P. Domelear, Paris, Les éditions des organisations.
- MORGAN, G., FROST, P., PONDY, L. et DANDRIGE, T. (dir.) (1983). *Organizational symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press.
- MORGAN, G. (1999) *Images de l'organisation*. Les presses de l'Université Laval, Québec.
- MUMBY, D.K., STOHL, C. (1991). Power and discourse in organization studies: Absence and the dialectic of control. *Discourse and Society*, 3, 313-332.
- PETERS, T. ET WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- PICARD, D. (1998) *Politesse, savoir-vivre et relations sociales*. Paris, P.U.F.
- POTTER, J. (1998). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In D. Silverman (dir). *Qualitative research: Theory, Method and Practice*. Thousand Oaks, CA. Sage Publication.
- PUTNAM, L. L. ET FAIRHURST, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations: Issues and concerns. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 78-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- PUTNAM, L.L., PHILLIPS, N. ET CHAPMAN, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 375-408). London: Sage.
- REARDON, K. K. (1991) *Persuasion in practice*. Sage, Newbury Park, CA.
- RIFFATERRE, M. (1981) L'intertexte inconnu. *Littérature*, n° 41.

- ROBICHAUD, D. (1998). Interaction and textuality in organizing: Illustrations from a public discussion process. *The Communication Review*, 4(1-2), 103-124.
- ROBICHAUD, D., GIROUX, H., & TAYLOR, J.R. (in press). The meta-conversation: The recursive property of language as the key to organizing. *Academy of Management Review*.
- SACKMAN, S.A. (1990). Managing organizational culture: Dreams and possibilities. *Communication Yearbook*, 13. Sage Pub., Beverly Hills: CA.
- SADLER, P. (2001). *The Seamless organization*. Kogan Page, London, 4th Edition.
- SCHALL, M.S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative science quarterly*, 28.
- SCHEGLOFF, E. A. (1977). Some questions and ambiguities in conversation. W. Dressler (éd.). *Current trends in text linguistics*. Berlin: de Gruyter.
- SCHEIN, E.H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning, *Organizational dynamics*, autumn 1993.
- SEARLE, J.R. (1972). *Les actes de langage*. Hermann, Paris.
- SEARLE, J.R. (1975) A taxonomy of illocutionary acts, in *Language, mind and knowledge*, Minnesota studies in the philosophy of sciences, vol. 7.
- SEARLE, J.R. (1981). *Sens et expression*. Éditions de minuit, Paris.
- SEARLE, J. R. (1989). How performatives work. *Linguistics and Philosophy*, 12(1), 93-110.
- SEARLE, J.R. et VANDERVEKEN, D. (1985). *Foundations of illocutionary logic*. Cambridge University Press.
- SMIRCICH, L. (1983). Organizations as shared meanings; in Pondy, L.R.; Frost, P.J.; Morgan, G. and Dandrige, T.C. (Editors). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn. J.A.I. Press
- STARKEY (1998). Durkheim and the limits of corporate culture: whose culture? Which Durkheim? *Journal of management studies*, 35, 2, March.
- STOHL, C. (2001). Globalizing organizational communication; in *The new handbook of organizational communication*. F.M. Jablin et L.L. Putnam (Eds.). Sage Pub. Inc., Thousand Oaks, CA
- SUCHMAN, L (1996). Constituting shared workplaces. In Y. Engeström & Middleton, D., eds., *Cognition and communication at work* (pp. 35-60). Cambridge: Cambridge University Press.

- TANNEN, D. (1981). The machine gun question: An example of conversational style. *Journal of Pragmatics*, 5, 5.
- TAYLOR, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication*. New York: Ablex.
- TAYLOR, J. R. (1995). The progressive shift from heteronymous to autonomous views in organizational communication. *Communication theory*, 5 (1), 1-35.
- TAYLOR, J. R. (2001). Toward a theory of imbrication and organizational communication. *American journal of semiotics*, 17(2), 1-29.
- TAYLOR, J. R. ET COOREN, F. (1997). Organization as an effect of mediation: Redefining the link between organization and communication. *Communication Theory*, 7, 219-259.
- TAYLOR, J. R., COOREN, F., GIROUX, N. ET ROBICHAUD, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6 (1), 1-39.
- TAYLOR, J.R. et VAN EVERY, E. (2000) *The emergent organization: Communication as its site and surface*, Norwood, N.J.: Ablex.
- TURNER (1986).) Sociological aspects of organizational symbolism. *Organization Studies*, 7, pp.101-116.
- VAN DE VEN, A. et al. (1976) Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*. 41, 2.
- VANDERVEKEN, D. (1985). Non literal speech-act. *Cahiers d'épistémologie*. No 8509, Université du Québec à Trois-Rivières.
- VANDERVEKEN, D. (1988). *Les actes de discours*. Mardaga Ed., Bruxelles.
- VERNANT, D. (1997) *Du discours à l'action*. Paris, PUF.
- VION, R. (1992) *La communication verbale : Analyse des interactions*. Paris, Hachette.
- WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley-Reading, MA.
- WEICK, K.E. et BROWNING, L.D. (1986). Argument and narration in organizational communication. 1986 yearly review of management of the journal of management. Vol.12, n°2, 243-259.
- WEICK, K.E. (1987). Organizational culture as source of high reliability. *California management review*. 29

- WEICK, K.E. (1992). Agenda setting in organizational behaviour: A theory-focused approach. *Journal of management inquiry*; vol. 1, 3.
- WEICK, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Mass. Blackwell pub. Ltd, chap. 17.
- WIERZBICKA, A. (1987). *English speech act verbs*. Orlando, FL., Academic Press.
- WINOGRAD, T., et FLORES, F. (1986). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Ablex Pub. Cie. Norwood, N.J.
- WITTGENSTEIN, L. (1986). *Tractatus logico-philosophicus suivi d'investigations philosophiques*. Gallimard, Paris.
- YULE, G (1996). *Pragmatics*. Oxford: Oxford University Press.



Université de Montréal

La nature du lien organisationnel :
Une étude de cas selon une approche discursive.

Par

Joël Mulamba Katambwe
Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en communication

Décembre 2003

© Joël Mulamba Katambwe, 2003.



P
90
U34
~~2004~~
V.006
t.2

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :
La nature du lien organisationnel :
une étude de cas selon une approche discursive

présentée par
Joël Mulamba Katambwe

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

<u>Carole Groleau</u> _____	présidente-rapporteuse du jury
<u>James R. Taylor</u> _____	directeur de recherche
<u>Jacques Rhéaume</u> _____	membre du jury
<u>François Cooren</u> _____	membre du jury
<u>Patrick Brunet</u> _____	examineur externe
<u>Anne Mayère</u> _____	examineur externe
_____	représentant du doyen de la FES

Thèse acceptée le _____

ANNEXES:
ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉPISODE 1

Jack L. (1.1.a): How can you start with all these objectives before you know xxxxx?

1. Description des signaux paralinguistiques

Jack est exaspéré; il parle d'un ton assez fort. Il y a implication lourde à cause de l'intonation.

2. Anaphores identifiées

- These (objectives) : quels objectifs?
- All.

3. Identification et analyse métaphorique

Aucune métaphore n'est à signaler ici.

4. Expansion

(1.1.a.) Nous perdons beaucoup de temps à parler des objectifs. Nous ne devrions pas parler des objectifs avant de parler de la structure, c'est-à-dire du mode de fonctionnement du successeur. Cela ne fait pas de sens de vouloir parler des objectifs avant la structure.

5. Propositions

[p. 1] = L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.

[p. 2] = L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

6. Interaction

Jack (6.1.1.a.) **pose une question** à Sam; question à laquelle il connaît déjà la réponse. On constate aisément une contradiction dans le fait que Jack pose une question à Sam alors que tous les deux savent que Sam avait déjà fait l'acte d'établir les objectifs avant la structure; donc Jack sait que Sam a déjà répondu à sa question.

La contradiction la plus manifeste se situe au niveau de la condition de sincérité où la force illocutoire de (6.1.1.a.) commande que Jack fasse montre d'un désir

conforme au contenu propositionnel. Or l'arrière-plan montre que Jack au contraire ne désire pas que quelqu'un puisse établir les objectifs avant la structure.

On peut constater, à cause de la condition de sincérité, où (1.1.a) équivaut à désirer que l'acte n'ait pas lieu, que Jack aurait pu accomplir un acte plus fort que (6.1.1.a.). Il viole en apparence la maxime de quantité : « Accomplissez un acte de discours qui soit suffisamment fort pour parvenir à votre fin » (Vanderveken, 1988 :76). Ce n'est pas en effet la demande la plus forte que Jack aurait pu faire pour obtenir satisfaction. L'arrière-fond de la conversation est tel que Jack et Sam savent que Jack ne désire pas que les objectifs soient établis avant la structure. Sa question littérale signifie plus que ce qu'il dit. En réalité Jack entend faire une autre demande plus forte.

Compte tenu de la condition de sincérité et du savoir d'arrière-fond conversationnel nous pouvons dire que la demande la plus forte que Jack a voulu faire indirectement est celle (6.1.1.a.i.1) d'**exiger** qu'on n'établisse pas les objectifs avant la structure. (6.1.1.a.i.) est donc un acte qu'il ne pouvait faire directement à cause de la condition préparatoire présupposant que le locuteur ait une autorité sur l'allocutaire, ainsi qu'à cause du degré de puissance élevé. Si Jack exige que [p. 1], alors il nie [p. 2] et contredit de la sorte Sam. Jack (6.1.1.a.) **pose une question** à laquelle il connaît déjà la réponse. Indirectement, Jack (6.1.1.a.i.1) **exige** que [p. 1], par là Jack (6.1.1.a.i.2) **nie** [p. 2] et (6.1.1.a.i.3.) **contredit** Sam.

(6.1.1.a.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :
 1) directive,
 2) secondaire, et
 3) neutre (c'est-à-dire qui n'est en apparence ni inclusive, ni exclusive).

(6.1.1.a.i.1.) = « Exige » réalise une force illocutoire :
 1) directive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.1.a.i.2.) = « Nie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive.

(6.1.1.a.i.3.) = « Contredit » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
 - 2) primaire, et
 - 3) exclusive de [p.2].
-

7. Stratégie d'interaction

Comment Jack fait-il pour contredire son supérieur hiérarchique (met-il plus ou moins de distance entre eux)? L'acte primaire (6.1.1.a.i.3) est celui dont il faut déterminer en premier le statut ligatif. C'est ainsi que nous en faisons l'objet de l'analyse stratégique.

Contredire quelqu'un c'est lui dire qu'il est dans l'erreur de manière plutôt sèche (Wierzebicka, 1987, p. 131). Contredire quelqu'un, surtout quand ce quelqu'un est notre supérieur, est un acte susceptible de **menacer fortement la face positive** du supérieur, puisque cet acte peut remettre en question une base de son autorité, à savoir sa compétence.

(6.1.1.a.) est un acte qui cherche à préserver l'autonomie (face négative) et l'image de soi de l'allocuteur (face positive), ce qui en fait un acte de politesse positive. Mais il s'agit d'un **acte de politesse positive**, un acte ouvert (« on record ») de redressement qui consiste à éviter ou du moins à adoucir la menace sur la face positive de l'allocutaire. Pour ce faire Jack a **recours** à la tactique qui consiste à demander des raisons (13) comme pour dire « aidez-moi à comprendre » (voir Brown et Levinson, 1978, p.133). Et Sam répondra en (1.2.a.) que c'est parce que c'est « plus facile », tout en déclarant cette fois que [p .2.]. La tactique (14) s'applique ainsi à l'énoncé (6.1.1.a.).

Sam S. (1.2.a.): The way I look at it is this...: that I think it's much **easier** determined the kind of succession that you want after you look at what you're reaching out for and how you gonna go about obtaining them...//

1. Description des signaux paralinguistiques

- Sam prend un ton autoritaire.
- La parole ou le débit est fluide.
- Il y a de l'emphase (sur « easier »).
- Le locuteur est interrompu.
- Élément méta-communicatif: « The way I look at it is this ».

2. Anaphores identifiées

- It (la question de la succession, de la procédure à suivre).
- Them (résultats / objectifs).
- Way, kind

3. Identification et analyse métaphorique

Aucune métaphore n'est à signaler ici.

4. Expansion

Moi Sam, le président de cette compagnie, je dis qu'il est nettement plus facile de commencer par établir nos objectifs afin de mieux déterminer par la suite les arrangements de postes (la structure) qui conviennent pour atteindre ces résultats.

5. Propositions

[p. 3] = L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure (compétences, fonctions, rôles) parce que c'est plus facile.

6. Interaction

Sam (6.1.2.a.) **pense que** [p. 3].

Nous constatons que le but assertif de « penser » n'a pas été atteint sur la proposition [p. 3.] avec le mode d'accomplissement de cette force qui normalement est neutre. Nous constatons également que le locuteur exprime et possède un degré de puissance plus élevé que celui requis par l'état psychologique déterminé par les conditions de sincérité de (6.1.2.a.). En effet, ici on fait plus qu'affirmer ou croire faiblement [p. 3.] eût égard à tous les signaux paralinguistiques que nous avons signalé.

Puisque toutes les conditions de l'acte illocutoire (6.1.2.a.) ne sont pas remplies, nous devons conclure que (6.1.2.a.) (« penser ») n'est pas réussie, c'est-à-dire que c'est un acte non accompli puisque l'accomplissement du but illocutoire est toujours essentiel à la réussite de toute énonciation (D.V., 1988, p.110). Quand le but illocutoire d'une force illocutoire n'est pas atteint sur le contenu propositionnel, i.e. quand l'acte n'est pas accompli, il faut maintenant rechercher l'indirection; en effet l'énoncé littéral n'est pas ce que voulait faire le locuteur puisque manifestement le locuteur fait plus que croire ou penser faiblement que [p. 3].

Les faits de l'arrière-plan conversationnel montrent ou indiquent que Sam est le supérieur de Jack. Or au lieu d'affirmer que [p. 3] ou même de commander que [p. 3], il n'a fait que penser ou affirmer faiblement que [p. 3]. Ceci constitue un acte illocutoire moins que minimal puisque « penser » c'est faire moins qu' « affirmer ».

En conséquence on peut dire que (6.1.2.a.) exploite la maxime de quantité parce que penser dans ce contexte n'est pas l'acte illocutoire primaire maximal qui aurait pu être réalisé. Les trois conditions de l'exploitation d'une maxime (G. et T., 1993 : 189) sont réunies ici et permettent de conclure à l'existence d'un acte de langage indirect : (6.1.2.a.i.1) **déclarer**. « Au sens assertif faire une déclaration, c'est affirmer publiquement une proposition qui concerne

directement le locuteur en ayant l'intention perlocutoire de le faire connaître » (D.V., 1988 : 169). En déclarant que [p. 3] Sam se trouve à nier [p. 1] par implication et ainsi (6.1.2.a.i.3.) contredire Jack dans le même souffle puisqu'il affirme le contraire de ce que Jack avait dit.

Sam (6.1.2.a.) **pense que** [p. 3]. Indirectement, Sam (6.1.2.a.i.1.) **déclare que** [p. 2]; et par là il (6.1.2.a.i.2.) **nie que** [p. 1] et (6.1.2.a.i.3.) **contredit** Jack.

(6.1.2.a.) = « Pense que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) neutre.

(6.1.2.a.i.1.) = « Déclare que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) neutre.

(6.1.2.a.i.2.) = « Nie que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) exclusive de [p. 1].

(6.1.2.a.i.3.) = « Contredit » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) exclusive de [p. 1].

7. Stratégie d'interaction

Contredire son subordonné de manière publique (puisque Sam a indirectement déclaré que [p. 2]) est un acte susceptible de menacer l'image de soi du subordonné qui s'estime compétent pour poser un jugement donné. (6.1.2.a) est un acte qui cherche à cacher la menace à la face positive en implicitant la déclaration. C'est donc une réalisation indirecte qui cherche à minimiser (29) au possible la portée de sa contribution ou de son énoncé, notamment avec « I think ».

Nous voyons le même procédé en (1.6.a.) chez John P.

Jack L. (1.3.a.): // but Mr Sam //

1. Description des signaux paralinguistiques

- Jack interrompt.
- Il y a un peu d'hésitation.
- Élément méta-communicatif : il utilise la forme d'adresse formelle : Mr.

2. Anaphores identifiées

- But.

3. Identification et analyse métaphorique

- Aucune métaphore n'est à signaler ici.

4. Expansion

Ce que vous dites peut être vrai, mais cependant.... (je voudrais m'objecter)

5. Proposition

...

6. Interaction

Jack voudrait (6.1.3.a) s'objecter poliment.

(6.1.3.a.) = « s'objecter » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire,
- 3) exclusive de [p.2]

7. Stratégie d'interaction

S'objecter à quelqu'un, c'est présupposer qu'il a fait une proposition incompatible ou irrecevable; c'est en quelque sorte menacer son désir d'être accepté, d'appartenir ou d'être connecté, i.e. sa face positive. C'est ainsi que nous voyons Jack tenter d'être prévenant à l'égard de Sam (1) en l'appelant Mr Sam (et non Mr Steinberg, ce qui s'approcherait plus de la déférence) ; chose qu'il ne répétera plus quand il s'appliquera plus tard à aggraver la situation .

Sam S. (1.4.a.) Then it follows you – then it follows... err... what
competence you require **now**

1. Description des signaux paralinguistiques

- Sam interrompt à son tour (Jack) pour reprendre (1.2.a.)
- Il s'interrompt lui-même volontairement.
- Il y a de l'hésitation (par rapport à la déduction qu'il se prépare à faire).
- Il y a une emphase sur « now », comme pour dire « seulement à ce moment-là et pas avant », de même qu'il y en avait sur « easier » dans (1.2.a.)

2. Anaphores identifiées

- Then it (pour enchaîner la mineure à la majeure et conclure); tout ce que j'ai dit en (1.2.a.)
- What (les)

3. Identification et analyse métaphorique

- Aucune métaphore n'est à signaler ici.

4. Expansion

De cette démarche que je viens d'exposer et qui consiste d'abord à établir les objectifs je conclus que vous serez à même de mieux déterminer les compétences requises des personnes pour atteindre ces-dits objectifs. C'est pourquoi si nous voulons établir les compétences du futur président, nous devons d'abord spécifier les objectifs de la compagnie.

5. Propositions

[p. 4] = la nature des qualifications requises pour un poste se détermine en fonction des objectifs fixés.

6. Interaction

Sam (6.1.4.a.) conclut sa démonstration à l'effet que [p. 3] et, ce faisant (6.1.4.a.i.1.) affirme que [p. 4] et (6.1.4.a.i.2.) justifie en même temps [p. 3].

Sam conclut son idée selon laquelle on doit établir les objectifs avant la structure. Il donne à cette conclusion une forme logique (qui n'en est d'ailleurs pas une puisque en fin de compte (1.4.a.) n'est qu'une répétition elliptique de (1.2.a.)) qui sert à justifier (1.2.a.). Conclure c'est terminer sa locution (mais parfois aussi sa pensée) avec une phrase ayant une certaine suite logique avec les énoncés faits auparavant (W. 1988 : 274). Affirmer c'est la forme primaire de la force assertive (D.V. :1988 :168) tandis que justifier c'est donner des raisons qui militent en faveur d'une action ou d'un argument mal perçu (condition préparatoire) (W. :1988 :232). C'est ce que fait Sam alors que dans (1.1.a.) Jack évaluait négativement une proposition de Sam à l'effet, d'après la conversation, qu'il faille d'abord débattre des objectifs avant la structure.

Par son énoncé Sam accomplit effectivement l'acte représenté, i.e. conclure, en réalisant ses différentes composantes (G. et T. 1993 : 170). Ceci se vérifie par le fait que Sam n'a exploité ni utilisé aucune maxime (G. et T. 1993 : idem) d'où nous aurions pu suspecter ou déduire l'existence d'autres forces illocutoires. Sam conclut donc son intervention par une assertion dans laquelle il affirme [p.4] et justifie en même temps [p.3], c'est-à-dire la proposition qu'il avait avancée en (1.2.a).

(6.1.4.a) = «Conclure que » est une force illocutoire :
1) assertive,
2) primaire,
3) neutre.

(6.1.4.a.i.1) = «Affirme que » est une force illocutoire :
1) assertive,
2) secondaire,
3) neutre.

(6.1.4.a.i.2) = «Justifie» est une force illocutoire :
1) assertive,
2) secondaire,
3) inclusive de [p.3].

7. Stratégie d'interaction

Comment Sam conclut-il? L'intervention de Sam ici n'a pas de portée positive (compenser une menace à la face positive) ou négative (compenser une menace à l'image de soi de l'autre). En fait Sam ne fait que représenter ou conclure sous une forme se voulant logique (il donne les raisons demandées) une proposition qu'il a déjà présenté auparavant en essayant de minimiser sa portée.

Jack L. (1.5.a.): But we always talk about xxx we always talk about goals...

(b.): But we never talk about how we're gonna operate to meet those goals.

(c.): and if we don't start with the... the... the crux of the matter of talking about the succession and talk and the structure and leadership and then put in goals

(d.): that everybody here today can put goals **this** high long

(e.): everybody has a... a... a idea on goals.

(f.): Then we again will leave Palomino with **no** structure to monitor ourselves against the goals that we have set ourselves to go.

1. Description des signaux paralinguistiques

- Cette intervention est émotionnellement chargée.
- Il y a beaucoup d'hésitation, ce qui fait qu'elle n'est pas toujours fluide.
- Il y a deux emphases (sur « this » et sur « no ») dans cette seule intervention où Jack réagit à (1.2.a.).

2. Anaphores identifiées

- Those (goals).
- This (démonstratif de l'ampleur des objectifs).
- That (défini).
- Everybody.
- We (sept fois pour désigner les participants).

3. Identification et analyse métaphorique

- The crux of the matter (start with...)
-

4. Expansion

Nous parlons toujours des objectifs et rien que des objectifs. Nous ne parlons jamais de la façon que nous devons opérer pour atteindre ces objectifs que vous voulez encore une fois nous amener à développer.

Nous devons parler de la succession, de la structure, du leadership et ensuite seulement nous pourrions nous occuper des objectifs.

Les objectifs sont vraiment faciles à déterminer, et d'ailleurs tout le monde ici a sa petite idée sur les objectifs.

Si nous ne procédons pas de la façon que je viens d'indiquer nous quitterons Palomino, comme les autres fois, sans aucune structure, sans aucun arrangement à propos des postes, qui nous permette de faire le suivi par rapport aux objectifs que nous nous sommes fixés.

5. Propositions

[p. 5] = L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.

[p. 6] = Dans cette organisation nous (la hiérarchie) parlons tout le temps des objectifs.

[p. 7] = Dans cette organisation nous ne parlons jamais de la structure ou de la succession.

[p. 8] = Tout le monde peut facilement amener des objectifs censés.

[p. 9] = Nous allons quitter Palomino sans aucune structure pour nous guider dans le suivi des objectifs fixés.

6. Interaction

Jack (6.1.5.a.1.) soutient que [p. 5] et [p. 6] et par là (6.1.5.a.1.i.) s'objecte à [p. 2], il (6.1.5.b.2) affirme que [p. 7] et (6.1.5.c.1. et 6.1.5.e.) prédit que [p. 8].

Jack soutient ces propositions parce qu'il ne fait pas qu'affirmer mais semble devoir s'appuyer sur l'expérience du passé pour justement soutenir ce qu'il dit. Lorsque l'acte littéral est accompli, il peut donner lieu à des implications s'il existe des faits d'arrière-plan conversationnel connus de tous et que l'auditeur peut convoquer pour comprendre le message. Ici l'expérience dont fait indirectement appel Jack est connue de tous. Comme Jack n'a pas élaboré sur cette expérience (une expérience négative qui tend à montrer qu'il y a déjà eu

des débats sur les objectifs qui n'ont regrettamment débouché sur rien de positif.), il a en fait utilisé la maxime de quantité pour impliquer une objection quant au fait de reprendre l'exercice de la définition des objectifs proposé par Sam.

Jack renchérit ensuite et affirme que l'exercice que propose Sam est un exercice facile; et pour finir il prédit, au vue de l'expérience passée, que s'ils s'embarquent dans l'exercice de la définition des objectifs, ils quitteront Palomino sans aborder à fond la question de la succession (de la structure, des compétences du successeur et du leadership).

(6.1.5.a.1.) = « Soutient que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre sur le plan de l'orientation (inclusive/exclusive).

(6.1.5.a.1.i.) = « S'objecte à » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire (car c'est une implication), et
- 3) exclusive de [p. 2].

(6.1.5.b.2.) = « Affirme que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre. L'acte littéral est accompli.

(6.1.5.b.1.) et (6.1.5.c.) = « Prédit que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

7. Stratégie d'interaction

Comment Jack s'objecte-t-il? Jack s'objecte ici à son chef hiérarchique, et cette objection touche théoriquement à l'image de Sam, c'est-à-dire à sa face positive, à savoir qu'il est un chef censé qui propose à ses subordonnés de faire des choses censées. Ce que Jack soutient en (6.1.5.a.1.) peut donc être une menace pour la face positive de Sam son supérieur. C'est pourquoi il va utiliser une stratégie indirecte (« off the record »), pour masquer son intervention. La tactique utilisée par Jack va consister à :

- 1) faire des généralisations (38) : «always », «never », «again » et
- 2) à opérer une substitution de destinataire (39) : « we » est utilisé sept fois au lieu de « you ».

L'affirmation de Jack à l'effet que tout le monde peut amener des objectifs ne semble pas être une menace pour le besoin d'autonomie (face négative) ou pour le besoin d'être accepté par l'autre (face positive). Jack s'objecte à Sam en évitant de paraître le faire puisqu'il reproche à tous (y compris lui-même) les raisons de cette objection.

John P. (1.6.a.1): I think the structure of the company has one single.... overwhelming purpo....purpose and that is to facilitate the achievement of company goals and objectives.

(b.l): I muss err... I feel we have **not** established our... our objectives.

(c.l): and I think **that's** gotta come first, where we're going, what we wanna be.

1. Description des signaux paralinguistiques

- Beaucoup d'hésitations et de mitigations (« I think »; « I muss » qui change pour « I feel », les « I » qui alternent avec les « we » dans le même énoncé)
- Quelques emphases (sur « not » et « that's »).
- Le débit n'est pas fluide, il est plutôt contraint.
- Le tempo aussi est différent entre les deux premières énonciations et le dernier.

2. Anaphores identifiées

- That (objectives).
- Where.
- What.
- We/I.

3. Identification et analyse métaphorique

- Nil.

4. Expansion

Je ne suis pas sûr, parce que je ne veux offenser personne, mais je crois pour ma part, que le but primordial de l'existence d'une structure est de faciliter l'atteinte des buts et des objectifs de l'entreprise.

J'ai l'impression que nous n'avons pas établi nos objectifs. L'établissement des objectifs doit venir en premier afin de nous permettre d'être au clair sur où nous allons en tant qu'entreprise et sur ce que nous voulons devenir.

5. Propositions

[p. 10] = Le but de la structure est de faciliter l'atteinte des objectifs.

[p. 11] = Nous n'avons pas (encore) établi nos objectifs.

[p. 12] = L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

6. Interaction

John (6.1.6.a.1.) pense que [p. 10] et que [p. 11] ; John (6.1.6.a.1.i.1.) affirme que [p. 12] et par là (6.1.6.1.a.i.2.) confirme que [p. 2] et (6.1.6.a.i.3.) nie que [p. 5]. John (6.1.6.b.1.) soutient que [p. 10] et par là (6.1.6.b.1.i.1.) nie que [p. 6], et il (6.1.6.c.1.) insiste pour que [p. 11].

John n'accomplit pas l'acte de penser qui veut dire « croire faiblement » (D.V.D, p. 168, idem) puisqu'on peut voir par l'emphase subséquente qu'il croit plutôt fortement que l'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure ; c'est donc dire que John affirme indirectement ce dernier point en exploitant la maxime de quantité (« que votre acte ne contienne ni plus ni moins d'information que nécessaire »). Or les faits d'arrière-plan, connus de tous, nous montrent que c'est cette proposition que Sam soutient ou défend contre Jack, ceci montre par ailleurs que l'affirmation indirecte de John a des implications. En utilisant la maxime de qualité (John ne nous dit pas que Sam avait déjà soutenu cette même proposition que Jack avait rejeté). John introduit par implication deux actes :

- il confirme que l'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure et
- nie en même temps que l'établissement de la structure précède celui des objectifs.

Le premier est un acte primaire puisque c'est celui qui, au contraire de « pense que », est réussi dans le contexte.

Dans les énoncés suivants, John va soutenir (« affirmer publiquement, en général avec force, une proposition en faisant valoir qu'on a des raisons pour ce faire » selon D.V.D., p. 170, idem), la proposition selon laquelle on n'a pas établi les objectifs en insistant (« soutenir avec insistance ») pour qu'on le fasse ; ce qu'il avait déjà laissé entendre en (1.6.a.1.).

(6.1.6.a.1.) = « Pense que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) neutre sur le plan de l'orientation.

(6.1.6.a.i.1.) = « Affirme que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.6.a.i.2.) = « Confirme que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) primaire, et
 3) inclusive de [p. 2] (A .W, p.331, idem).

(6.1.6.a.i.3.) = « Nie que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) exclusive de [p. 5] (et peut-être même exclusive de la personne de Jack d'après la définition de A.W., p. 133, idem).

(6.1.6.b.1.) = « Soutient que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) primaire, et
 3) inclusive de [p. 2] (et peut-être même de Sam).

(6.1.6.b.1.i.1.) = « Nie que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire,
 3) exclusive de [p. 7].

- (6.1.6.c.1.) = « Insiste pour que » réalise une force illocutoire :
- 1) assertive,
 - 2) primaire,
 - 3) inclusive de [p. 2].

7. Stratégie d'interaction

Comment John nie-t-il ou s'objecte-t-il à Jack? Diminue-t-il ou augmente-t-il les distances? John a tenté, dans son intervention, un acte très ambigu au vu des implications et des indirections multiples qu'elle comporte. De fait il se retrouve dans les même situation (presque) que Jack dans l'intervention précédente (1.5.a. à c.) où celui-ci devait s'objecter à Sam sans égratigner l'image de Sam en tant que supérieur hiérarchique.

John tente d'abord sans succès de minimiser son intervention, une façon de ménager la chèvre et le chou. En affirmant et en confirmant [p. 2] l'intervention de John s'adresse à la face positive de Sam et de Jack. Dans le premier cas l'intervention confirme l'image de soi de Sam et dans le cas de Jack cette intervention menacerait plutôt sa face. C'est pourquoi la confirmation (6.1.6.1.a.i.2) et la dénégation (6.1.6.a.i.3.) vont se faire de manière très indirecte (« off - the record »). Mais John se ravise et réalise que sa confirmation de [p. 2] ne gêne pas la face positive de Sam mais au contraire. Alors il va soutenir [p. 2] plus ouvertement et même en insistant (6.1.6.c.1.) tout en préservant la face positive de Jack en niant indirectement seulement [p. 7]. Ce dernier acte de dénégation est donc, comme le premier, un acte « off the record ».

La tactique complexe de John a été d'abord :

- 1) de minimiser son intervention par une litote (29) et des généralisations (38) tout cela sans beaucoup de succès comme on le voit dans (1.1.6.a.1.) et ses implications; ensuite il a
- 2) exagéré (30) son soutien à Sam en insistant sur le bien fondé de [p. 2]; tout en faisant cela John a

- 3) opéré une substitution de destinataire (39) (avec les nombreux « we » qui remplacent les « I ») comme pour montrer qu'il ne s'objectait ou ne niait pas la proposition d'une personne (Jack) mais celle de tout un groupe.

- Sam S. (1.7.a.): This is exactly how I feel.
- (b.): Now listen to what I am telling you, each and everyone of you...
- (c.): Evidently over the past four five weeks a hundred or two hundred items... have to be increase in price...

1. Description des signaux paralinguistiques

- Le ton est posé, assuré.
- Le locuteur est interrompu.

2. Anaphores identifiées

- This (1.6.a.1.).
- Evidently (quelque chose aurait-il été montré auparavant? Il semble que l'évidence ne précède pas mais suit, ce qui serait une cataphore).

3. Identification et analyse métaphorique

- Nil.

4. Expansion

Ce que dit John P. à propos du fait que le but de la structure est de faciliter l'atteinte des objectifs [p. 10], que nous n'avons pas encore établi nos objectifs [p. 11] et que l'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure [p. 12] est tout à fait ce que moi Sam Steinberg je crois fermement.

Écoutez-moi tous maintenant, j'ai besoin de votre attention.

Il y a quatre ou cinq semaines la division de Québec a majoré à la hausse le prix de cents ou deux cents items, le fait est avéré et connu de tous maintenant, alors que je croyais qu'il était entendu qu'en mon absence personne ne devrait augmenter les prix (cf. : 1.4.2. h. et g.).

5. Propositions

[p. 13] = L'établissement des objectifs doit précéder celui des structures.

[p. 14] = La division de Québec a majoré à la hausse les prix de 100 ou 200 items.

[p. 15] = Les hausses de prix doivent avoir l'approbation du président.

6. Interaction

Sam (6.1.7.a.) exprime son approbation sincère à propos de (1.6), ce faisant Sam (6.1.7.a.) déclare approuver [p. 10], [p. 11] et [p. 12], par là Sam (6.1.7.a.i.1.) maintient que [p.9]. Ensuite Sam (6.1.7.b.) demande l'attention de tous et par là (6.1.7.b.i.1.) exige d'être écouté. Sam (6.1.7.c.) relate un événement et (6.1.7.c.i.1.) assure indirectement que [p. 14] et par là (6.1.7.c.i.2.) désapprouve Jack le président de la division de Québec pour n'avoir pas respecté [p. 15].

Sam exprime et ce faisant, à cause de sa position d'autorité, déclare de l'approbation pour un état de choses qu'il présuppose bon. Ayant réussi à le faire on peut dire qu'il n'y a pas d'actes indirects possibles suite à cette approbation. Mais il reste toutefois la possibilité d'avoir des actes secondaires, i. e. des implicatures. C'est ce que Sam fait en utilisant la maxime de quantité. Nous savons en effet, de par l'information d'arrière-plan, que Sam avait déjà affirmé et soutenu tout ce que John a dit, en approuvant ce dernier Sam maintient donc que [p. 13]. Ensuite Sam demande l'attention de tous, étant donné le caractère péremptoire de la demande et le fait implicite dans l'arrière-plan conversationnel que Sam est le patron, cette demande implique un ordre (d'autant que tout le monde était déjà toute ouïe). En exigeant d'être écouté Sam introduit un nouveau thème. Sam relate alors un événement à propos de [p. 14], mais comme il ne réussit pas à le faire (il est interrompu, mais plus important encore il n'y a pas de coda ou d'évaluation dans son histoire), il y a la possibilité donc que Sam veuille communiquer indirectement quelque chose d'autre que de raconter une histoire. De fait Sam assure indirectement que [p. 14] au vu de la réaction de Jack en (6.1.14.) et suivantes et des preuves que Sam lui-même apportera en (6.1.9.) pour étayer cette affirmation. Ce faisant, il formule indirectement sa désapprobation à l'endroit de Jack pour avoir posé un acte que lui juge mauvais (condition préparatoire). Jack ne tentera d'ailleurs

aucunement de se justifier mais criera plutôt à l'injustice en (6.1.22.) pour se défendre.

(6.1.7.a.) = « Approuve » réalise une force illocutoire :
 1) déclarative,
 2) primaire,
 3) inclusive de [p. 10], [p. 11] et [p. 12].

(6.1.7.a.i.1.) = « Maintient que » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.7.b.) = « Demande » réalise une force illocutoire :
 1) directive,
 2) primaire, et
 3) neutre.

(6.1.7.b.i.1.) = « Exige » réalise une force illocutoire :
 1) directive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.7.c.) = « Relate » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.7.c.i.1.) = « Assure » réalise une force illocutoire :
 1) assertive,
 2) secondaire, et
 3) neutre.

(6.1.7.c.i.2.) = « Désapprouve » réalise une force illocutoire :
 1) expressive,
 2) primaire, et
 3) exclusive de Jack (ce qui peut-être explique sa vive réaction en (6.1.22.)).

7. Stratégie d'interaction

Comment Sam désapprouve-t-il Jack? Après avoir appuyé le point de vue de John, Sam introduit un autre thème à travers lequel il se trouve à désapprouver l'action de son vice-président exécutif, un ami de longue date. La désapprobation est une expression susceptible de menacer la face positive de

la personne qui doit la subir dans la mesure où elle froisse son désir d'acceptation. C'est pourquoi la stratégie de Sam sera très elliptique (39) tentant, à dessein, d'occulter ce en quoi, parmi toutes les affirmations de (1.6.a.), il approuve son vice-président. Plutôt, dans l'expression de son approbation des propositions de John, l'adverbe « exactly » signalait une approbation exagérée (2) s'équivalant à une déclaration d'approbation. Toutefois la désapprobation elle-même reste vague (37) puisque la personne en question n'est pas clairement désignée, ni non plus la désapprobation elle-même.

Jack L. (1.8.a.): // seventy two items

1. Description des signaux paralinguistiques

- Le ton est un peu défiant.
- Le locuteur interrompt le précédent locuteur (Sam).

2. Anaphores identifiées

- Nil.

3. Identification et analyse métaphorique

- Nil.

4. Expansion

La division de Québec n'a pas majoré le prix de deux cent items. Elle a majoré le prix de 72 items.

5. Proposition

[p. 16] = La division de Québec a majoré à la hausse les prix de 72 items.

6. Interaction

Jack L. (6.1.8.a.) affirme que [p. 16], et par là (6.1.8.a.i.) s'objecte à [p. 14].

Jack fait une assertion à l'effet que la division de Québec a majoré le prix de 72 items; cependant d'après ce que nous savons en (1.7) Jack est en train de contredire l'affirmation de Sam à l'effet qu'il y aurait eu une majoration de 200 items et plus. Pour ce faire Jack a exploité la maxime de quantité en faisant un énoncé moins fort que ce qu'il aurait pu faire. Il a ainsi produit un acte primaire indirect dans lequel il s'objecte à [p. 14] en affirmant une proposition tout en présupposant qu'une proposition relativement incompatible a été affirmée ou avancée préalablement.

(6.1.8.a.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :
1) assertive,
2) secondaire, et
3) neutre sur le plan du lien.

(6.1.8.a.i.) = « s'objecter » réalise une force illocutoire :
1) assertive,
2) primaire, et
3) exclusive de [p. 14].

7. Tactique d'interaction

Comment Jack s'objecte-t-il à Sam? L'acte primaire qui est indirecte dans ce cas-ci se rapporte à la face positive de l'auditeur puisqu'il est capable d'affecter l'image d'homme intègre que l'auditeur ou le locuteur de [p. 14] peut se donner. En tant que tel, cet acte en étant qu'indirect permet au subordonné de s'objecter (de menacer la face de son supérieur) de manière non-ouverte (« off the record »), Jack le fait en utilisant une tactique où il minimise (29) son expression.

- Sam S. (1.9.a.): ok... let's say it's seventy two items.
- (b.): So here's what happens. I meet one of our managers having lunch upstairs who's the manager of St-Lawrence and Cremazie. I walk over and say "Hello, How are you? And everything else, "How is it going?"
- (c.): He says "very fine, sales are thirteen or fourteen percent" but he says he's terribly disturbed. They got in a list of items that they have to increase the prices on and he's disturbed because now they'll be going back to what they did in the past, raising prices an' putting on higher prices an' everything else.

1. Description des signaux paralinguistiques

- Le ton est posé.
- Très informel.
- Le débit est fluide

2. Anaphores identifiées

- Everything else (2X).
- Terribly (2X).
- They (2X).
- What.

3. Identification et analyse des métaphores

- Nil

4. Expansion

Admettons qu'il s'agisse bien de 72 items, ce n'est pas le chiffre qui est important.

Alors voici ce qui se passe : Je croise un de nos directeurs en haut en train de dîner, c'est le directeur de la succursale de St-Laurent et Crémazie. Je m'avance et je lui dis « Salut, comment ça va? Et tout le reste que nous disons quand nous saluons quelqu'un, c'est-à-dire les formules de politesse, je lui demande ensuite « comment vont les affaires? ».

Il me répond « très bien, les ventes sont en hausse de 13 ou 14% » mais il ajoute qu'il est sérieusement ennuyé parce qu'à Crémazie/St-Laurent ils ont reçu une liste d'items de la direction de la division de Québec pour lesquels ils doivent majorer les prix à la hausse, et il est ennuyé parce que maintenant ils vont devoir faire ce qu'ils faisaient auparavant, à savoir augmenter les prix et mettre d'autres prix plus élevés et recommencer encore après : le genre de chose que je voulais éviter en vous demandant d'attendre mon autorisation avant de hausser des prix (cf. : 1.42).

5. Propositions

- [p. 17] = Il faut une autorisation du président pour augmenter le prix des items.
[p. 18] = L'augmentation des prix des items dérange beaucoup les gérants de succursale.
[p. 19] = La division de Québec a augmenté les prix de 72 items.

6. Interaction

Sam continue et (6.1.9.a.1.) concède à Jack que [p. 19] ; il poursuit sa narration et (6.1.9.a.2.) rapporte ce que lui a dit un gérant de succursale et (6.1.9.b.) prétend que [p. 18]; par là Sam (6.1.9.c.i.1.) accuse Jack d'être responsable de [p. 18] en même temps qu'il lui (6.1.9.c.i.2.) reproche de ne pas avoir respecté [p. 17].

Sam qui avait été interrompu reprend maintenant la parole et, pour ne pas rester bloqués sur le nombre d'items majorés, admet (même s'il aurait aimé ne pas le dire) qu'il y avait 72 items. Il concède ce fait pour arranger et permettre à la discussion de se poursuivre parce que l'argument qu'il veut faire n'est pas

relié au nombre d'items (W. 1988 :315). Cela étant fait, Sam va chercher à faire savoir quelque chose, un événement qui s'est déroulé. Il rapporte cet événement dans l'intérêt de quelque chose (W. 1988 : 289) (D.V., 1988 : 170). En rapportant sa rencontre avec le gérant et ce qui y a été dit l'intérêt de Sam est de montrer, dans le sens de « to claim » en anglais (W. 1988 : 324), que la pratique de majorer les prix (sans son autorisation) dérangeait énormément les gérants de succursale. En montrant ce désagrément Sam blâme publiquement, i.e. accuse (D.V. 1988 : 173) quoique implicitement, la personne responsable de la majoration, à savoir Jack le vice-président responsable de la division de Québec, d'être l'instigateur de ce désagrément; cette accusation est très grave et ne devrait pas passer inaperçue car elle exclut aussi. Ce désagrément vient appuyer le bien fondé de la résolution que Sam avait prise à l'effet que toute majoration d'item devait avoir son aval (voir l'énoncé 42). Le fait de tenir Jack responsable du désagrément ou de l'en accuser est aussi une autre façon de lui reprocher (W. 1988 : 143) de n'avoir pas respecté la résolution.

(6.1.9.a.1.) = « Concède » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 16].

(6.1.9.a.2.) = « Rapporte » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.9.b.) = « Prétend » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.9.c.i.1.) = « Accuse » réalise une force illocutoire;

- 1) assertive,
- 2) primaire (produit de l'utilisation de la maxime de quantité), et
- 3) exclusive de la performance de Jack en tant que gestionnaire.

(6.1.9.c.i.2.) = « Reproche » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire (produit de l'utilisation de la maxime de quantité), et

3) exclusive de Jack.

7. Tactique d'interaction

Comment Jack fait-il son accusation? En concédant [p. 19] Sam sauve la face (FSA) de Jack. Cette concession protège la face positive de Jack parce qu'il met l'accent sur le souci de Jack (qui est qu'il y a eu majoration de 72 et non de 200 items). À travers cet acte Sam tient compte du désir de Jack (9) qu'on reconnaisse qu'il s'agit bien de 70 items, il cherche l'accord (5) du moins sur ce point et s'inclut lui-même avec Jack dans cet acte (12) lorsqu'il dit « let's say... ».

Cependant en accusant Jack, Sam touche néanmoins à la face positive de celui-ci; il froisse en quelque sorte son intégrité. La menace à la face positive de Jack (FTA) est faite de manière implicite, i.e. « off the record » donnant ainsi la possibilité à Jack de faire comme si l'acte d'accusation n'a jamais été posée. Il a procédé ainsi en faisant allusion à la frustration (26) du manager, i.e. en le rapportant.

En reprochant à Jack de ne pas respecter la résolution selon laquelle la majoration des prix des items doit avoir son aval, (cf. : 1.42) Sam touche à la face négative de celui-ci. En effet, cette résolution empiète déjà sur le besoin d'indépendance ou d'autonomie de Jack. Ce reproche est donc une menace (FTA) à la face négative de Jack.

Il est servi pour ainsi dire avec une compensation sur la face négative de Jack. En effet Sam a tenté ici non seulement de se dissocier, lui, de ce qui a été dit (c'est le manager de St-Laurent qui l'a dit) mais il dissocie aussi Jack de ce que cet incident implique. Il le fait en présentant le reproche indirect comme une règle générale (22). Cette tactique ne sera pas heureuse toutefois puisque Jack interprétera quand même le reproche comme lui étant particulièrement adressé. D'où la lutte pour le plancher qui suit et la réaction virulente en (1.16) et (1.18.).

Jack L. (1.10.a): Mr President//

1. Signaux paralinguistiques

- Quelque peu agité.
- Le formalisme de l'expression « Mr President ».
- Il est interrompu.

2. Anaphores identifiées

- Nil.

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil.

4. Expansion

J'ai quelque chose à dire; puisqu'il s'agit de moi je demande la parole pour répondre.

5. Proposition

- Nil.

6. Interaction

Jack fait une tentative pour prendre le plancher.

(1.10.a.) est un acte méta-communicatif où Jack requiert l'attention de Sam pour prendre le plancher, c'est-à-dire signaler qu'on prend le tour de parole.

(6.1.10.a.) = « requiert » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
 - 2) primaire et,
 - 3) inclusive de l'auditeur.
-

7. Tactique d'interaction

Comment Jack fait-il pour prendre le plancher? Jack veut prendre le plancher pour s'adresser à Sam de façon formelle et (6.1.10.a.) requiert l'attention de celui-ci. Il le fait en lui manifestant de la déférence (20) car il s'agit de son supérieur dont il risque de froisser la face. On a déjà l'impression ici que l'intervention de Jack va froisser la face négative de Sam et qu'il cherche déjà à le compenser à travers cette tactique négative.

Harry? (1.11. a): Can I ... can I

1. Signaux paralinguistiques

- Cette personne interrompt Jack, et elle est elle-même interrompue.
- Il y a de l'hésitation.

2. Anaphores identifiées

- Nil.

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil

4. Expansion

Il y a d'autres personnes qui veulent prendre la parole, si vous le permettez, je voudrais parler.

5. Proposition

[p.20] = Celui qui veut parler demande la parole.

6. Interaction

(?) (6.1.11.a.) Pose une question et par là (6.1.11.a.i.) demande la parole et fait une tentative dans ce sens.

Cette personne demande la permission d'avoir la parole; demander est le verbe directif par excellence (D.V. 1998 : 182). L'acte revient à demander à tous les autres de lui laisser la parole en leur laissant l'option de refuser. Cette personne ne semble pas pouvoir exiger qu'on lui cède la parole comme l'a déjà fait Sam ou plus tard Jack. Il semble ne pas être une personne en position d'autorité.

(6.1.11. a). = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.11. a.i.1.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) primaire; et
- 3) neutre.

7. **Tactique d'interaction**

Comment Harry fait-il sa demande indirecte? (?) utilise un modalisateur (17) pour demander la parole comme pour mitiger la menace à la face négative que cette demande pourrait occasionner à ses interlocuteurs. Il s'agit d'une tactique d'inclusion par la politesse négative (cette personne doit être parmi les moins élevées dans la hiérarchie à comparer aux autres).

Jack L. (1.12.a): // Just a minute//

1. Signaux paralinguistiques

- Jack interrompt celui qui l'avait interrompu auparavant. Il sera encore interrompu.
- Le ton est sec, cassant comme exaspéré.
- Il y a une lutte pour le plancher.

2. Anaphores identifiées

- Nil.

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil

4. Expansion

Vous devez attendre que j'aie répondu parce qu'il s'agit d'un reproche qui m'est adressé. C'est à moi de prendre la parole en guise de droit de réplique.

5. Propositions

[p. 21] = Celui à qui il est reproché quelque chose a le droit de prendre la parole pour se défendre le premier.

6. Interaction

Jack interrompt (?) et (6.12.a.1.) lui dit d'attendre après lui pour parler.

D'après D.V. (1988 : 188) dire à quelqu'un de faire quelque chose, « c'est faire une tentative linguistique assez forte pour qu'il fasse cette chose, sans lui laisser aucune option de refus. Un tel acte illocutoire directif est plus péremptoire et moins poli qu'une demande. Quand on dit à quelqu'un de faire quelque chose, on entend lui dicter sa conduite ».

(6.12. a.1.) = « Dire de » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) primaire; et
- 3) neutre.

7. **Tactique d'interaction**

Comment Jack fait-il son interruption? Cet énoncé est relié à la face négative puisqu'il touche à la liberté de Harry, il est une menace (FTA) à la face négative qui est faite de manière on ne peut plus directe, c'est-à-dire potentiellement aggravée. Pour réparer un tant soit peu cette aggravation la tactique consiste à recourir, dans le cadre de la politesse négative, au discours impersonnel (22) et désincarné.

Harry (1.13.a): //Can I//

1. Description des signaux paralinguistiques

- Harry interrompt Jack, et est lui-même interrompu. La lutte pour le plancher se poursuit.
- Il n'y a pas beaucoup d'assurance.
- Je crois que Harry est la même personne qui a énoncé (1.11.a.) En (1.25.) et en (4.142.) on voit d'ailleurs l'impression négative et décevante qu'il retire de ce qui se passe ici.

2. Anaphores identifiées

- Nil.

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil

4. Expansion

Si vous le permettez, je voudrais prendre la parole; si j'ose insister malgré mon statut hiérarchique c'est parce que je suis après tout le modérateur de cette séance (cf. 1.25).

5. Proposition

[p. 22] = C'est au modérateur de gérer les tours de parole.

6. Interaction

Harry (6.1.13.a.) pose une question et par là (6.1.13.a.i.1.) demande encore une fois qu'on lui passe la parole et fait une tentative dans ce sens. Ce faisant Harry (6.1.13.a.i.1.) insiste pour avoir la parole (6.1.13.a.i.2.) affirmant ainsi que [p. 22].

«Demander», c'est vouloir que l'allocutaire fasse quelque chose au bénéfice de l'allocuteur. Celui qui demande assume qu'il peut obtenir ce qu'il demande

sans être certain de l'obtenir (W. 1988 : 50). Comme nous l'avons déjà signalé en (1.11.), c'est l'acte directif par excellence.

«Insister», nous dit (D.V., 1998 : 170), s'obtient à partir de soutenir par l'ajout d'un mode d'accomplissement : la persistance.

«Affirmer», c'est faire une assertion positive, c'est la force primitive de l'assertion comme type d'acte illocutoire.

(6.1.13. a.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

6.1.13. a.i.1. = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

6.1.13. a.i.2. = « Insiste » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive de [p. 20].

6.1.13. a.i.3. = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

7. Tactique d'interaction

Comment Harry fait-il pour insister? Harry utilise la même tactique qu'en (1.11.) Il utilise un modalisateur (17) pour demander la parole avec insistance comme pour mitiger la menace à la face négative que cette insistance pourrait occasionner à ses interlocuteurs. Il s'agit alors comme nous l'avons noté en ce moment-là d'une tactique d'exclusion par la politesse négative (il ne veut empiéter sur le droit de personne).

Insister pour que quelque chose soit fait pour notre bénéficiaire c'est poser un acte exclusif qui touche au besoin d'autonomie des allocutaires. C'est un acte qui

menace (FTA) la face négative des allocutaires, en particulier lorsque ceux-ci sont d'un rang hiérarchique supérieur. L'acte littéral de « demander » n'étant pas effectivement accompli, « insister » tout comme « affirmer » dans ce cas-ci sont des actes secondaires d'implication appelés en quelque sorte par l'acte de demander. Ils profitent ainsi de la tactique utilisée pour l'acte primaire pour être sous-entendus.

- Jack L. (1.14.a): //Would you wait a minute?
 (b.): Mr President, look
 (c.): This is why I want to talk of the structure first
 (d.): It happens that I and you communicate, twice a day three times a day four time a day no matter what time of the day it is eh?

1. Signaux paralinguistiques

- Jack interrompt Harry.
- Il est exaspéré, la lutte pour le plancher a monté d'un cran.
- Jack revient à un ton posé.
- Il utilise une expression formelle pour s'adresser à Sam.

2. Anaphores

- This (la remarque que vous venez de faire).
- It (ce qui suit)
- It (le temps ou l'heure du jour).

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil.

4. Expansion

Pourrais-tu attendre que moi j'aie fini de parler pour prendre la parole? Ceci est plus qu'une question de procédure ou de forme pour laquelle tu es ici (cf. : 4.145).

Mr. le Président je demande votre attention (le « Mr président » est formel. C'est une compensation pour l'imposition). C'est à cause de tous ces problèmes autour de la majoration des prix des items que j'ai suggéré qu'on entame notre rencontre par la recherche des solutions au problème de structure que nous avons (cf. : 1.18. et 1.1.) avant de parler des objectifs. Vous

êtes d'accord avec moi pour dire que vous et moi communiquons deux fois, trois fois, quatre fois par jour, peu importe l'heure de la journée, n'est-ce-pas?

5. Propositions

- [p. 23] = Celui à qui il est reproché quelque chose a le droit de prendre la parole pour se défendre le premier.
- [p. 24] = Dans les affaires de la compagnie, le contenu prime toujours sur la forme.
- [p. 25] = L'établissement de la structure précède celui des objectifs.
- [p. 26] = Les problèmes de structure provoquent des problèmes dans la politique des prix.
- [p. 27] = Le président est constamment en communication avec la division de Québec (que je représente ici).

6. Interaction

Jack (6.1.14.a.i.1.) insiste à l'effet que [p. 23] et (6.1.14.a.) demande à Harry de lui céder la parole. Mais cet acte ne réussit pas parce qu'on voit que le mode d'accomplissement n'est pas celui d'une demande (on note le ton péremptoire et cassant de la demande). Par là Jack (6.1.14.a.i.2.) ordonne indirectement à Harry d'attendre que lui ait fini pour prendre la parole. Ce faisant, il (6.1.14.a.i.3.) rejette [p. 22] et (6.1.14.a.i.4) affirme au contraire que [p. 24].

Jack (6.1.14.b.) demande ensuite l'attention de Sam, et (6.1.14.c.) justifie sa position selon laquelle [p. 1]. Ensuite, il (6.1.14.d.) pose une question à Sam; toutefois, il existe une contradiction entre cet acte et le fait que Jack connaît déjà la réponse à sa question. La question n'est donc pas l'acte primaire ici. C'est pourquoi nous pouvons voir qu'en posant la question, Jack indirectement (6.1.14.d.i.1.) déclare que [p. 27]. Ce sera donc une question rhétorique.

Insister, comme nous l'avons déjà dit, est un acte dans lequel on affirme publiquement une proposition en faisant valoir qu'on a des raisons pour ce faire et de manière insistante. Jack, comme Harry S. auparavant, insiste qu'il veut avoir la parole et le fait valoir par [p. 23] et [p. 24].

Demander c'est faire une tentative linguistique pour que l'allocutaire fasse quelque chose en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement). Mais parce qu'il ne laisse aucune option de refus Jack formule en fait indirectement un ordre. Ordonner est l'acte le plus fort qui correspond aux conditions de félicité dans ce contexte. « Ordonner » et « commander » diffèrent de « dicter » (ou de « dire de ») par un degré de puissance plus élevé, qui vient de ce que le locuteur, en donnant un ordre ou un commandement, fait valoir une position de force ou d'autorité (mode d'accomplissement) » (D.V., 1988 : 186).

Rejeter c'est nier une proposition dans le sens où celle-ci est considérée non avenue; affirmer une proposition s'oppose à nier une proposition. C'est faire une assertion positive. Jack va par la suite faire une autre demande qui celle-là sera réussie. Il va chercher ensuite à justifier une position. Le besoin de justifier une action, nous dit (W, 1988 : 233), émerge lorsque cette action a causé (ou risque de causer) des remous. L'allocutaire ne dénie pas nécessairement que la situation est remuante, mais ne l'admet pas nécessairement non plus. Les échanges de cet épisode jusqu'ici sont le fruit ou les conséquences de la première intervention de Jack, intervention qu'il essaie à présent de justifier.

Jack poursuit par une question. Poser une question nécessite comme condition préparatoire que l'allocutaire veuille quelque chose qu'il ne peut pas faire lui-même ou dont il ne connaît pas la réponse. Ce qui n'est pas le cas pour Jack. Labov et Fanshel (1979) appellent ce genre de question des « questions socratiques » (p. 102). Les questions socratiques sont des questions de la forme oui-non, c'est-à-dire des requêtes d'informations qui n'ont pas pour fonction de trouver réponse correcte à des questions mais de connaître l'opinion du destinataire. Pour notre part, cette action constitue un acte assertif de déclaration. Au sens assertif, faire une déclaration, c'est affirmer publiquement une proposition qui concerne directement le locuteur en ayant l'intention perlocutoire de la faire connaître (D.V., 1988 : 168).

(6.1.14. a.) = « Pose une question », demander » (p.182, D.V.) réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.14. a.i.1.) = « Insiste » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) exclusive de [p. 23].

(6.1.14. a.i.2.) = « Ordonne » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) primaire; et
- 3) neutre.

(6.1.14. a.i.3.) = « Rejette » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) exclusive de [p. 22]

(6.1.14. a.i.4.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.14. b.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.14. c.) = « Justifie » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative;
- 2) secondaire; et
- 3) inclusive de [p. 1].

(6.1.14. d.i.1.) = « Déclare » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive de [p. 27].

(6.1.14. d.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
 - 2) secondaire; et
 - 3) neutre.
-

7. Tactique d'interaction

Comment Jack fait-il pour faire taire son subordonné et questionner son supérieur? La demande de Jack est un acte très complexe dans le contexte de son énonciation. C'est un acte complexe par toutes les ramifications indirectes et directes auxquelles il donne un lieu. Nous voyons, en effet, cette demande qui n'est que secondaire donner lieu à des actes plus forts comme insister, ordonner et rejeter. Dans un seul énoncé, Jack était en train de dire à Harry de se taire, de lui laisser la parole car ce qu'il avait à dire était plus important que ses objections de forme.

Assurément, les implications de (6.1.14.a.) telles « insister », « ordonner » et « rejeter » sont des actes menaçants pour la face de Harry (FTA). « Insister » et « ordonner » touchent à sa face négative dans la mesure où ce sont des actes susceptibles de froisser l'autonomie de Harry. « Rejeter » par ailleurs touche à la face positive de Harry dans la mesure où c'est un acte susceptible de remettre en cause le sentiment d'appartenance de Harry.

Pour mitiger toutes ces menaces (aux deux faces) et donc les protéger (FSA) Jack va faire un acte qui n'aura comme conséquence que de protéger la face positive de Harry; il va recourir à l'indirection conventionnelle (16). On le sait déjà cette demande de Jack n'a pas réussi (à cause du mode d'accomplissement), et nous voyons dans cette analyse stratégique qu'effectivement la « demande » n'arrive pas à couvrir ou à mitiger toutes les menaces à la face de Harry. La tactique utilisée pour les deux actes secondaires indirects que sont « insister » et « ordonner » est une tactique d'exclusion par la politesse négative.

En (6.1.14.b.) Jack fait une demande à son supérieur hiérarchique. Cette illocution directive est potentiellement menaçante pour la face négative de Sam parce que c'est une façon d'imposer quelque chose à son chef. Dans le but de mitiger ce FTA, Jack va manifester de la déférence (20) en utilisant le titre hiérarchique de Sam pour lui adresser sa demande.

Pour terminer, Jack commence d'abord par justifier sa toute première intervention en (1.1.) et cherche à se faire confirmer des événements par Sam. Pour ce faire, il pose une question à Sam. Cette question socratique n'en est pas une en réalité puisque Jack connaissait déjà la réponse à sa question. L'impression de questionner son supérieur hiérarchique est une menace à la face négative de celui-ci; cette menace sera mitigée par une question rhétorique (35) qui est en fait une déclaration au sens assertif.

Sam J. (1.15.a) : Right

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton est posé.

2. Anaphores

- Nil.

3. Identification et analyse de métaphores

- Nil.

4. Expansion

Oui, je confirme en effet que ce que tu dis est vrai; je suis constamment en communication avec la division de Québec que tu représentes.

5. Propositions

[p. 28] = Le président est constamment en communication avec la division de Québec.

6. Interaction

Sam répond à la question socratique de Jack et (6.1.15.a.) approuve que [p. 28] et secondairement (6.1.15.a.i.1.) confirme que [p. 28].

Approuver, au sens déclaratif, c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel), en exprimant son approbation (condition de sincérité) (D.V., 1988 : 191).

Toutefois, il y a un fait d'arrière-plan connu de tous et que l'on peut ajouter pour comprendre « right ». Sam a utilisé la maxime de quantité en abrégé sa réponse sous cette forme (il n'a pas donné toute l'information qu'il aurait pu). C'est pourquoi nous dirons que son approbation implique qu'il confirme que [p. 28]. « Confirmer », c'est approuver en présupposant (condition préparatoire)

qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (en général par un inférieur en grade) (D.V., 1988 : 191).

(6.1.15. a.) = « Approuve » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive de [p. 27].

(6.1.15. a.i.1.) = « Confirme » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative;
- 2) secondaire; et
- 3) inclusive de [p. 27].

7. Tactique d'interaction

Comment Sam approuve-t-il? Aucun acte primaire ou secondaire accompli par Sam ne menace la face de son interlocuteur ni de qui que ce soit d'autre. Les actes d'approbation et de confirmation ont un rapport avec l'honnêteté ou l'intégrité (image de soi) de Jack, c'est-à-dire avec la face positive de ce dernier que l'approbation un tantinet exagéré (2) de Sam (un « Yes » plutôt qu'un « right » aurait suffi) vient conforter.

- Jack L. (1.16.a.): We communicate, I communicate to you, you communicate to me
- (b.): and I brought up to you this perplex thing
- (c.): cause I have to have somebody to speak to too outside of my peers who we speak to, so I communicate with this
- (d.): **Have you got the same problem with Toronto?**
- (e.): **Do you know what's happening at Toronto?**

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton calme est suivi (subitement) d'un ton plus élevé. Jack est presque en train de crier.

2. Anaphores

- This (perplex) thing : pendant que nous on gardait nos prix, Toronto augmentait les siens (cf. : 1.18).
- This : idem.
- The same problem : i.e. « same thing » (cf. : 2.18) où cette même forme est utilisée.

3. Métaphores

- Nil.

4. Expansion

Vous êtes donc bien d'accord que nous communiquons ensemble tout le temps. C'est d'ailleurs dans le cadre de cette habitude que je suis venu vous faire part de cette situation intrigante où, ayant les mêmes problèmes d'augmentation des coûts que la division de Toronto, pendant quatre semaines nos prix n'ont pas bougé alors que Toronto les majorait chaque semaine. Il fallait bien que je parle de ce problème à quelqu'un en-dehors de mes pairs avec qui je parle souvent. Alors, je vous en ai parlé à vous. Est-ce que Toronto vous parle aussi de ses problèmes de majoration des prix et

d'augmentation des coûts? Est-ce que vous êtes au courant de ce qui se passe à Toronto?

5. Propositions

- [p. 29] = Le président est constamment en communication avec la division de Québec.
- [p. 30] = La division de Québec a communiqué avec le président à propos des problèmes d'augmentation des coûts et de la majoration des prix.
- [p. 31] = La division de Toronto n'a pas communiqué avec le président à propos des problèmes d'augmentation des coûts et de la majoration des prix.
- [p. 32] = Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à la division de Toronto au sujet de la majoration des coûts.

6. Interaction

Jack poursuit et (6.1.16.a.) déduit que [p. 29]. Il (6.1.16.b.) affirme ensuite que [p. 28] et (6.1.16.c.) justifie [p. 30]. Pour finir, Jack (6.1.16.d.) questionne le président à propos de ses relations avec la division de Toronto (6.1.16.d.i.1.) affirmant ainsi que [p. 31] et [p. 32] et de facto (6.1.16.d.i.2.) reproche à Sam sa gestion. Déduire c'est, d'après W.P. 276, affirmer quelque chose à partir d'une affirmation précédente considérée comme vraie. Jack déduit de la réponse précédente de Sam que ce dernier confirme que les deux communiquent souvent. Justifier c'est défendre une action qui peut être interprétée négativement; Jack veut dire qu'il n'est pas allé accuser Toronto chez le président. Affirmer nomme la force illocutoire primitive d'assertion (D.V., 1988 : 168). Jack affirme ou asserte, en effet, tenir au courant le président à propos des problèmes d'augmentation des coûts et de la majoration des prix. Questionner (ou poser des questions socratiques) nomme la force illocutoire de question à ceci près que questionner consiste à poser à quelqu'un des questions l'une à la suite de l'autre (D.V., 1988 : 183), comme dans un examen ou une enquête. Reprocher c'est juger négativement quelqu'un à propos de son action (W. 1987 ; 143).

- (6.1.16. a.) = « Déduit » réalise une force illocutoire;
- 1) assertive;
 - 2) primaire; et

3) inclusive de [p. 27] et [p. 28].

(6.1.16. b.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) neutre.

(6.1.16. c.) = « Justifier » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive de [p. 28].

(6.1.16. d.) = « Questionne » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.16. d.i.1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.16. d.i.2.) = « Reprocher » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive de la gestion de Sam.

7. Tactique d'interaction

Comment Jack fait-il pour reprocher des choses à son supérieur hiérarchique? Dans les deux premiers énoncés (1.16.a. et b.) Jack parle à la face positive de Sam puisqu'on y voit l'image d'un Sam communicatif, réceptif et prenant l'initiative de la communication. Jack ne menace aucunement la face de son interlocuteur, que du contraire. La justification de Jack non plus ne vient menacer aucune face. Il s'agit même d'une autopromotion dans la mesure où il vient mousser l'image de soi de Jack en tant que « team player ».

Mais, il semble que comme dans le cas de (1.10.) et (1.14.) Jack a toujours tendance à « travailler » la face positive de son interlocuteur avant un acte potentiellement menaçant : dans (1.16.a.), la tactique au niveau de la politesse positive consiste à chercher l'accord (5) et dans (1.16.b.et c.), il consiste à mettre en exergue le groupe du comité de gestion (4). On constatera

cependant que l'acte d'inclusion (la justification) est accompli corrélativement à la protection de la face positive des interlocuteurs.

Questionner est un acte menaçant pour la face négative du questionné puisqu'il touche à son besoin d'indépendance et d'autonomie. Cet acte est d'autant plus menaçant [p. 32] qu'il s'agit du subordonné qui questionne son supérieur. En affirmant ensuite que [p.31] et [p. 32], Jack menace la face positive de Sam puisqu'il égratigne son image d'un bon gestionnaire toujours au courant de ce qui se passe d'important dans son entreprise. Il vaut la peine que nous puissions nous arrêter un moment sur ces deux actes. Jack questionne son supérieur sur des choses dont il connaît déjà les réponses, ce qui veut dire que cet acte n'est pas l'acte primaire ou l'acte le plus fort que Jack a voulu faire. Étant donné le mode d'accomplissement (le ton très élevé de la voix) et la condition préparatoire (à l'effet que c'est la personne qui se trouve en position d'autorité qui questionne généralement) qui ne correspondent pas à l'acte de poser une série de questions, on peut aisément dire qu cet acte n'est pas accompli. Jack a exploité la maxime de quantité en questionnant car en réalité ce qu'il aurait voulu faire c'est affirmer avec force que [p. 31 et p. 32]; donc reprocher plutôt que demander une réponse à des questions. C'est ainsi qu'en affirmant toutes ces choses Jack se retrouve en fait à reprocher à Sam sa gestion. Ce reproche est un acte menaçant pour la face positive de Sam dans la mesure où il touche à son image de bon gestionnaire. On notera que l'acte d'exclusion (reproche) est accompli par le biais d'une question socratique ou rhétorique (35) conforme au style de Jack (cf. : 1.14 et 1.18), mais aussi que le reproche est atténué par une revendication de la réciprocité (14) à laquelle Sam est très sensible (cf. : analyse de la culture organisationnelle).

Il ressort au total de cette analyse que (6.1.16.d.) n'est pas tant une série de question qu'un ensemble de questions socratiques (ou rhétoriques) utilisé comme une tactique d'interaction (35) pour contre-attaquer indirectement Sam à propos de (6.1.9.c.i.1.) et (6.1.9.c.i.2.) dans lesquels énoncés Jack se faisait accuser et reprocher des choses à propos de la politique des prix (comme

l'attestent 1.42.a. et 1.42.b.). Le caractère agressif de cet échange est d'ailleurs quelque chose à laquelle s'objectera Harry L. (cf. : 1.25.c.).

Nous retiendrons donc que la menace à la face positive de Sam est accomplie indirectement par le biais de questions rhétoriques ou socratiques et que cette menace est mitigée à travers une tactique de politesse positive qui consiste à revendiquer la réciprocité (14).

Sam S. (1.17.) : No.

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton est calme.

2. Anaphores

- Nil.

3. Métaphores

- Nil.

4. Expansion

J'avoue que je ne suis tout simplement pas au courant de ce qui se passe à Toronto au sujet de la majoration des coûts.

5. Proposition

[p. 33] = Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto au sujet de la majoration des coûts.

6. Interaction

Suite au reproche de Jack, Sam (6.1.17.) admet que [p. 33].

Admettre quelque chose c'est dire quelque chose qu'on hésiterait à dire normalement, mais que l'on dit pour tout de même respecter la vérité (W. : 1987 : 312). Sam a choisi de ne pas répondre au reproche mais plutôt à la question (1.16.e.) de Jack même si cela peut le faire mal paraître. Pourquoi? parce que l'énoncé était assez ambigu pour lui permettre de choisir une signification plutôt qu'une autre.

(6.1.17.) = « Admet » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive de [p.33].

7. Tactique d'interaction

Comment Sam fait-il pour admettre une erreur/un reproche de son subordonné? (6.1.17.) ne menace pas la face de l'interlocuteur puisqu'il n'exclut aucun objet/personne : il est néanmoins elliptique (40) dans la mesure où nous ne savons pas très bien ce que (1.17) dénègue parmi toutes les questions de Jack qui sont selon toutes les apparences admises ou incluent.

- Jack L. (1.18.a.): **Are you running one company or two companies?**
- (b.): **Is it structure that is wrong? It is professional management that's wrong? Is it the groupings that are wrong? How do you communicate? They communicate...**
- (c.): **Listen to this an'... an's... This is why I say structure is so important an' how we're gonna do it an' feedback and control.**
- (d.): **They be raising prices from the first week, we kept prices back four week, we did through we got a cost increases, four...three...four weeks go three weeks go, so forth we kept back four weeks.**
- (e.): **They've been ... e ... every week putting in prices changes through they come with the same problem with.**
- (f.): **They discuss it with you?**

1. Signaux paralinguistiques

- Encore une fois le ton est haut (on crie).
- Le volume est élevé.
- Il y a de la tension.
- On dénote quelques hésitations.
- Il y a une certaine aggravation par l'impatience, la brutalité, la colère qui accompagnent l'acte (voir les explications de L. et B., p. 96). Cette aggravation est notée par les autres participants (cf. : 1.23; 1,40; 1,42).

2. Anaphores

- They (Toronto).
- This (a story).
- It (majoration des prix).

- This (absence de standards et de critères de gestion uniformes).

3. Métaphores

- Nil.

4. Expansion

Si vous êtes au courant de ce qui se passe à la division de Québec et que vous n'êtes pas au courant de ce qui se passe à la division de Toronto, je vous demande ceci : Dirigez-vous une compagnie ou deux compagnies avec des critères de gestion différents?

Si nous vivons cette situation questionnable, est-ce parce que la structure est mauvaise? est-ce parce que le management n'est pas professionnel? Est-ce la façon de regrouper les fonctions qui n'est pas adéquate? Est-ce un problème de communication? Toronto communique ...?

Écoutez bien, je vais vous dire pourquoi j'ai dit au tout début (cf. 1.1. et 1.5.) que la structure organisationnelle est ce sur quoi nous devons nous pencher avant de parler des objectifs. Cette structure organisationnelle concerne effectivement toutes les questions reliées à l'information et au contrôle. Mon histoire va vous montrer que si on vit une situation de « deux poids, deux mesures » c'est à cause d'une structure organisationnelle défailante. Voici : Les gens de Toronto sont en train d'augmenter les prix depuis la première semaine qu'ils ont constaté une augmentation dans leurs coûts; pendant ce temps-là nous nous maintenons nos prix au même niveau pendant quatre semaines, même si nous avons les mêmes augmentations des coûts qu'à Toronto. Contrairement à nous, chaque semaine les gens de Toronto changent les prix même s'ils ont le même problème d'augmentation des coûts que nous. Est-ce-qu'ils discutaient de tout cela avec vous pour obtenir votre aval (cf. : 1.42.g.) comme vous nous le reprochez?

5. Propositions

- [p. 34] = Le président reproche à division de Québec des choses qu'il aurait dû aussi reprocher à la division de Toronto.
- [p. 35] = Le président gère les deux divisions de Toronto et de Québec en appliquant des standards différents.
- [p. 36] = L'absence de standards et de critères de gestion uniformes est à l'origine du besoin de clarification de la structure.
- [p. 37] = L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.
- [p. 38] = Les gens de Toronto n'attendent pas l'aval du président pour majorer leur prix.
- [p. 39] = Les gens de Toronto ont connu des augmentations dans leurs coûts, comme au Québec.
- [p. 40] = Les gens de Toronto ont majoré les prix de leurs items chaque semaine, quatre semaines avant ceux de Québec.
- [p. 41] = Les gens de Toronto discutent de la majoration des prix avec le président (?).

6. Interaction

Jack (6.1.18.a. et 6.1.18.b.) renchérit et, comme il l'a fait en (1.16.d et e.), Jack (6.1.18.a. et b.) pose des questions (socratiques) pour lesquelles il a déjà les réponses. Ce faisant Jack (6.1.19.b.i.2) affirme que [p. 34] et par là (6.1.18.b.i.3) reproche implicitement à Sam [p. 35]. Par un acte méta-communicationnel Jack attire l'attention des participants et (6.1.18.c.) affirme que [p. 36], ce faisant il (6.1.18.c.i.) justifie son affirmation à l'effet que [p. 37]. Jack rapporte ensuite une série de faits dans laquelle (6.1.18.d.) il affirme que [p. 39] et que [p. 40]. Jack (6.1.18.e.) répète ensuite que [p. 40]. Pour conclure Jack (6.1.18.f.) pose une question pour laquelle il avait déjà une réponse et (6.1.18.f.i.1.) affirme primairement par là que [p. 38] et (6.1.18.f.i.2.) justifie son reproche à l'effet que [p. 35].

Renchérir c'est faire ce qu'on avait fait la dernière fois (des questions socratiques) mais en y mettant davantage (D.V., 1988 : 179). Alors qu'auparavant les questions socratiques de Jack n'étaient reliées qu'à la communication, voilà que maintenant elles touchent à tous les aspects de l'organisation. Comme nous l'avons déjà fait remarquer les questions socratiques ne sont pas tant des questions qu'une tactique d'interaction pour affirmer certaines choses implicitement ou plus tard (L. et B., 1979 : 102).

Affirmer est la forme primitive d'une force illocutoire assertive; Jack va affirmer beaucoup d'assertions dans son intervention. Ce que nous pouvons retenir ici c'est que cette tactique va lui permettre de sous-entendre beaucoup de choses, notamment des reproches par rapport à la gestion de Sam et des justifications pour ses propres actes de discours.

(6.1.18.a.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.18.a.i.1.) = « Questionne » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive (de la gestion de Sam).

(6.1.18. b.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.18.b.i.1.) = « Questionne » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive (de la gestion de Sam).

(6.1.16.b.i.2)= « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive (du comportement de Sam).

(6.1.16.b.i.3)= « Reproche » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) exclusive (de la gestion de Sam).
- 4)

(6.1.18. c.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.18.c.i.) = « Justifie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive de [p. 37].

(6.1.18. d.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) neutre.

(6.1.18. e.) = « Répète » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) (auto-) inclusive de sa propre proposition [p. 41].

(6.1.18. f.) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.18. f.i.1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) primaire; et
- 3) exclusive (du comportement des gens de Toronto).

(6.1.18. f.i.2.) = « Justifie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) inclusive (de son comportement : 6.1.18.b.i.3.) de [p. 35].

7. Tactique d'interaction

Comment Jack fait-il pour questionner et désapprouver son supérieur hiérarchique? Comme on le voit, dans cette intervention de Jack un grand nombre d'actes de langage ont été accomplis. Dans le souci de se défendre Jack a plutôt cherché à contre-attaquer, d'où la pléthore d'actes d'inclusion et d'exclusion (en particulier ces derniers). **Et ce sont ces actes d'inclusion et d'exclusion qui importent ici puisque ce sont eux qui font intervenir ou qui mettent en jeu dans l'interaction la face et la place des interlocuteurs.**

Ces tactiques se rapportent aux énoncés.

Questionner, comme nous l'avons constaté plus haut dans le cas de (1.16.), est un acte menaçant pour la face négative du questionné puisqu'il touche à son besoin d'indépendance et d'autonomie. Cet acte est d'autant plus menaçant qu'il s'agit du subordonné qui questionne son supérieur (6.1.18.a.i.1 et 6.1.18.b.i.1). Ces actes s'attaquent aussi à la face positive de Sam puisqu'ils remettent en question en le dépréciant (ils désapprouvent) son image de bon gestionnaire. Dans le but de réaliser un acte indirect aussi grave pour la face de son interlocuteur Jack l'a fait de façon non-ouverte (« off record ») en se résolvant à utiliser la tactique de questions rhétoriques (35) mais aussi du discours impersonnel (22) pour redresser la menace à la face négative (« structure », « groupings », « professional management »). Cette série de questions équivaut en fait à affirmer indirectement (6.1.18.b.i.2.) que le président reproche à la division de Québec des choses qu'il aurait dû aussi reprocher à la division de Toronto. Ceci touche à la face positive, i.e. à l'image de bon gestionnaire (que tout le monde devrait reconnaître) de Sam. Afin de minimiser cette entorse Jack a recours à une tactique efficace qu'il a déjà utilisée auprès de Sam (voir p.400: 1.16): la revendication de la réciprocité (14) (voir notre analyse de l'orientation culturelle de Steinberg). Implicitement Jack reproche (6.1.18.b.i.3.) à Sam de gérer les deux divisions de Toronto et de Québec en appliquant des standards différents. Un tel reproche menace la face positive de Sam, il est fait « off record » en s'appuyant sur la même tactique que tout à l'heure, c'est-à-dire, celle de la revendication de la réciprocité (14). En (6.1.18.c.i.1.), Jack ayant préalablement affirmé que [p. 36] l'absence de standards et de critères de gestion uniformes est à l'origine du besoin de clarification de la structure, justifie ainsi par implication l'affirmation qu'il a fait en (6.1.1.a.i.1.). Justifier est un acte **auto-inclusif** dans lequel on tente de sauver sa face (positive) en fournissant des raisons (13) pour son acte. Jack va affirmer (6.1.18.f.i.1.) plus loin et de façon indirecte que les gens de Toronto n'attendent pas l'aval du président pour majorer leur prix, ce qui est une menace à la face positive de leur représentant dans la mesure où on les dépeint comme des « mauvais joueurs en équipe ». La tactique ici est celle qui consiste à inclure (12) soi-même et les autres dans l'activité ou le reproche, en

voulant dire ici que si Toronto le fait et que Québec aussi le fait (selon le reproche de Sam) c'est qu'on est tous pareils et que personne n'est en défaut; ceci justifie (6.1.18.f.i.2.) par ailleurs le reproche indirect qu'il a fait plus tôt à l'effet que [p. 36], le président gère les deux divisions de Toronto et de Québec en appliquant des standards différents, alors que manifestement les deux font la même chose (majorent leurs prix), l'un plus tôt que l'autre. Cette justification est, comme la première, une **auto-inclusion** où Jack sauve la face positive (il s'approuve) en fournissant une raison (13) pour son acte; d'autant plus que lui du moins, au contraire de Toronto, communique avec le président. Ainsi, pourquoi donc le président au lieu de lui reprocher à lui, ne reproche-t-il pas à Toronto (« sa rébellion » quant à la façon de procéder avant de majorer les prix)?

Sam S. (1.19.a) : No

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton est calme.
- Il répond à (1.18.f.).

2. Anaphores

- Nil.

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

J'affirme que la division de Toronto ne discute pas avec moi avant de décider de majorer leurs prix, c'est pourquoi je ne sais pas toujours ce qui se passe à Toronto.

5. Propositions

- [p. 42] = (Les gens de) La division de Toronto ne discute pas de la majoration des prix avec le président de la compagnie.
[p. 43] = Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto.

6. Interaction

On serait tenté de dire ici que Sam (6.1.19.a.) nie que Toronto discute avec lui. Mais pour nier il faut d'abord qu'il y ait eu une telle affirmation. Ce n'est pas le cas puisque cette condition préparatoire n'est pas satisfaite, l'acte n'est pas réussi. C'est la raison pour laquelle nous allons considérer que dans cette interaction Sam (6.1.19.a.) affirme indirectement que [p. 40] et ce faisant (6.1.19.a.i.1.) confirme par implication les affirmations de Jack à l'effet que [p. 31] et [p. 32]. Affirmer c'est faire une assertion positive (D.V., 168), tandis que confirmer c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (en général, par un inférieur en grade) (D.V., 791).

(6.1.19. a.) = « Nie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) exclusive d'une proposition [p. 37].

(6.1.19. a.i.1) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.19. a.i.2).= « Confirme » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative;
- 2) primaire; et
- 3) inclusive (des propositions [p. 31] et [p. 32]).

7. Tactique d'interaction

Comment Sam fait-il pour confirmer un subordonné qui le désapprouve? Un seul acte de langage (inclusif) fait intervenir ou met en jeu la face, c'est (6.1.19.a.i.2.) la confirmation implicite que Sam sans beaucoup d'enthousiasme donne à une série d'affirmations de Jack à l'effet qu'il (Sam) n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto. Cet acte fait intervenir la face positive de Jack qui voit un de ses actes (affirmation) approuvé par Sam qui évite ainsi le désaccord (6).

Jack L. (1.20.a): They communicate with you?

1. Description des signaux

- Comme influencé par la réponse précédente le ton est calme, sans tension.

2. Anaphores

- « They » : les gens de la division de Toronto

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je vous demande maintenant si les gens de Toronto communiquent généralement avec vous, car je sais, à partir de ce qui a été dit, qu'ils ne le font pas.

5. Propositions

[p. 44] = La division de Toronto communique en général avec le président de la compagnie.

[p. 45] = La division de Toronto ne communique pas en général avec le président de la compagnie.

6. Interaction

Comme il l'a déjà fait en (1.16.d.), en (1.16.e) et en (1.18.a et b) Jack (6.1.20.a) pose une question (socratique) dans le but de décourager toute contradiction ultérieure, sur une inférence qu'il va tirer plus tard sur la base des réponses en « oui-non » que lui fournit Sam (L. et F.100). Toutefois, Jack sait (sur la base de toutes les questions qu'il a posées depuis tout à l'heure) que Toronto ne communique pas en général avec le président de la compagnie. L'acte primaire n'est pas tant celui de poser une question, mais celui plus indirect de (6.1.20.a.i.1.) demander une confirmation à l'effet que les gens de la division de Toronto ne communiquent pas généralement avec le président de la compagnie.

Poser une question, c'est demander à l'allocutaire qu'il accomplisse un acte de discours futur d'une certaine forme déterminée par le contenu propositionnel de la question (D.V. 182). Mais comme nous venons de le voir Jack demande plus que la réponse à une question. Il demande confirmation d'une proposition sous-jacente. Demander (une confirmation) dans ce sens, c'est faire une tentative linguistique pour que l'allocutaire fasse quelque chose en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement (D.V. p. 182).

(6.1.20.a) = « Pose une question » réalise une force illocutoire :

- 1) directive;
- 2) secondaire; et
- 3) neutre.

(6.1.20.a. i.1.) = « Demande (une confirmation) » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour demander (encore) de son supérieur hiérarchique une confirmation de ses dires? Tout acte directif fait intervenir la face négative de la personne à laquelle il est adressé dans la mesure où l'émetteur impose au récepteur une réponse future. Ceci est d'autant plus flagrant qu'il s'agit du subordonné (Jack) qui s'impose ainsi sur son supérieur (Sam). C'est pourquoi Jack va avoir recours à l'indirection conventionnelle (16) pour mitiger la menace à la face négative de Sam.

Sam S. (1.21.a.) : No

1. Description des signaux

- Encore une fois le ton est posé et calme.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

J'affirme que la division de Toronto ne communique généralement pas avec moi.

5. Proposition

[p. 46] = La division de Toronto ne communique pas généralement avec le président de la compagnie.

6. Interaction

Sam (6.1.21.a.) nie que [p. 44] et (6.1.21.a.i.1) affirme indirectement au contraire que [p. 44] et [p. 45]. Par implication, Sam (6.1.21.a.i.2) apporte à Jack confirmation à l'effet que [p. 46].

Nier une proposition, c'est affirmer sa négation (D.V. 168), c'est ce que Sam fait à propos de [p. 43]. Affirmer est la forme primitive de l'acte illocutoire d'assertion qui s'oppose à nier (D.V., 168). Confirmer, c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (en général par un inférieur en grade) (D.V. 191). En effet, Sam confirme ici que [p. 46] ainsi que Jack l'avait demandé (en 6.1.20.a.i.1).

(6.1.21.a.) = « Nie » réalise une forme illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire,
- 3) exclusive de la proposition [p. 44].

(6.1.21.a. i.1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.21.a. i.2.) = « Confirme » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 45].

7. Tactique

Comment Sam fait-il pour confirmer encore une fois les dires de son subordonné? Aucun acte ici ne sauve ni ne menace la face positive ou négative d'un quelconque interlocuteur sinon que la face négative de Sam lui-même obligé de s'incriminer. L'intervention de Sam ne fait qu'exclure une proposition et en inclure une autre de manière indirecte. Essentiellement donc, il reprend la même tactique qu'en (7.1.19.) où il évite le désaccord (6) sans trop d'enthousiasme.

- Jack, L. (1.22.a.): **Are they communicate with anybody in here? How many companies are you running? What philosophy do you want?**
- (b.): **That's why my first thing on page six, page six and I want you to go back and read it, this is exactly ...**
- (c.): **I... I am very glad you brought it up**
- (d.): **because page six I say for God sake "The objectives and goals and corporate philosophy, the objectives and goals must be spelled out".**
- (e.): **What is your goal for Toronto? Are you running one business? Are you still running Ontario business? You wanna be the general manager here? or do you act as the president? Do you wanna act as the as the corporate president for everybody or for one?**
- (f.): **That's very exactly the same xxx I am bringing out.**

1. Description des signaux

- Le ton est élevé et agressif.
- Le débit est rapide et nerveux, parfois certains mots sont répétés.
- Il y a une forte tension.

2. Anaphores

- « They » = division de Toronto
- « That's » = (à cause de) cette ambiguïté; flou.
- « Thing » = affirmation en page 6 d'un rapport.
- « It » = affirmation en page 6
- « It » = la question de la majoration des prix.
- « One » = division de Québec.

3. Métaphores

- Nil
-

4. Expansion

La situation avec Toronto appelle plusieurs questions. Est-ce que ces mêmes gens de Toronto qui ne communiquent pas avec vous, communiquent-ils avec les autres personnes qui sont dans le comité de gestion? Vous, est-ce que vous dirigez deux compagnies distinctes? Avez-vous une philosophie de gestion qui s'applique à tous? C'est à cause de l'absence de communication dans la compagnie, de l'absence d'unité et de l'absence d'une philosophie de gestion claire que j'ai affirmé dans mon rapport que les objectifs et les buts de la compagnie n'étaient pas clairs.

Je suis content que Sam ait soulevé le problème de la hausse des prix à Québec parce que cela me permet de m'exprimer sur ce que je pense des objectifs et des buts de la compagnie.

La situation avec Toronto appelle d'ailleurs plusieurs autres questions. Je demande à Sam : quel est ton but pour l'organisation? Est-ce que tu diriges une seule compagnie ou deux compagnies? Avez-vous cessé de diriger la division d'Ontario? Voulez-vous être le directeur général de la division de Québec et non le président de la compagnie? Est-ce que vous voulez agir de la même façon pour les deux divisions ou bien est-ce que vos reproches vous les réservez seulement à la division de Québec?

Je trouve qu'il faut absolument que nous discussions de ce flou qui règne au niveau de la gestion.

5. Propositions

- [p. 47] = Les gens de la division de Toronto ne communiquent pas avec les autres membres du comité de gestion.
- [p. 48] = Le président dirige deux compagnies.
- [p. 49] = Le président n'a pas une philosophie de gestion claire et unique.
- [p. 50] = Il n'y a pas d'unité de direction dans la compagnie.
- [p. 51] = Les objectifs et les buts de la compagnie ne sont pas clairs.
- [p. 52] = Le président ne dirige plus la division de Toronto.
- [p. 53] = Le président veut être le directeur général de la division de Québec.
- [p. 54] = Le président n'agit pas de la même manière pour toutes les divisions.

6. Interaction

Jack (6.1.22.a.2.) questionne Sam. Pour ce faire, Jack (6.1.22.a.1) demande à Sam si les gens de Toronto communiquent avec les autres membres du comité, s'il dirige deux compagnies, et s'il a une philosophie de gestion. Il (Jack) (6.1.22.b.) demande ensuite à ses interlocuteurs d'aller lire ce qu'il a écrit dans son rapport en page 6 et (6.1.22.c) exprime sa joie à propos du fait que le sujet de la majoration des prix ait été abordé.

Jack (6.1.22.d.) rapporte une affirmation faite dans son rapport à l'effet que [p. 51]. Il enchaîne ensuite une série de questions : Jack (6.1.22.e.) demande à Sam quel est son but pour Toronto, ensuite si Sam dirige une seule compagnie, également s'il dirige toujours la division d'Ontario; s'il veut être seulement le directeur général de la division de Québec, s'il agit comme un président et finalement s'il veut agir comme le président de toutes les divisions ou seulement d'une division. En posant toutes ces questions en chaîne Jack (6.1.22.e.i.1) questionne Sam; ce faisant il (6.1.22.e.i.2) insinue indirectement [p. 50], [p. 51], [p. 52], [p. 53], [p. 54]. L'intention de Jack en effet n'est pas d'avoir des réponses à ces questions puisqu'il sait déjà que [p. 47] et [p. 48, 49, 50] telles qu'il les a synthétisées dans (6.1.22.e).

Demander ici c'est poser une question, i.e. demander à l'allocutaire qu'il accomplisse un acte de discours futur d'une certaine forme déterminée par le contenu propositionnel de la question (D.V., p.182). Questionner dans une conversation c'est poser des questions d'une manière suivie (D.V., p.183). Insinuer c'est dire quelque chose en cherchant à faire en sorte que l'allocutaire pense quelque chose de mauvais à propos de quelqu'un tout en ne disant pas ouvertement le contenu de ce quelque chose (W., p.273). Tel que cela apparaît ici Jack voudrait montrer que le président (Sam) n'est pas juste lorsqu'il blâme seulement la division de Québec pour quelque chose que toutes les deux divisions ont fait. Insinuer est donc une façon de laisser entendre quelque chose, de jeter des soupçons ou mieux de suggérer, car en effet

« suggérer qu'un état de choses est actuel, c'est le faire venir à l'esprit de l'allocutaire sans l'affirmer explicitement. En ce sens, « suggérer » diffère « d'affirmer » par le degré de puissance et le mode d'accomplissement du but illocutoire. Suggérer, c'est affirmer une proposition faiblement et d'une manière implicite (D.V., p.169). »

Finalement, Jack termine son intervention en (6.1.22.f.) disant que ce qu'il a écrit dans son rapport est exactement ce qu'il est en train de dire dans l'échange avec ses collègues.

(6.1.22.a.1) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.22.a.2) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.22.b.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

(6.1.22. c.) = « Exprime » réalise une force illocutoire :

- 1) expressive,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p. 10] (1.7.a.)

(6.1.22. d.) = « Rapporte » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

(6.1.22. e.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.22. e.i.1.) = « Questionne » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive.

(6.1.22. e.i.2.) = « Insinue » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de la gestion de Sam.

(6.1.22. f.) = « Dire » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour questionner son supérieur? Deux actes de langage font intervenir ici la face de l'allocutaire. Ces actes menacent en fait la face négative et la face positive de Sam. Lorsque Jack questionne Sam par deux fois, il touche à sa face négative dans la mesure où il empiète sur l'indépendance de Sam et lui impose un interrogatoire. Cela est d'autant plus flagrant que c'est le supérieur hiérarchique qui subit l'interrogatoire de la part de son subordonné. La menace perpétrée contre la face négative de Sam ne comporte aucune action réparatrice pour mitiger l'imposition. Plus que l'insinuation, c'est d'ailleurs ce qui va amener Harry S. à intervenir vigoureusement (cf. 1.23 et 1.25) pour « annuler » en quelque sorte cette intervention grave de Jack.

L'insinuation touche à la face positive de Sam dans la mesure où elle semble remettre en question les qualités de bon gestionnaire de Sam toujours soucieux d'équité. Pour mitiger cette « accusation » Jack va avoir recours encore une fois à la sacro-sainte règle de la réciprocité (14) qui permet de diminuer les distances en faisant croire ici qu'il ne fait qu'obéir à la règle du patron lui-même.

Harry S. (1.23.a): uh... uh... can [noise] can I bring this back on course that
uh...//

1. Signaux paralinguistiques

- Harry hésite beaucoup avant d'intervenir, il ne faut pas oublier que c'est le moins grade du comité de gestion.
- Il y a de la mitigation (« can I »).
- Il est même interrompu.
- L'auditoire est remué.

2. Anaphores

- « This » : cet échange, ce débat.

3. Métaphores

- Ramener (le débat) sur **la bonne voie**.

4. Expansion

Je voudrais vous faire remarquer que cet échange à propos des problèmes de fonctionnement de notre organisation n'est pas sur la bonne voie. Je voudrais en tant que modérateur le ramener sur la bonne voie.

5. Propositions

[p. 55] = Le débat n'est pas sur la bonne voie (trop émotif).

[p. 56] = Le modérateur a le droit d'intervenir pour ramener l'échange sur la bonne voie.

6. Interaction

Suite à ce qu'on pourrait appeler une attaque en règle de Jack sur Sam (celui-ci ayant été menacé dans sa face négative et positive sans aucune action réparatrice), pendant que l'auditoire est remué, Harry ayant attiré l'attention sur lui (6.1.23.a.) demande la permission de ramener le débat sur la bonne voie (6.1.23.a.i.1.) désapprouvant ainsi comment le débat s'était engagé et (6.1.23.a.i.2.) critiquant implicitement l'attaque de Jack.

Demander c'est faire une tentative linguistique pour que l'allocutaire fasse quelque chose (ici de permettre à Harry de redresser la conversation, de la réorienter) en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement) (D.V., p. 182). Désapprouver, dans le sens expressif, c'est exprimer de la désapprobation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est mauvais (condition préparatoire) (D.V., p. 201). Critiquer c'est exprimer une opinion négative à propos d'un acte dans l'intention que la critique soit reconnue et qu'elle influence les actes futurs de ceux qui l'ont entendu (W., p. 156-157) (D.V., p. 172). Cette critique implicite ne sera pas passée inaperçue puisque plus tard à (1.27) et à l'épisode 4, vers la fin, Jack va rabrouer ou condamner le système de modération de Harry. Jack n'aime décidément pas être attaqué. Le quatrième épisode ne fera toutefois pas partie de notre analyse.

(6.1.23. a.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.23. a.i.1.) = « Désapprouve » réalise une force illocutoire;

- 1) expressive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de (1.22.)

(6.1.23. a.i.2.) = « Critique » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive de (1.22.)

« Demander » n'est pas l'acte le plus fort qui aurait pu être accompli dans ce contexte où justement Harry a comme rôle (et donc le devoir) de garder au débat une orientation donnée. Il n'avait pas besoin de permission pour le faire. C'est pourquoi nous pensons que l'acte fort, donc l'acte primaire, que Harry n'a pu faire directement était la désapprobation de son patron Jack.

7. Tactique

Comment Harry fait-il pour désapprouver son patron? Deux actes indirects font intervenir la face positive de l'allocutaire, à savoir son besoin d'être approuvé. Il s'agit de la désapprobation et de la critique (qui dans ce contexte tendu ne pouvait être considérée comme constructive) qui sont faites à Jack par son subordonné de manière indirecte. Pour contourner la difficulté de critiquer et de désapprouver son patron Harry a eu recours à l'indirection conventionnelle (16) comme tactique pour mitiger son intervention.

(?) Arnold, S. (1.24.a): //What do you mean "bring this back on course"?

1. Description des signaux

- Le ton est un peu inquisiteur.
- Il a interrompu le précédent interlocuteur.

2. Anaphores

- « This » : l'échange/débat.

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je suis un peu surpris de vous entendre dire qu'il faut ramener le débat sur la bonne voie. Le débat est sur la bonne voie, que lui reprochez-vous?

5. Proposition

[p. 57] = Le débat est sur la bonne voie.

6. Interaction

Arnold interrompt Harry et lui (6.1.24.a.) demande de justifier ou de clarifier la désapprobation précédente et qui était implicite seulement. Étant donné que les connaissances d'arrière-plan indiquent qu'Arnold avait bien compris l'implicite de Harry et qu'il n'avait pas besoin de clarification et que par ailleurs il approuvait Jack (cf. 1.26) nous devons conclure que (6.1.24.a) n'est pas l'acte le plus fort qu'Arnold aurait pu faire dans ces circonstances. L'acte primaire indirect ici et en fait celui où Arnold (6.1.24.a.i.1.) contredit la critique de Harry à l'effet que [p. 55].

Demander, c'est faire une tentative linguistique pour que l'allocataire fasse quelque chose (ici justifie son appréciation) en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement) (D.V., 182). Contredire, c'est faire une

objection en affirmant (dans ce contexte, implicitement), le contraire de ce que son vis-à-vis a dit. Aussi contredire diffère d'objecter par le fait qu'il a une condition préparatoire plus particulière (D.V., 172).

(6.1.24. a.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.24. a.i.1.) = « Contredit » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [p. 55].

7. Tactique d'interaction

Comment Arnold fait-il pour contredire un subordonné? Les actes directifs sont des actes qui ont pour objectif d'amener son interlocuteur à faire quelque chose. Dans cette mesure, ils empiètent sur le territoire, c'est-à-dire l'indépendance de celui à qui on s'adresse. Dans ce cas, c'est la face négative qui est menacée et pour circonvier à cette menace le recours à l'indirection conventionnelle est de mise (16). Mais (1.24.a.) n'est pas qu'une demande. Il est avant tout un acte qui contredit un autre. De ce point de vue, il fait intervenir la face positive de Harry dans la mesure où il est désapprouvé. Pour contourner ou diminuer la portée de cette menace Arnold a eu recours à la tactique qui consiste à demander des raisons (13) afin de suggérer que l'inanité de ces raisons autorise à la critique de l'acte pour lequel ces raisons ont été demandées (cf. Brown et Levinson, 1978, p.133).

- Harry S. (1.25.a.): I bring it right back on course.
 (b.): and say let's get right back to the
 problem of making maximum use ...
 best use of our time.
 (c.): and I don't **think** that this kind of
 interchange has contributed//

1. Signaux paralinguistiques

- Beaucoup d'hésitations.
- Quelques répétitions qui montrent de la tension.
- Une emphase sur « think » pour montrer le sérieux du diagnostic qu'il va porter.
- Il est interrompu.

2. Anaphores

- « It » : l'échange/le débat
- « This » : l'échange/le débat

3. Métaphores

- La bonne voie (ramener le débat sur)

4. Expansion

J'affirme ma volonté de ramener le débat sur la bonne voie car je pense que c'est pour cela que vous m'avez appelé ici. Un débat qui est sur la bonne voie, c'est un échange où chaque intervention contribue à la résolution du problème et ne fait pas perdre le temps (cf. épisode 4, la seule intervention de Harry). Je dis qu'il faut faire un meilleur usage de notre temps, et je ne pense vraiment pas que être négatif (cf. 1.40) en remettant tout en question contribue à ce meilleur usage de notre temps.

5. Propositions

- [p. 58] = Le débat doit revenir sur la bonne voie.
 [p. 59] = Un modérateur a le droit d'orienter le débat.
 [p. 60] = Chaque intervention doit contribuer à la résolution du problème pour faire un meilleur usage de notre temps.

[p. 61] = L'échange entre Jack et Sam n'a pas fait avancer le débat.

6. Interaction

Harry répond et (6.1.25.a) insiste sur le fait que [p. 58] et parce qu'il (6.1.25.b.i.1) pense que [p. 59], il (6.1.25.b.1) dit que l'on doit faire un meilleur usage du temps. Harry (6.1.25.c.1.) dit que [p. 61] et par là (6.1.25.c.i.1.) justifie son appréciation en (1.23.a.). Insister c'est soutenir une proposition (donc affirmer publiquement, en général avec force, une proposition en faisant valoir qu'on a des raisons pour ce faire par exemple être un modérateur) avec insistance (D.V., 170). À la lumière de (1.23.a) c'est ce que Harry fait. Mais Harry continue et dit que (quoique timidement et avec hésitation) que l'on fasse un meilleur usage du temps. Dire à quelqu'un de faire quelque chose, c'est faire une tentative linguistique assez forte pour qu'il fasse cette chose, sans lui laisser aucune option de refus. Un tel acte illocutoire directif est plus péremptoire et moins poli qu'une demande (D.V., 185). Sans les hésitations (6.1.25.b.1.) aurait pu être un acte d'exigence. Avec le mode d'accomplissement (degré de puissance élevé) utilisé dans les deux actes de langage et s'adressant à ses supérieurs, Harry se devait de penser implicitement qu'il avait le droit de ramener le débat sur la bonne voie. Penser est un verbe d'attitude propositionnelle dont la signification est proche de « croire faiblement » ou opiner; penser une proposition c'est l'affirmer faiblement (D.V., 168). Les hésitations de Harry attestent de cette « faiblesse ». Harry va dire encore (à cause de l'emphase sur « think » et de la position de modérateur qu'il a déjà implicitement établie) que l'échange entre Jack et Sam n'a pas fait avancer le débat. Ce faisant, il justifie implicitement ce qu'il avait déjà dit, à savoir que le débat était sur une mauvaise voie. Dans le sens assertif, dire une proposition P, c'est l'affirmer assez fortement et d'une façon péremptoire quand ce verbe est utilisé performativement (D.V., 169). Harry affirme en effet, sans appel, que l'échange entre Jack et Sam n'a pas fait avancer le débat. Justifier est un acte de langage dans lequel on tente de donner des raisons pour soutenir un acte préalablement posé et qui avait été considéré comme mauvais (W., 233). Arnold en effet n'avait pas perçu (1.23.a.) d'un œil favorable (cf 1.24.a.).

(6.1.25. a) = « Insiste » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) neutre.

(6.1.25. b.1.) = « Dit » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) primaire et
- 3) exclusive de (1.22.)

(6.1.25. b.i.1.) = « Pense que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) neutre.

(6.1.25. c.1.) = « Dit que » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) exclusive de (1.22.)

(6.1.25. c.i.1.) = « Justifie » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) inclusive de [p. 55].

7. Tactique

Comment Harry fait-il pour dire à son ou à ses supérieurs hiérarchique de faire quelque chose? Chaque fois qu'un subordonné s'adresse à son supérieur ou à ses supérieurs comme dans ce contexte, il y a toujours la possibilité qu'il puisse menacer la face de ces derniers. Lorsque Harry « insiste » il utilise un degré de puissance qui ne correspond pas à la situation hiérarchique. Il s'impose à ses supérieurs et menace ainsi leur face négative. Pour mitiger cette menace, Harry va utiliser la tactique de la nominalisation (24) avec « it ». La menace à la face négative de ses interlocuteurs est plus flagrante lorsque Harry va utiliser un acte directif pour exhorter ces patrons à débattre de la bonne manière (6.1.25.b.1). Non seulement s'impose-t-il à eux, mais il menace leur face positive en impliquant qu'ils ne gèrent pas le temps du débat comme il faut. La tactique qui est utilisée ici pour atténuer la menace gère seulement l'aspect positif de la menace. Harry va avoir recours à la tactique qui consiste à inclure

le locuteur et l'auditeur dans l'action souhaitée (12). Il est intéressant de constater qu'au cas où un acte menace les deux faces on a tendance à gérer la face positive prioritairement et au détriment de la face négative. Mon soupçon c'est qu'on préfère sacrifier la liberté (l'individualisme) au profit de la solidarité, un peu comme s'il y avait là un ordre de priorité. Dans la littérature, il n'est pas fait mention d'un acte de langage qui menace deux faces à la fois; pourtant l'acte de langage est multifonctionnel (L. et F., 1979) et peut, à cause de cela, être menaçant pour plus d'une face. Voici donc un acte exclusif (qui remet en question le professionnalisme et le caractère de bon débateur de ses chefs), mais qui utilise pour son accomplissement une tactique d'inclusion.

En (6.1.25.c.1.) Harry menace ouvertement la face positive de ses deux patrons impliqués dans le houleux échange plus haut. En effet, il rejette (non pas catégoriquement et c'est une observation importante) leurs interventions comme n'aidant pas à l'avancement du débat; ce qui ne plaira pas à Jack (1.27). Mais cet acte touche également la face négative des deux protagonistes puisque nous avons là un cas où le subordonné évalue (donc empiète sur l'indépendance) ses supérieurs. Toutefois, contrairement à (6.1.25.b.1), Harry va gérer, non pas comme on aurait pu s'y attendre, l'aspect positif de la menace mais bien son aspect négatif. Il va donc chercher à préserver la distance hiérarchique en minimisant son expression (19) par l'utilisation de « I think » plutôt que « I say » comme il l'a fait plus haut. Pourquoi dans un cas, il privilégie pour accomplir un acte d'exclusion, le rapprochement ou la solidarité et dans l'autre l'indirection? Je n'ai pas de réponse en ce moment. Une chose semble certaine c'est qu'il n'y a pas que les supérieurs (Sam, par exemple) qui doivent faire face à des situations aux exigences multiples et parfois contradictoires (rapprocher et distancer). Ce cas montre que les subordonnés doivent aussi gérer l'ambiguïté et qu'ils le font de manière très souple. Il faudra sûrement comparer la méthode de Harry (subordonné) à la méthode de Sam (supérieur). Justifier touche à la face positive du locuteur (son désir d'être approuvé); en se justifiant Harry exprime le souci de la conformité aux règles du groupe. Sa justification doit en effet

s'aligner sur ces règles. La tactique utilisée dans la justification est toujours celle qui consiste à donner des raisons (13).

Arnold S. (1.26.a.): //Well I think Jack has raised a good example (noise) a good example... (two people: "very good example") good example//

1. Signaux paralinguistiques

- Beaucoup de bruit et d'agitation.
- L'approbation des autres donne un renforcement à Arnold.
- Répétition (à cause du bruit).
- Il a interrompu.
- Il est lui-même interrompu.

2. Anaphores

« Well » : un marqueur discursif qui réfère à quelque chose d'antérieur connu de tous mais non spécifié (L. et F., 156). Ce qui se traduit donc par : « Nous sommes au courant des affirmations de Jack à propos des relations entre la division de Toronto et le président ».

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Ce que Jack a dit est, je crois que vous êtes d'accord avec moi là-dessus, un bon exemple qui illustre les difficultés que nous rencontrons dans la gestion de cette compagnie. À ce titre, la contribution de Jack fait avancer le débat, contrairement à ce que vous prétendez.

5. Propositions

- [p. 62] = L'intervention de Jack est une bonne illustration de nos difficultés de gestion.
 - [p. 63] = Le débat est sur la bonne voie.
-

6. Interaction

Arnold poursuit et (6.1.26.a.1.) pense que [p. 62]. Ce faisant, il (6.1.26.a.i.1) affirme par implication que [p. 63] et (6.1.26.a.i.2.) contredit [p. 61], i.e. l'évaluation de Harry en (6.1.25.c.1.) à l'effet que l'échange entre Jack et Sam n'a pas fait avancer le débat. « Penser » est avant tout un verbe d'attitude propositionnelle dont la signification est proche de « croire faiblement » ou « opiner »; penser une proposition c'est l'affirmer faiblement (D.V., 168). Arnold, en effet, doit ne pas trop appuyer ouvertement Jack dans cette affaire puisque que ce serait le faire contre son oncle et patron Sam. C'est pourquoi il va mitiger sa conviction. « Affirmer » nomme la force illocutoire primitive d'assertion tandis que contredire quelqu'un c'est faire une objection en affirmant le contraire de ce qu'il a dit (D.V., 172).

(6.1.26. a.1.) = « Pense » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.26. a.i.1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p. 57].

(6.1.26.a. i.2.) = « Contredit » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive de [p. 61].

7. Tactique

Comment Arnold fait-il pour dire le contraire sans contredire? Un seul acte menace la face de l'interlocuteur, c'est celui de contredire. Contredire menace la face positive de Harry dans la mesure où elle est une désapprobation de sa contribution. Alors que le contexte montre qu'Arnold n'est pas d'accord avec l'évaluation de Harry (6.1.24) et qu'il aurait pu, de ce fait, dire que le débat est au contraire sur la bonne voie, celui-ci a préféré plutôt « croire faiblement » que Jack avait bien contribué à l'avancement du débat. La tactique utilisée ici est

celle qui consiste, pour faire un acte secondaire d'implication, à minimiser son expression (29). Cette tactique relève de la réalisation indirecte (« off record ») d'un acte menaçant la face de l'interlocuteur. Pourquoi ce n'est pas une tactique propre à la politesse positive qui a été choisie?

Jack, L. (1.27.a): // **The whole purpose of our exercise is ...//**

1. Signaux paralinguistiques

- Jack est exaspéré.
- Le ton est très élevé, il crie.
- Il a interrompu, et il est lui-même interrompu.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Vous n'avez pas raison de dire que notre échange n'a pas fait avancer le débat; nous ne sommes pas en train de faire un exercice académique mais un débat réel où des sentiments doivent sortir et des vérités se dire (cf. épisode 4., l'échange entre Harry et Jack).

5. Propositions

[p. 64] = L'échange entre Jack et Sam a fait avancer le débat.

[p. 65]. = Un bon débat est un débat où les sentiments et la vérité sortent.

6. Interaction

Jack interromp Arnold et (6.1.27.a.1.) déclare que [p. 65], par là Jack (6.1.27.a.i.1.) conteste [p. 55], l'affirmation de Harry selon laquelle le débat n'est pas sur la bonne voie. Ce faisant Jack (6.1.27.a.i.2) affirme au contraire par implication que [p. 64] (parce qu'un bon débat est un débat où les sentiments et la vérité sortent). « Contester », c'est affirmer qu'une opinion, une proposition ou un droit, déjà exprimé ou revendiqué, n'est crédible ou légitime, ou peut à tout le moins être mis en doute et être discuté. Contester diffère donc d'affirmer par l'ajout d'une condition sur le contenu propositionnel (ce qui est affirmé, c'est qu'une opinion ou un droit peut être mis en doute) et d'une condition préparatoire (cette opinion ou ce droit a déjà été exprimé ou

revendiqué) (D.V., p. 172). « Affirmer » c'est tout simplement faire une assertion positive. « Déclarer », c'est faire une assertion par le truchement d'un mode d'accomplissement public lié à l'intention perlocutoire de faire connaître quelque chose dont le locuteur a une connaissance directe et privilégiée (D.V., 168). Dans l'expansion, nous avons complété la déclaration interrompue de Jack en nous référant à l'épisode 4.

(6.1.27. a.1.) = « Déclare » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.27.a. i.1.) = « Conteste » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de la proposition [p. 55] et [p. 61].

(6.1.27. a.i.2.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour contester l'évaluation ou le jugement expert d'un subordonné. Le fait de contester, ne fut-ce qu'indirectement, la proposition de son interlocuteur marque notre désapprobation. Cette désapprobation vise, dans ce cas-ci, la proposition émise par un précédent locuteur. À ce titre, la contestation touche à la face positive de Harry dont la proposition est contestée. Pour réaliser cette contestation Jack va utiliser une tactique non-ouverte (« off record ») car sa déclaration est trop générale pour lui assigner un sens précis et univoque (comme il le précisera plus tard au cours de l'épisode 4). La déclaration de Jack propose en fait une règle générale concernant le déroulement d'un bon débat. Si son échange avec Sam respecte cette règle [p.65] alors celui qui a dit que le débat n'a rien fait avancer est dans le faux. Ceci est une tactique qui consiste à mitiger la menace par la sur-généralisation (38) (Brown et Levinson, p. 231).

Harry, S. (1.28.a): // All right! All right ...

1. Signaux paralinguistiques

- C'est très bruyant, beaucoup de gens parlent en même temps et ceci c'est depuis l'intervention d'Arnold.
- Harry interrompt Jack.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Bon, bon... messieurs soyons moins bruyants.

5. Proposition

[p. 66] = Il faut écouter les autres quand ils ont la parole.

6. Interaction

Harry interrompt Jack par une interjection et (6.1.28.a.i.1.) demande indirectement à tout le monde de se calmer.

« Demander » est le verbe directif type. C'est faire une tentative linguistique pour que l'allocutaire fasse quelque chose en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement) (D.V., 182).

(6.1.28. a.i.1.) = « Demande » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
 - 2) primaire, et
 - 3) inclusive de [p.66]. Mais on aurait tout aussi bien pu dire exclusive du comportement bruyant des participants.
-

7. Tactique

Comment Harry fait-il pour donner une directive à ses supérieurs hiérarchiques? En plus d'interrompre son supérieur, Harry intervient ici pour adresser une directive à ses supérieurs. Cet acte, sauf mitigation, augmente ou aggrave la menace à la face négative des supérieurs qui se voient ainsi imposés par leur subordonné (bien qu'on lui ait donné un certain nombre de droits en tant que modérateur). Afin de désamorcer cette menace, Harry va éviter tout pronom susceptible de désigner le locuteur (je) et les interlocuteurs (vous) pour aboutir à une tactique de discours impersonnel (22).

Arnold, S. (1.29.a.): I think Jack has given an excellent... example of the shortcomings//

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton est calme malgré le bruit ambiant. Il reprend là où il a été interrompu par Jack en (1.26.)
- Il est interrompu.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je pense que Jack n'a pas donné qu'un bon exemple comme je l'ai dit auparavant (cf. 1.26) mais un excellent exemple, comme vous le constatez vous-même, de ce que le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion (cf. 1.35); le débat, à mon avis, est sur la bonne voie.

5. Propositions

- [p. 67] = Jack a donné un excellent exemple des difficultés de gestion que nous connaissons.
- [p. 68] = Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.
- [p. 69] = Le débat est sur la bonne voie.

6. Interaction

Arnold poursuit et (6.1.29.a.1.) pense que [p. 67]. Indirectement, il (6.1.29.a.i.1) insiste pour dire que [p. 68] et (6.1.29.a.i.2.) confirme l'affirmation de Jack à l'effet que [p. 69] et (6.1.29.a.i.3.) désavoue celle de Harry niant que [p. 69].

« Penser que » ou penser une proposition c'est croire faiblement ou affirmer faiblement (D.V., 168). Or, nous savons d'après le contexte qu'Arnold est plutôt sûr et certain que Jack a donné un bon exemple et que c'est même un excellent exemple. En fait, parce que Arnold l'a déjà dit, ici on peut facilement conclure qu'Arnold insiste puisqu'il a déjà affirmé ce qu'il dit ici en (1.26.). « Insister » c'est soutenir avec insistance; « insister » s'obtient à partir de soutenir par l'ajout d'un mode d'accomplissement : la persistance (D.V., 170). « Penser » donc en tant qu'acte littéral n'est pas l'acte le plus fort qu'Arnold aurait pu faire dans ce contexte. C'est pourquoi nous allons dire que l'acte primaire (indirect) qui englobe l'acte littéral c'est « insister ». « Confirmer » c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (D.V., 191). « Désavouer » c'est déclarer qu'on est en désaccord avec quelque chose ou quelqu'un (D.V., 1984).

(6.1.29. a.1.) = « Pense » réalise un force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 62].

(6.1.29. a.i.1.) = « Insiste » réalise un force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

(6.1.29.a. i.2.) = « Confirme » réalise un force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive de [p. 36] et [p. 51].

(6.1.29. a.i.3.) = « Désavoue » réalise un force illocutoire :

- 1) déclarative,
 - 2) primaire, et
 - 3) exclusive de [p. 61].
-

7. Tactique

Comment Arnold fait-il pour désapprouver l'expert? Confirmer et désavouer (dans ce cas-ci des propositions) sont deux actes qui font intervenir la face ou les faces positives de ceux dont les propositions sont ainsi incluses et exclues. En effet, « confirmer » satisfait le désir de l'interlocuteur d'être approuvé tandis que « désavouer » ne satisfait pas à ce même désir d'approbation et apparaît comme une menace à la face positive.

Afin de contourner cette menace Arnold va désavouer [p. 61] par le biais d'une stratégie indirecte, i.e. en minimisant (29) (« je pense que ») son expression. La réalisation de « confirmer » quant à elle a été possible par le biais de la même stratégie indirecte mais cette fois en utilisant une tactique différente qui consiste à exagérer (30) (« un excellent exemple » alors que trois tours de parole plus tôt, il parlait d'« un bon exemple ») son expression.

Jack L. (1.30.a): // Yes

1. Signaux paralinguistiques

2. Anaphores

- Nil.

3. Métaphores

- Nil.

4. Expansion

Je suis d'accord avec ce que dit Arnold à propos de notre échange avec Sam à l'effet qu'il était sur la bonne voie ainsi que je l'avais moi-même affirmé plus tôt (cf. [p. 64]). Je confirme ce qu'a dit Arnold à savoir que tout ce que j'ai dit est un excellent exemple de difficultés de gestion que nous connaissons.

5. Propositions

[p. 70] = Le débat est sur la bonne voie.

[p. 71] = Tout ce que Jack a dit est un excellent exemple des difficultés de gestion que nous connaissons.

6. Interaction

Jack interrompt Arnold et (6.1.30.a.1.) approuve le soutien d'Arnold à l'effet que [p. 70], ce faisant il (6.1.30.a.i.1.) confirme à son tour l'affirmation d'Arnold à l'effet que [p. 71] puisque c'est cette proposition qui justifie le soutien d'Arnold.

« Approuver » c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel), en exprimant son approbation (condition de sincérité) (D.V., 191). Jack est ici en train de valider l'interprétation qu'Arnold a fait de son intervention dans l'échange avec Sam; l'expression de cette validation prend même la forme d'un renforcement (L. et F., 62) qui encourage Arnold dans son interprétation. « Confirmer » c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le

même contenu a déjà été faite (D.V., 191); en disant « yes » Jack approuve ([p. 63].

(6.1.30. a.1.) = « Approuve » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p. 69].

(6.1.30. a.i.1.) = « Confirme » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 67].

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour approuver ce qui l'appuie? Approuver et confirmer sont deux actes qui touchent (sans la menacer) à la face positive de l'interlocuteur. Ces deux actes inclusifs satisfont au désir d'être approuvé des interactants. L'approbation, quoiqu'un peu ambiguë (de trois propositions d'Arnold en (1.29), il n'est pas aisé de dire laquelle est précisément approuvée ici), est faite de manière directe. La confirmation, par contre, est réalisée indirectement à travers la minimisation de l'expression (29), un « yes » sans plus.

Harry, S. (1.31.a): All right!

1. Signaux paralinguistiques

- C'est très bruyant, et tout le monde parle en même temps. Depuis qu'Arnold a parlé en (1.29) tout le monde est en train de commenter (et de renforcer) l'appréciation d'Arnold.
- Harry interrompt Jack (et les autres), il y a de la condescendance dans l'intonation.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Bon, messieurs nous comprenons votre réaction, mais il y a encore trop de bruit pour s'entendre.

5. Proposition

[p. 72] = Il faut écouter les autres quand ils ont la parole.

6. Interaction

Harry interrompt Jack par une interjection et (6.1.31.a.i.1.) insiste indirectement pour que tout le monde se calme.

« Insister » c'est soutenir avec insistance, c'est une force illocutoire qui s'obtient à partir de « soutenir » par l'ajout d'un mode d'accomplissement : la persistance. Toutefois, « insister » a aussi un sens directif avec le même mode d'accomplissement. C'est ce sens-là que cette force revêt ici puisque Harry essaie d'amener les participants à se taire (D.V., 170).

(6.1.31. a.i.1.) = « Insiste » réalise une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p.72] et [p.66].

7. Tactique

Comment Harry fait-il pour donner une directive à ses supérieurs hiérarchiques? Harry interrompt encore une fois son supérieur hiérarchique et amorce une directive vis-à-vis des autres participants qui sont ses supérieurs hiérarchiques. Dans l'absolu, cet acte est une menace pour la face négative des autres participants. Afin de maintenir la distance hiérarchique (sauver la face négative de ses supérieurs) et sauver sa propre face positive (se sentir néanmoins accepté ou approuvé) Harry va avoir recours à la même tactique utilisée en (1.28.). Il va recourir à la tactique du discours impersonnel (22) en évitant de se servir de tout pronom susceptible de le désigner comme locuteur (je) et les autres comme ceux à qui il s'adresserait (vous).

Arnold, S. (1.32.a.): It's all how you interpret it.

(b.): I thought Jack gave an excellent//

1. Signaux paralinguistiques

- Il est interrompu.
- Au milieu du bruit, il tente de terminer ce qu'il avait commencé en (1.29.), en fait, il se répète un peu.

2. Anaphores

- « It » : L'intervention de Jack en (1.20.) et surtout en (1.21.) où Jack se plaint d'une sorte de « deux poids, deux mesures » dans laquelle Sam est effectif et présent dans la division de Québec et pas dans la division de l'Ontario.

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Tout dépend de comment tu interprètes l'exemple de Jack. Pour ma part, j'ai pensé que Jack a donné un excellent exemple de manque d'une vision claire de la compagnie; c'est ce manque qui entraîne des problèmes d'organisation et de gestion illustrés par ce que vient de dire Jack en parlant des différences entre Toronto et Québec.

5. Propositions

[p. 73] = La signification d'un énoncé dépend de son interprétation par quelqu'un.

[p. 74] = Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

6. Interaction

Arnold (6.1.32.a.1.) affirme que [p. 73] et (6.1.32.b.1.) pense que [p. 74]; ce faisant Arnold (6.1.32.b.i.1.) approuve la position de Jack à l'effet que [p. 47 –

p. 54]. « Affirmer » c'est produire une assertion positive; c'est la force illocutoire primitive d'assertion. « Penser » tel qu'il est utilisé ici est un verbe d'attitude propositionnelle (D.V., 168) dont la signification est proche de « croire faiblement » ou « opiner ». « Approuver » au sens déclaratif c'est reconnaître comme étant bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel) un état de choses en exprimant son approbation (condition de sincérité) (D.V., 191).

(6.1.32. a. 1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

(6.1.32. b.1.) = « Pense » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.32. b.i.1.) = « Approuve » réalise une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p. 47 et p. 54].

7. Tactique

Comment Arnold fait-il pour approuver Jack (en défaveur de Sam son oncle)? Approuver Jack est un acte potentiellement menaçant pour la face positive de Sam l'oncle d'Arnold; en effet, en approuvant Jack, Arnold reconnaît que Sam n'est pas un bon gestionnaire. Pour mitiger ou contourner cet « affront », Arnold approuve indirectement Jack en minimisant son illocution (29) par l'emploi du verbe « penser » qui dans ce contexte n'est pas le verbe le plus fort qu'il aurait pu employer.

Jack L. (1.33.a): // Excellent

1. Signaux paralinguistiques

- Il a interrompu.
- C'est un auto-renforcement bien appuyé.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je suis d'accord avec Arnold à l'effet que, contrairement à ce que pense Harry (cf. 1.25.c), ma description (cf. 1.21. et 22) de la situation que nous vivons illustre parfaitement le fait que les objectifs et les buts de la compagnie sont ambigus.

5. Propositions

[p. 75] = Arnold a raison de dire qu'un excellent exemple a été donné.

[p. 76] = Harry avait tort de dire que l'intervention de Jack n'a pas fait avancer le débat.

6. Interaction

Jack L. (6.1.33.a.1.) affirme que ([p. 75]), ce faisant il (6.1.33.a.i.1.) soutient avec Arnold que [p. 76].

« Affirmer » c'est produire une assertion positive; c'est la force illocutoire primitive d'assertion; « soutenir » c'est affirmer publiquement, en général avec force, une proposition en faisant valoir qu'on a de bonnes raisons pour ce faire (D.V., 170). C'est ce que fait effectivement Jack lorsqu'il se sert de l'approbation d'Arnold pour justifier sa condamnation de Harry.

(6.1.33. a. 1.) = « Affirme » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.32. a.i.1.) = « Soutient » réalise une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [p. 55] et [p. 54].

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour soutenir son point de vue? Soutenir que [p. 76] est un acte potentiellement menaçant pour la face positive de Harry dont l'autonomie et l'indépendance de jugement sont remises en question. Pour atténuer la raideur de son jugement, Jack fournit une raison (13) implicite (l'appui d'Arnold qui reconnaît l'à-propos de sa contribution).

Arnold S. (1.34.a): //Example of the shortcomings of not having clear understanding of the business.

1. Signaux paralinguistiques

- Arnold qui a été interrompu poursuit ce qu'il avait commencé en (1.32).

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Jack a donné un exemple qui montre que quand on n'a pas une vision claire, c'est-à-dire une bonne compréhension des affaires de la compagnie (qui a grossi maintenant) on finit par s'embrouiller (comme le démonte l'affaire du restaurant) et ne plus être efficace.

5. Propositions

[p. 77] = Jack a donné un excellent exemple

[p. 78] = On n'a pas une vision claire / une bonne compréhension des affaires de la compagnie.

[p. 79] = L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

6. Interaction

Arnold qui avait été interrompu (6.1.34.a.) affirme que [p. 77], [p. 78] et [p. 79], ce faisant il (6.1.34.i.1) accuse le président (contre qui Jack avait sorti son exemple avec Toronto) que [p. 78] et (6.1.34.a.i.2) confirme le fait que [p. 49] et [p.53].

«Affirmer» est l'action qui désigne la force illocutoire primitive d'assertion, une assertion positive. Arnold affirme une proposition complexe concernant la

qualité de l'exemple de Jack. Celui-ci est pour lui à la fois un indice révélant l'absence d'une bonne compréhension des affaires de la compagnie et une cause des problèmes d'organisation et de gestion que connaît la compagnie (et qu'il aura l'occasion d'illustrer en parlant du fiasco que fut l'aventure de la restauration). « Accuser » quelqu'un c'est affirmer publiquement qu'une personne précise est coupable ou responsable de quelque chose de généralement négatif. Arnold met publiquement, mais indirectement, le blâme des problèmes d'organisation et de gestion sur le dos de Sam, celui dont Jack était déjà en train de remettre en cause la gestion (notamment à partir de son fameux exemple). « Confirmer » c'est « approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (en général par un inférieur en grade) » (D.V. 1988 : 191). En accusant Sam, Arnold se retrouve ainsi à approuver ce que Jack avait dit plus haut sur les qualités de gestionnaire de Sam.

(6.1.34. a.) = « Affirme » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.34. a.i.1.) = « Accuse est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [].

(.1.34. a.i.2.) = « Confirme » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p.49] et [p.53].

7. Tactique

Comment Arnold fait-il pour accuser son patron et oncle? Arnold n'a pas fait qu'affirmer [p. 77] mais aussi interpréter cette affirmation. Affirmer, normalement, est une primitive dont le mode d'accomplissement (façon particulière d'atteindre le but sur la proposition) et la condition sur le contenu propositionnel (ce que ce contenu doit représenter, par exemple une action

future) sont neutres. L'interprétation qui complète l'affirmation dans ce contenu propositionnel montre bien que la condition sur le contenu propositionnel n'est pas neutre mais que ce qui est représenté est jugé comme étant la représentation de quelque chose de négatif. Ce qui nous fait dire qu'en fait Arnold fait plus qu'affirmer ici. C'est la force illocutoire d'accuser qui réalise toutes ses composantes dans le contexte d'énonciation de (1.34.a).

Accuser quelqu'un fait courir le risque de menacer sa face positive en lui disant qu'il a fait quelque chose qui ne cadre pas avec les normes de la communauté. C'est un acte dans lequel on se désolidarise d'une personne, lui signifiant par là que elle ou ce qu'elle a fait est inacceptable. Accuser donc menace la face positive de Sam, le supérieur hiérarchique ou le patron d'Arnold. Afin de ne pas heurter de front son patron Arnold va agir indirectement en recourant à l'ambiguïté (36). Nous ne savons pas à travers cet énoncé la personne visée, c'est-à-dire celle qui n'a pas une vision claire des affaires de la compagnie; et nous savons encore moins ce que cela veut dire d'avoir une bonne compréhension des affaires de la compagnie. C'est seulement en utilisant notre privilège d'analyste que nous savons pour Arnold cela veut dire ne pas confondre les secteurs d'activités (alimentation et non restauration) ni les fonctions (corporatives versus divisionnelles) comme Sam est enclin à le faire (cf. Épisode 4/126 et épisode 4/135).

(?) (1.35.a): That's the way I interpreted it//

1. Signaux paralinguistiques

- Il a interrompu.

2. Anaphores

- That (l'interprétation de Arnold dans [p. 79])
- It (l'exemple de Jack)

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je crois moi aussi comme Arnold tout à l'heure que l'exemple de Jack nous montre que le manque ou l'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

5. Propositions

- [p. 80] = l'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.
 [p. 81] = Arnold a fait une bonne interprétation de l'exemple de Jack.

6. Interaction

? (6.1.35.a.) confirme que [p. 80] et ce faisant (6.1.35.a.i.1) il affirme que [p. 81]. «Confirmer» c'est «approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite» (D.V. : 1988. 191). En faisant sa déclaration (?) est en train d'approuver l'interprétation qu'Arnold avait fait précédemment. En l'approuvant, il affirme de fait qu'Arnold a fait une bonne interprétation. «Affirmer» est l'action qui désigne la force illocutoire primitive d'assertion.

(6.1.35. a.) = « Confirme » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p. 79].
- 4)

(6.1.35. a.i.1.) = « Affirme » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

7. Tactique

Comment (?) confirme-t-il ce qu'un autre affirme à propos de lui? Lorsque (?) déclare qu'il a la même interprétation qu'Arnold de l'exemple de Jack, cela peut vouloir dire qu'il endosse également les accusations à l'endroit de Sam. Cela serait, bien sûr, une atteinte à la face positive de Sam. C'est la raison pour laquelle (?) a exploité la maxime de quantité en ne disant pas tout ce qu'il aurait dû dire, d'autant que l'interprétation d'Arnold est elle-même ambiguë. Pour mitiger cette implication (?) a donc dû dire moins que ce qu'il pouvait, cette façon de s'exprimer minimalement s'appelle une litote (29).

Jack L. (1.37.a): Yeah! That's right!
 (b.): That you first have to have structure you
 can // go on to do it.

1. Signaux paralinguistiques

- Jack est excité, presque agité ou jubilant.
- Il est interrompu.

2. Anaphores

- « That » : (l'interprétation d'Arnold)
- « it » (les objectifs).

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Voilà, c'est ce que j'ai dit. L'interprétation d'Arnold est tout à fait ce que j'ai voulu dire quand j'ai dit que l'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs; cela nous donne les moyens de pouvoir atteindre ces objectifs.

5. Propositions

[p. 82] = Arnold a fait une bonne interprétation de mon exemple.
 [p. 83] = L'établissement de la structure précède celui des objectifs.

6. Interaction

Jack (6.37.a) confirme [p. 82] et (6.37.b.) insiste pour dire que [p. 83]; ce faisant il (6.37.b.i.) contredit, encore une fois [p. 2].

«Confirmer» c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite » (D.V. : 1988 : 191). En s'exclamant, tout excité d'être appuyé, pour approuver l'interprétation d'Arnold, Jack se trouve en fait à confirmer une appréciation qui avait été faite auparavant par (?). «Insister» c'est non seulement affirmer quelque chose en

ayant de bonnes raisons pour ce faire, mais c'est soutenir cela avec persistance comme mode d'accomplissement (D.V. : 1988 : 170). Jack a affirmé [p. 83] depuis le début tout en explicitant les raisons (on a essayé de faire l'exercice avant, ça n'a rien donné disait-il; il ajoutait aussi que c'était plus facile d'arriver avec des objectifs que d'établir une structure organisationnelle) de son affirmation. Maintenant nous voyons Jack persister dans son opinion du début; il y tient et ne change pas. «Contredire» c'est affirmer le contraire de ce qu'a dit un autre.

(6.1.37. a.) = « Confirmer » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire et
- 3) inclusive de [p. 81].

(6.1.37. b.) = « Insiste » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 1].

(6.1.37. b.i.1.)= « Contredire » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) exclusive de [p. 2].

7. Tactique

Comment Jack fait-il pour confirmer ce qui l'appuie. Lorsque Jack confirme l'interprétation d'Arnold, il ne court aucun risque de menacer sa face. Par contre, comme nous l'avons déjà noté cette interprétation-là égratigne la face positive de Sam parce qu'elle implique que ce dernier a fait les choses coupables dont Arnold l'a accusé. On n'a pas l'impression que Jack veuille encore accabler Sam avec une telle accusation. C'est pourquoi, il me semble, Jack précise son interprétation ou appréciation de l'interprétation de Arnold à l'effet que [p. 83]. Ce qui n'est pas du tout une accusation mais une contradiction de Sam. En tous les cas, pour approuver cautionneusement Arnold, Jack va utiliser l'ellipse (39) afin d'éviter l'amalgame avec les implications de l'interprétation d'Arnold. En insistant, là Jack va courir le risque

de menacer la face positive de Sam le bon gestionnaire qui est toujours au contrôle et qui sait mieux que les autres (cf. Culture organisationnelle de Steinberg Inc.) où va la compagnie. C'est pourquoi (1.37.b.) va être délivré en opérant une substitution de destinataire (39) évitant ainsi de pointer du doigt une personne précise faisant clairement l'objet de la contradiction implicite.

Harry S. :(1.38.a): All right, Mel...

(b.): Mel has the floor

1. Signaux paralinguistiques

- Sans vraiment interrompre, on sent qu'il n'a pas laissé au locuteur précédent le loisir de terminer; excédé ?

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- «The floor» : avoir le plancher comme pour dire avoir la parole.

Ceci reflète aussi l'idée d'une lutte pour le plancher qui a pu excéder le modérateur.

4. Expansion

C'est bon, vous avez eu votre chance de réagir et de dire que vous êtes d'accord avec l'interprétation d'Arnold, mais nous n'allons pas recommencer à argumenter à nouveau les mêmes choses qu'au début. Je donne la parole à Mel qui la demande depuis un moment.

5. Propositions

[p. 84] = (?) et Jack sont d'accord avec l'interprétation d'Arnold.

[p. 85] = Mel a la parole.

6. Interaction

Comment Harry fait-il pour arbitrer entre ses patrons? Harry (6.1.38.a) reconnaît que [p. 84] et (6.1.38.b) déclare que [p. 85]. «Reconnaître» une opinion c'est dire essentiellement qu'on la entendue et qu'on l'a prise en compte soit parce qu'une certaine pression a été exercée (et c'est le cas ici avec ces trois personnes qui ont répété les mêmes choses), soit encore par

devoir moral ou enfin parce que c'est tout simplement la vérité. Avec cette condition préparatoire s'ajoute cette condition sur le contenu propositionnel que celui-ci doit représenter une action passée. Comme dans le cas de « notifier », « reconnaître » engage le locuteur à agir dans le future de manière conséquente avec son assertion (W. : 1987 : 314-315). « Déclarer » dans le sens déclaratif, « c'est accomplir une action qui rend existant un état de choses par le seul fait de l'énonciation en affirmant qu'on accomplit cette action » (D.V. : 1988 : 189).

(6.1.38. a.) = « Reconnaît » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) inclusive de [p. 82]. [p. 81] et de [p. 77].

(6.1.38. b.) = « Déclarer » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire, et
- 3) neutre.

7. Tactique d'interaction

Reconnaître et prendre en compte (officiellement en tant que modérateur) des opinions qui menacent la face positive de son patron, c'est un peu comme si on y participait soi-même. Mais nous savons que Harry n'est pas d'accord avec cette manière de discuter (cf. 1.23 et 1.25) et nous pouvons voir ici même qu'il n'a pas souhaité voir Jack faire le lien entre l'appui des autres et son argument à l'effet que [p. 2]. C'est pourquoi Harry va violer la maxime de quantité et dire moins qu'il n'est requis à travers une litote (29) afin de ne pas paraître partial. Ce qui ne devrait pas être un modérateur.

(?) (1.39.a): Yeah!

1. Signaux paralinguistiques

- confirmation.
- comme un ton convenu.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je suis d'accord que Mel prenne la parole; cela fait un bon moment déjà qu'il la demande.

5. Proposition

[p. 86] = On doit donner la parole à celui qui la demande.

6. Interaction

(?) (6.1.39.a) confirme que [p. 86]

«Confirmer», c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite (D.V. 1988 : 191).

(6.1.39. a) = «Confirmer» est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
 - 2) primaire et
 - 3) inclusive de [p. 85]
-

7. Tactique

Comment (?) fait-il pour confirmer Harry? Confirmer est une force illocutoire qui ne menace la face de personne sinon de celui qui s'oppose à la chose confirmée. Cependant, dans ce cas-ci, en confirmant la prise de parole par Mel, (?) ne semble gêner personne puisque tout le monde a approuvé par son silence la cession du plancher à Mel. Mais on peut toutefois dire que l'acte de confirmer est fait de façon minimale par une litote (29).

- Mel D. (1.40.a): Obviously gentlemen, inherent in each of our report,
 although we don't **state it** in negative terms
 (b.): we're all trying to look at **what** the deficiencies have been.
 What they are and how we're going to correct them
 (c.): this is what everyone really want deep down.

1. Signaux paralinguistiques

- Le ton est formel.
- Quelques emphases sur « state it » et « what » présagent d'un contour intonational qui dit beaucoup ; un reproche peut-être.

2. Anaphores

- « It » : (réfère aux déficiences que tout le monde essaie de débusquer).
- « This » (réfère encore une fois aux déficiences).

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

De toute évidence messieurs, dans tous nos rapports, même si nous ne parlons pas des déficiences en termes négatifs pour porter un blâme, (cf 1.23), nous essayons tous en réalité de déterminer ce qu'ont été ces déficiences dans le passé, quelles sont-elles aujourd'hui et comment nous allons les corriger. Le problème n'est pas d'entrer dans un débat contradictoire parce que dans le fond, ce que tout le monde veut vraiment, c'est de trouver ces erreurs et de les corriger.

5. Propositions

- [p. 87] = Les rapports ne parlent pas en termes négatifs.
 [p. 88] = Tout le monde essaie de trouver les problèmes et des les corriger.
 [p. 89] = On ne doit pas blâmer des personnes quand on identifie un problème.
 [p. 90] = Le débat n'est pas sur la bonne voie.
-

6. Interaction

Mel prend la parole et (6.1.40.a) affirme que [p. 87]; il (6.1.40.b.) constate également que [p. 88] et (6.1.40.c) insiste sur le fait que [p. 88]; ce faisant, i.e. par son insistance, il (6.1.40.c.i.1) suggère que [p.89] et (6.1.40.c.i.2) suggère également que [p.90].

«Affirmer» est le verbe qui nomme en français la force illocutoire primitive d'assertion qui s'oppose à nier (D.V. 1988 : 168). «Constater» dans le sens anglais de «to note» est proche de «faire remarquer» (en anglais «to point out»); c'est faire ressortir de manière plus ou moins vague et implicite quelque chose (au milieu d'autres : conditions préparatoires) à propos duquel on voudrait voir les autres songer. (W. 1987 : 343). «Insister» c'est soutenir avec persistance (mode d'accomplissement) (D.V. 1988 : 170). Cette persistance est pour notre part notable avec la répétition des anaphores «it» et «this» et de l'insistance révélée par «really». «Suggérer» qu'un état de choses est réel, dans les deux implications, « c'est le faire venir à l'esprit de l'allocutaire sans l'affirmer explicitement. En ce sens, suggérer diffère d'affirmer par le degré de puissance et le mode d'accomplissement du but illocutoire. Suggérer c'est affirmer une proposition faiblement et d'une manière implicite » (D.V. 1988 : 169).

(6.1.40. a.) = « Affirme » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) neutre.

(6.1.40. b.) = « Constate » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive des personnes autour de la table.

(6.1.40. c.)= « Insiste » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) neutre.

(6.1.40.c.i.1.) =«Suggère» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) exclusive de (1.16-17-18-19-20-21-22).

(6.1.40. c.i.2.) =«Suggère» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) inclusive de [p. 51]

7. Tactique

Comment Mel fait-il pour porter un jugement négatif pour ses collègues?

Lorsque Mel affirme et constate, il ne menace la face d'aucune des personnes autour de la table mais fait allusion (26) à des termes négatifs non spécifiés.

Mais c'est lorsqu'il suggère que le débat n'est pas sur la bonne voie parce qu'il semble que des personnes soient blâmées il court alors le risque de menacer la face positive de tout ceux-là (et notamment Jack et Arnold) qui ont dit le contraire. C'est pourquoi (1.40) va être délivré sous le chapeau de l'inclusivité+ (12), le locuteur s'incluant lui-même («we» est dit trois fois, « everyone... ») afin de compenser pour la menace.

Sam S. (1.41.a): Absolutely

1. Signaux paralinguistiques

- Confirmation.

2. Anaphores

- Nil

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Je suis tout à fait d'accord avec Mel pour dire qu'on ne doit pas blâmer les personnes quand on identifie des problèmes.

5. Propositions

[p. 91] = On ne doit pas blâmer des personnes quand on identifie un problème.

[p. 92] = Le débat est sur la mauvaise voie.

6. Interaction

Sam (6.1.41.a) approuve Mel à l'effet que [p. 91] et ce faisant il (6.1.41.a.i.1) confirme que [p. 92].

«Approuver» au sens déclaratif, «c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel), en exprimant son approbation (condition de sincérité) (D.V. 1988 : 191). «Confirmer», c'est approuver en présupposant (condition préparatoire) qu'une déclaration avec le même contenu a déjà été faite» (D.V. 1988 : 191). En approuvant l'idée qu'on ne puisse blâmer les personnes au cours de la discussion, Sam reconnaît implicitement que la discussion ne s'était pas engagée dans la bonne voie. En fait il ne fait qu'approuver quelque chose qui a été dite auparavant par Harry.

(6.1.41. a.) = « Approuve » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) primaire et
- 3) inclusive de [p. 89].

(6.1.41. a.i.1.) = « Confirme » est une force illocutoire :

- 1) déclarative,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 90] et [p. 51].

7. Tactique

Comment Sam fait-il pour approuver Mel au détriment d'une autre partie de son staff ?

Approuver quelqu'un ne menace d'aucune manière la face de l'allocutaire mais au contraire rehausse plutôt sa face positive. Cette approbation pouvait cependant, comme dans le cas précédent, froisser la face positive de celui qui a commencé à blâmer nommément des personnes, c'est-à-dire Jack (on se souviendra que tout ceci a commencé lorsque Sam s'est mis à blâmer Jack mais de façon impersonnelle) qui n'a pas eu le même tact que Sam. Pour compenser cette perte possible à la face positive de Jack, Sam a énoncé (1.41.a) en restant vague (37) puisque l'allocutaire ou les allocutaires ne peuvent pas être certains quant à savoir laquelle des quatre propositions de Mel Sam approuve.

- Mel D. (1.42.a): Nobody is saying «look so and so is incompetent»
- (b.): we might think it each of...who ever they think is incompetent or degrees of competent and so on
 - (c.): but **that's secondary** at the moment.
 - (d.): as we're not now **evaluating** individuals
 - (e.): all we are saying is that the sum total of everything that has been done... in one way or the other has **not** been satisfactory.
 - (f.): so we're trying to change.
 - (g.): **Now...**if we had a structure that certain types of policies **must be cleared** and spelled out to m degree prior to implementation and a consistent follow up and discussion on the policies in **all** division, not only the Quebec division the same applies to Ontario and anywhere else then these things **wouldn't happen**. So they be **prevented** from occurring.
 - (h.): But it's no use telling Jack right now don'tyou raise these prices.
 - (i.): Because for two weeks the president was away and there's four thousand other items that happening simultaneously and it's physically impossible for **anyone** individual **to** consistently follow up and check and get clearance.
 - (j.): Therefore I submit that from my understanding and maybe it's limited, that **unless we clearly spell out, which is a far less arduous task, the organizational structure and how we make decisions and how the reporting relationships will function to permit these things to happen.**
 - (k.): Once that's cleared then we gonna spend a **year** maybe on spelling out the objectives.
 - (l.): Now if you say objectives is just broadly that we

wanna maintain our profit, we wanna to reverse a trend who's against that?

(m.): That we can resolve in ten or fifteen minutes.

(n.): So I say we leave objective until the other thing is settled.

1. Signaux paralinguistiques

- Il y a neuf emphases qui sont mis sur certains mots et même un énoncé entier.
- Le ton généralement formel et posé est plus élevé dans l'avant dernière partie.
- Il semble vouloir avec toutes ces emphases dissiper des malentendus.

2. Anaphores

- It (que celui-ci ou celui-là est incompetent)
- That (que celui-ci ou celui-là est incompetent)
- These things (augmenter les prix sans consulter Sam)
- They (augmenter les prix sans consulter Sam)
- These things (augmenter les prix sans consulter Sam)
- That (déterminer la structure organisationnelle)
- That (les objectifs)
- Other thing (déterminer la structure organisationnelle)

3. Métaphores

- Nil

4. Expansion

Personne n'est en train de dire «Voilà tel ou tel autre est incompetent», chacun pour soi peut le penser.

Mais pour le moment la question de la compétence des uns et des autres, quoiqu'on en pense personnellement est secondaire.

Nous ne sommes pas en train d'évaluer des personnes pour l'instant. La discussion des problèmes est plus importante que l'évaluation des compétences de chacun.

Tout ce que nous disons c'est que la somme totale de tout ce qui a été fait est d'une manière ou d'une autre insatisfaisante. En fait aucune division n'est épargnée par ce constat.

Étant donné cela nous essayons de changer.

Maintenant, si nous avons une structure qui ferait en sorte que les politiques de prix puissent être approuvées et détaillées suffisamment avant de les implanter, et si aussi il y avait un suivi et des discussions sur ces politiques dans toutes les divisions, pas seulement dans la division de Québec mais aussi en Ontario et partout ailleurs, alors le problème de la majoration des prix sans consultation ne se présenterait pas; il serait tout simplement empêché d'arriver.

Mais pour l'instant ce n'est pas la peine de dire à Jack de ne pas augmenter les prix.

Car pendant deux semaines le président était absent alors qu'au même moment quatre mille articles arrivaient en même temps; c'est physiquement impossible pour n'importe qui, et pas seulement Jack, de faire un suivi constant de chaque article, de vérifier et rechercher l'aval du président sur les prix quand il n'est pas accessible.

C'est pourquoi je propose, de mon point de vue qui est peut-être limité, et je ne veux pas m'imposer, qu'on établisse clairement, et c'est une tâche moins ardue, la structure organisationnelle, la façon dont on prend les décisions ainsi que la façon dont les relations d'autorité fonctionnent pour permettre la fixation des prix, la vérification et les autorisations de bien fonctionner.

Une fois que nous aurons fait la lumière sur la structure, alors nous pourrons ensuite passer même une année si vous le voulez à établir nos objectifs.

Maintenant si vous voulez dire que les objectifs sont grosso modo de maintenir notre niveau de profit, ou que nous voulons renverser une tendance, qui est contre ces objectifs?

S'il y a quelqu'un qui est contre le profit et l'amélioration des tendances nous pouvons en débattre et résoudre le différend en dix ou quinze minutes, rapidement.

Alors je dis ne parlons pas d'objectif jusqu'à ce que la question de la structure organisationnelle soit clarifiée.

5. Propositions

- [p. 93] = On évalue les compétences personnelles.
- [p. 94] = L'évaluation des compétences personnelles est secondaire.
- [p. 95] = Nous disons tous que tous nos résultats ne sont pas satisfaisants.
- [p. 96] = Nous essayons de changer.
- [p. 97] = Une structure organisationnelle claire évite les problèmes de politique des prix.
- [p. 98] = On ne doit pas dire à Jack de ne pas augmenter les prix.
- [p. 99] = L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.
- [p.100] = La politique des prix est une problématique complexe.
- [p.101] = Nous aurons toujours du temps pour établir les objectifs.
- [p.102] = L'établissement des objectifs est un exercice facile.
- [p.103] = Personne n'est contre des objectifs d'affaire censés.

6. Interaction

Mel continue et (6.1.42.a) nie que [p. 93] et (6.1.42.b.) suppose que [p. 93] mais (6.1.42.c) affirme que [p. 94] et (6.1.42.d) insiste que [p.94]. Il (6.1.42.e) constate que [p.95] et (6.1.42.f) affirme que [p. 96]. Il (6.1.42.g) prédit ensuite que [p. 97], ce faisant (6.1.42.g.i.1.) il approuve [p. 1] et en même temps il (6.1.42.g.i.2.) justifie [p. 1]. Il (6.1.42.h.) demande que [p.98] et (6.1.42.i) justifie cela par le fait que [p. 99]. Il (6.1.42.j.) propose ensuite que [p.99] et par là (6.1.42.j.i.1) exige que [p.1] et (6.1.42.k) prédit que [p.101]. Il (6.1.42.l.)

suppose par ailleurs que [p.103], par là il (6.1.42.l.i.1) affirme [p.103]. Il (6.1.42.m.) dit que [p.102] et (6.1.42.n.) demande que [p. 99].

«Nier» une proposition c'est affirmer sa négation (D.V. 1988 : 168).
 «Supposer» est comme penser avec cependant la condition sur le contenu propositionnel que la chose ainsi faiblement affirmée n'est pas un fait clairement établi (W. : 1987 : 263). «Affirmer» nomme la force illocutoire primitive d'assertion (D.V. : 1988 : 168). «Insister» s'obtient à partir d'une affirmation raisonnée (soutenir) à laquelle on ajoute un mode d'accomplissement qui est la persistance (D.V. : 1988 : 168). «Constater» dans le sens anglais de «to note» c'est faire ressortir de manière plus ou moins vague et implicite quelque chose au milieu d'autres choses (condition préparatoire) à propos duquel on voudrait voir son allocataire songer (W. : 1987 : 343). «Affirmer» nomme la force illocutoire primitive d'assertion (D.V. 1988 : 168). «Prédire» s'obtient à partir de l'assertif (primitif) en ajoutant une condition sur le contenu propositionnel : l'état de choses représenté doit être futur par rapport au moment de l'énonciation, et une condition préparatoire : le locuteur doit avoir de bonnes raisons de croire que l'état de choses sera le cas.» (D.V. : 1988 : 169). «Approuver» au sens déclaratif c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel), en exprimant son approbation (condition de sincérité) (D »V » : 1988 : 191).

«Justifier » est un acte de langage dans lequel on tente de donner des raisons pour soutenir un acte préalablement posé et qui avait été négativement évalué par d'autres (W. 1988 : 233). «Demander» dans le sens directif «c'est faire une tentative linguistique pour que l'allocataire fasse quelque chose en lui laissant l'option de refuser (mode spécial d'accomplissement)». (D.V. 1987 : 182).
 « Justifier » (idem). « Proposer » est similaire à suggérer sans la mesure où il s'agit d'un acte de langage dans lequel le locuteur, favorable à une action (condition préparatoire), veut que l'allocataire considère la dite action pour voir s'il serait lui aussi favorable; « proposer » se distingue cependant de

« suggérer » par l'ajout d'un degré de puissance (W. 1987 : 188). «Prédire» (idem). «Supposer» (idem). «Contredire» quelqu'un c'est faire une objection en affirmant le contraire de ce qu'il dit. Ainsi, contredire diffère d'objecter par le fait qu'il a une condition préparatoire plus particulière (D.V. 1988 : 172). «Dire (que) » au sens assertif « c'est affirmer une proposition assez fortement et d'une façon péremptoire quand ce verbe est utilisé performativement» (D.V. 1988 : 169). «Demande (que)» (idem).

(6.1.42. a.)= «Nie» et une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre parce qu'auto exclusive de [p. 93]

(6.1.42. b.) = « Suppose» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. c.) = « Affirme » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. d.) = «Insiste» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) neutre

(6.1.42. e.) = «Constata » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. f) = «Affirme» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. g.) = «Prédit» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) inclusive de [p.74]

(6.1.42. g.i.1.)= «Approuve» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire, et
- 3) inclusive de [p. 1]

(6.1.42. g.i.2.)= «Justifie » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire,
- 3) inclusive de [p. 1]

(6.1.42. h.) = «Demande» est une force illocutoire :

- 1) directive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. i.) = «Justifie» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) inclusive de [p. 1]

(6.1.42. j.) = «Propose» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) neutre

(6.1.42. j.i.1.)= «Exige» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire et
- 3) inclusive de [p. 1]

(6.1.42. k.) = «Prédit que » est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [p. 3] et inclusive de [p.1]

(6.1.42. l.) = «Suppose» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) secondaire et
- 3) neutre car non accomplie.

(6.1.42. l.i.1.)= «Affirmer» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) neutre

(6.1.42. m.) = «Dit que» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [p. 3] et inclusive de [p.1]

(6.1.42. n.) = «Demande» est une force illocutoire :

- 1) assertive,
- 2) primaire, et
- 3) exclusive de [p. 3] et inclusive de [p.1]

7. Tactique

Comment fait-il pour : 1) faire des prédictions, 2) exiger des choses de ces collègues, 3) dire et 4) demander ? Comme la tactique d'interaction est d'abord conçue pour accomplir l'acte primaire, nous allons examiner dans quelle mesure celles-ci sont susceptibles de froisser l'une ou l'autre face des interlocuteurs et identifier par la suite la tactique adoptée pour compenser ou mitiger une menace potentielle.

Les actes primaires qui sont neutres ne menacent, en principe, aucune face. Ils tiennent tout seuls et ne sont connectés à aucune autre proposition. C'est le cas des six premiers actes de langage de cette longue intervention. Toutefois à la fin de celle-ci on peut remarquer une cascade d'actes de langage inclusifs ou exclusifs qui ne sont plus neutres. Si ces actes sont primaires ils sont sûrement l'objet de stratégies. Cependant même ici, nombreux sont les actes ligatifs qui ne menacent aucune face. Tel est le cas de «justifier» qui serait plutôt une tentative du locuteur de rehausser sa face positive.

« Proposer » est un acte de langage qui est fait pour respecter la face négative de l'allocataire; mais nous allons revenir sur son cas quand nous discuterons du cas de « supposer ».

« Prédire » pour sa part n'aurait pas été menaçant si ce n'était du fait que ce qui est prédit rejette la proposition de Sam et froisse en quelque sorte sa face positive; c'est le cas également pour «dire que» et pour «demande». Tous ces actes sont exclusifs de [p.3], une proposition majeure du patron qui peut avoir ainsi frustré dans son désir d'appartenir. C'est la raison pour laquelle Mel va généralement aligner toute son intervention sur la tactique qui consiste à inclure dans les activités représentées à la fois le locuteur, donc lui-même, et tous ceux à qui il s'adresse (12) afin de compenser des éventuelles menaces à leurs faces positives.

Toutefois, le cas de « proposer » et de « supposer » est plus particulier. En apparence, « proposer » et « supposer » sont des actes de langage qui marquent le respect de l'autonomie et de l'indépendance (face négative) de ceux à qui nous nous adressons. Le mode d'accomplissement de « proposer » montre que cet acte doit être accompli avec une certaine retenue. Comme on peut le voir toutefois, Mel a mis une grosse emphase sur sa proposition en haussant le ton. Comme les composantes de « proposer » ne sont pas réalisées dans ce contexte force est de constater que Mel voulait faire plus que « proposer ». L'acte d'exiger est celui qui correspond le mieux au contexte. Mais exiger quelque chose quand on est un subordonné en face de son patron peut aggraver ce dernier. Afin de mitiger l'acte, Mel va user de la litote (28) en minimisant son acte d'exiger. Même s'il est clair de notre point de vue que c'est là l'acte principal que Mel voulait faire dans cette longue intervention, l'absence d'un prochain tour de parole nous empêche de valider notre interprétation. Mel suppose, pour bien asseoir son exigence de prioriser la structure, que [p. 103] personne ne peut être contre des objectifs d'affaire censés. Ce faisant, il contredit Sam qui au tout début de cette épisode affirmait que c'était plutôt la structure qui était facile à déterminer alors que les objectifs l'étaient moins. Le problème c'est que la supposition de Mel n'est pas faiblement affirmée, elle est plutôt péremptoire. C'est pourquoi nous dirons que la supposition est un acte qui dans le contexte n'est pas réussi. « Affirmer »

est plutôt l'acte primaire qui convient le mieux dans le contexte. Mel affirme donc que personne n'est contre des objectifs d'affaire censés.

On voit pour le reste que Mel arrive à exiger des choses de ses collègues en parlant toujours de façon indirecte. Dans le cas où il exige il le fait en minimisant son expression (29); pour ce qui est de dire il ironise (33) puisque en 6.1.42.k. il exagérait (30) en disant que cela prendrait une année, et finalement il parle en faisant des allusions (26) pour demander de façon perlocutoire.

TABLEAUX

LISTE DES PROPOSITIONS.

- [p. 1] L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.
- [p. 2] L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.
- [p. 3] L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.
- [p. 4] La nature des qualifications requises se détermine en fonction des objectifs fixés.
- [p. 5] L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.
- [p. 6] Nous parlons tout le temps des objectifs.
- [p. 7] Nous ne parlons jamais de la structure.
- [p. 8] Tout le monde peut facilement amener des objectifs
- [p. 9] Nous allons quitter Palomino sans aucune structure
- [p. 10] Le but de la structure est de faciliter l'atteinte des objectifs
- [p. 11] Nous n'avons pas établi nos objectifs
- [p. 12] L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure
- [p. 13] L'établissement des objectifs doit précéder celui des structures.
- [p. 14] L'établissement des objectifs doit précéder celui des structures
- [p. 15] La division de Québec a majoré à la hausse les prix de 100 ou 200 items.
- [p. 16] Les hausses de prix doivent avoir l'approbation du président.
- [p. 17] La division de Québec a majoré les prix de 72 items.
- [p. 18] Il faut une autorisation du président pour hausser les prix.
- [p. 19] L'augmentation des prix dérange beaucoup les gérants de succursales
- [p. 20] La division de Québec a majoré les prix de 72 items.
- [p. 21] Celui qui veut parler demande la parole

- [p. 22] Celui à qui il est reproché quelque chose a le droit de prendre la parole pour se défendre en premier
- [p. 23] C'est au modérateur de gérer les tours de parole
- [p. 24] Celui à qui il est reproché quelque chose a le droit de prendre la parole pour se défendre.
- [p. 25] Le contenu prime toujours sur la forme
- [p. 26] L'établissement de la structure précède celui des objectifs.
- [p. 27] Les problèmes de structure provoquent des problèmes dans la politique des prix
- [p. 28] Le président est constamment en communication avec la division de Québec.
- [p. 29] Le président est constamment en communication avec la division de Québec
- [p. 30] La division de Québec a fait part au président des problèmes d'augmentation des coûts et de la majoration des prix.
- [p. 31] La division de Toronto n'a pas communiqué avec le président à propos des problèmes d'augmentation des coûts et de la majoration des prix
- [p. 32] Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à la division de Toronto au sujet des prix et des coûts.
- [p. 33] Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à la division de Toronto au sujet des prix et des coûts.
-
- [p. 34] Le président reproche à Québec des choses qu'il aurait dû aussi reprocher à Toronto.
- [p. 35] Le président gère les deux divisions en appliquant des standards différents.
- [p. 36] L'absence de standards et de critères de gestion uniformes est à l'origine du besoin de clarification de la structure.
- [p. 37] L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.
- [p. 38] Les gens de Toronto n'attendent pas l'aval du président pour majorer leurs prix.

[p. 39] Les gens de Toronto ont connu des augmentations de coûts comme à Québec.

[p. 40] Les gens de Toronto ont majoré leurs prix avant Québec.

[p. 41] Les gens de Toronto ne discutent pas de la majoration des prix avec le président.

[p. 42] Les gens de Toronto ne discutent pas de la majoration des prix avec le président.

[p. 43] Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto.

[p. 44] La division de Toronto ne communique pas avec le président

[p. 45] La division de Toronto ne communique pas avec le président.

[p. 46] La division de Toronto ne communique pas avec le président.

[p. 47] Les gens de Toronto ne communiquent pas avec les autres du Comité de gestion.

[p. 48] Le président dirige deux organisations.

[p. 49] Le président n'a pas une philosophie de gestion claire et unique

[p. 50] Il n'y a pas d'unité de direction dans la compagnie.

[p. 51] Les objectifs et les buts de la compagnie ne sont pas clairs.

[p. 52] Le président ne dirige plus la division de Toronto

[p. 53] Le président veut être le directeur général de la division de Québec

[p. 54] Le président n'agit pas de la même manière pour toutes les divisions.

[p. 55] Le débat n'est pas sur la bonne voie.

[p. 56] Le modérateur a le droit d'intervenir pour ramener l'échange sur la bonne voie

[p. 57] Le débat est sur la bonne voie

[p. 58] Le débat doit revenir sur la bonne voie

[p. 59] Un modérateur a le droit d'orienter le débat

[p. 60] Chaque intervention doit contribuer à la résolution du problème pour faire meilleur usage de notre temps.

[p. 61] L'échange entre Jack et Sam n'a pas fait avancer le débat

[p. 62] L'intervention de Jack est un bon exemple de nos difficultés de gestion

[p. 63] Le débat est sur la bonne voie.

[p. 64] L'échange entre Jack et Sam a fait avancer le débat.

[p. 65] Un bon débat est un débat où les sentiments et la vérité sortent

[p. 66] Il faut écouter les autres quand ils ont la parole

[p. 67] Jack a donné un excellent exemple des difficultés de gestion que nous connaissons.

[p. 68] Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p. 69] Le débat est sur la bonne voie.

[p. 70] Le débat est sur la bonne voie

[p. 71] Jack a donné un excellent exemple des difficultés de gestion que nous connaissons.

[p. 72] Il faut écouter les autres quand ils ont la parole.

[p. 73] La signification d'un énoncé dépend de son interprétation par quelqu'un

[p. 74] Le manque d'une vision claire de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p. 75] Arnold a raison de dire qu'un excellent exemple a été donné

[p. 76] Harry avait tort de dire que l'intervention de Jack n'a pas fait avancer le débat

[p. 77] Jack a donné un excellent exemple.

[p. 78] On n'a pas une vision claire des affaires de la compagnie

[p. 79] L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p. 80] L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion

[p. 81] Arnold a fait une bonne interprétation de l'exemple de Jack

[p. 82] Arnold a fait une bonne interprétation de mon exemple

[p. 83] L'établissement de la structure précède celui des objectifs.

[p. 84] ? et Jack sont d'accord avec l'interprétation d'Arnold

[p. 85] Mel a la parole

[p. 86] On doit donner la parole à celui qui la demande

[p. 87] Les rapports ne parlent pas en termes négatifs

[p. 88] Tout le monde essaie de trouver les problèmes et de les corriger

[p. 89] On ne doit pas blâmer des personnes quand on identifie un problème

[p. 90] Le débat n'est pas sur la bonne voie.

[p. 91] On ne doit pas blâmer des personnes quand on identifie un problème

[p. 92] Le débat n'est pas sur la bonne voie

[p. 93] On évalue les compétences personnelles

[p. 94] L'évaluation des compétences personnelles est secondaire.

[p. 95] Nous disons tous que tous nos résultats ne sont pas satisfaisants

[p. 96] Nous essayons de changer

[p. 97] Une structure organisationnelle claire évite les problèmes des politiques de prix.

[p. 98] On ne doit pas dire à Jack de ne pas augmenter les prix.

[p. 99] L'établissement de la structure doit précéder celui des objectifs.

[p. 100] La politique des prix est une problématique complexe.

[p. 101] Nous aurons toujours du temps pour établir les objectifs.

[p. 102] L'établissement des objectifs est un exercice facile.

[p. 103] Personne n'est contre les objectifs d'affaire censés.

LISTE DES PROPOSITIONS RECCURENTES.

[p. 102] L'établissement des objectifs est un exercice facile

[p. 99] L'établissement de la structure doit préciser celui des objectifs.

[p.83] [p.37] [p.26] [p.1]

[p. 92] Le débat n'est pas sur la bonne voie.

[p. 90]

[p.82] Arnold a fait une bonne interprétation de mon exemple.

[p.80] L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion.

[p.79] [p.78] [p.74] [p.68]

[p.77] Jack a donné un excellent exemple.

[p.75] [p.71] [p.67]

[p. 72] Il faut écouter les autres quand ils ont la parole.

[p. 70] Le débat n'est pas sur la bonne voie.

[p.69] [p.63]

[p.59] Le modérateur a le droit d'orienter le débat.

[p.56]

[p.54] Le président n'agit pas de la même manière pour toutes les divisions

[p. 49] Le président n'a pas une philosophie de gestion claire et unique.

[p. 46] La division de Toronto ne communique pas avec le président.

[p.45] [p.44]

[p.43] Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto.

[p.33] [p.39]

[p. 41] Les gens de Toronto ne discutent pas de la majoration des prix avec le président.

[p. 29] Le président est constamment en communication avec la division de Québec.

[p.29]

[p.24] Celui à qui il est reproché quelque chose a le droit de prendre la parole pour se défendre.

[p.20] La division de Québec a majoré les prix de 72 items

[p. 12] L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

[p. 5] [p. 3] [p.2]

[p. 89] On ne doit pas blâmer des personnes quand on identifie des problèmes.

[p.91]



