L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel

Trial by Conversation: How Norms Are Negotiated during the Writing of an Organizational Text

Daniel Robichaud et Chantal Benoit-Barné

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/1802>

DOI : 10.4000/edc.1802

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 41-60

ISBN : 978-2-917562-03-1

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Daniel Robichaud et Chantal Benoit-Barné, « L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel », *Études de communication* [En ligne], 34 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/1802> ; DOI : 10.4000/edc.1802

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Tous droits réservés

L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel

*Trial by Conversation: How Norms Are Negotiated during the Writing of an
Organizational Text*

Daniel Robichaud et Chantal Benoit-Barné

- 1 La conception classique de la relation entre la norme et l'action humaine a été profondément remise en cause dans la seconde moitié du XX^e siècle, à la fois dans le contexte philosophique du pragmatisme et des derniers travaux de Wittgenstein, puis dans le contexte de la théorie sociale avec la pensée d'Harold Garfinkel, de l'ethnométhodologie et des sociologies interactionnistes qui ont suivi. Au lieu d'une norme qui régule et détermine un cours d'action prédéfini, toute norme doit être pensée, nous dit Garfinkel, comme une ressource interprétative qui est constitutive de la nature même de l'action, et en particulier de l'établissement et du maintien de son caractère intelligible et sensé. Loin de constituer un modèle que l'acteur socialisé « applique » à une situation définie indépendamment de celui-ci, la norme est une réalité malléable que les acteurs se réapproprient réflexivement, altèrent et adaptent au cours de leur mise en œuvre dans le contexte d'actions concrètes. La norme est ainsi constitutive de l'action et de la situation où elle est mise en œuvre. Heritage est probablement le partisan de l'ethnométhodologie le plus explicite à ce propos :

In contrast to the normatively deterministic model of action described above, Garfinkel's researches suggest an alternative analysis which is founded on a notion of the normative accountability of action : the actors' normative expectations are treated not as regulative or determinative of actions whose recognizability is treated as independent of the norm, but rather as playing a constitutive role in the actors' recognition of what the actions consist of (Heritage, 1987, pp. 243-244).

- 2 En développant par la suite la théorie de la structuration, le sociologue britannique Anthony Giddens a largement repris les arguments de Garfinkel pour défendre une vision où les normes, sur le plan de l'interaction, doivent être pensées à la fois dans leur caractère régulateur et constitutif de l'activité des acteurs (Giddens, 1976, 1987). Sa position est légèrement plus nuancée, car pour lui les dimensions constitutives et régulatrices des normes ne sont pas mutuellement exclusives, mais sont au contraire inhérentes à toute norme. Il insiste néanmoins sur le fait que, tout en jouant un rôle incontestable dans la constitution du sens et la structuration des rapports de pouvoir et de domination, les normes n'en sont pas moins toujours localement et réflexivement négociées :

Most rule systems are [...] subject to chronic ambiguities of « interpretation », so that their application or use is *contested*, a matter of *struggle* ; and constantly in process, subject to continual transformation in the course of the production and reproduction of social life. Hence the importance of examining the organization of resources which, on the level of interaction, actors are capable of drawing upon as sanction (Giddens, 1976, p. 130, souligné dans l'original).

- 3 Toute la thèse de la structuration et l'idée de « dualité du structurel » qu'elle promeut tiennent au rôle de cette « organisation des ressources » qui a le double statut de *moyen* et de *résultat* de cette négociation.
- 4 Nous partons de la prémisse que, d'une manière d'abord très générale, il n'en va pas autrement de la place et du rôle de la norme dans l'écriture des textes organisationnels. Elle intervient dans la production des textes comme une *ressource* que les acteurs mobilisent pour « faire sens » du texte organisationnel en construction et de la réalité qu'ils contribuent ainsi à définir. Il ne s'agit pas de retirer à l'idée de norme sa part agissante et contraignante sur un cours d'activité, mais plutôt de montrer comment ce caractère contraignant est précisément généré et reconstitué dans chaque moment d'interaction par le travail même de définition de la situation auquel se livrent les acteurs. Ces derniers font émerger, pour ainsi dire, de manière interactionnelle la norme qui s'impose à leur activité en construisant le sens de cette dernière, voire même en lui conférant une dimension artefactuelle comme nous le verrons dans le cas qui nous intéresse.
- 5 Cette posture, acquise des développements des sociologies interactionnistes des quarante dernières années, ne constitue cependant que le point de départ de l'analyse que nous voudrions faire valoir dans les quelques pages qui suivent. En posant la question des normes dans la production de textes organisationnels, nous voudrions illustrer quelques principes de structuration qui ont peu à voir avec la théorie de Giddens et ses racines sociologiques, mais font plutôt intervenir un mode d'explication plus proprement « communicationnel », c'est-à-dire centré sur l'importance de la textualité et de la textualisation dans le cours de l'interaction et de la conversation, comme dimension structurante ou organisante. Ainsi, poser le problème des normes de production des textes organisationnels engage pour nous la question de la constitution de la réalité organisationnelle par les acteurs dans la mesure où l'on accorde aux textes un caractère inhérent au mode d'être même des organisations.
- 6 Dans le cas de la production de textes organisationnels, les enjeux de normativité sont liés de manière particulièrement étroite avec les questions du sens et de l'identité. À un niveau strictement interactionnel, les organisations complexes contemporaines peuvent être décrites comme des constellations de communautés de pratiques et de discours

diversifiées, caractérisées par leurs jeux de langage propres. De ce point de vue, le langage et la communication entrent dans la théorie des organisations par une analyse de l'action et de la conversation, c'est-à-dire en tant que médium d'activités conversationnelles, toujours locales et situées, mais réalisant et reproduisant une variété de structures organisationnelles, ce que Boden (1994) a appelé des « structures en action » (*structures-in-action*). Les approches qui nous apportent une telle image des organisations se situent souvent explicitement sous l'influence de la pragmatique et de l'ethnométhodologie (Boden, 1994 ; Boje, 1991 ; Cooren, 2000 ; Grosjean & Lacoste, 1999).

- 7 Plusieurs travaux des quinze dernières années ont toutefois insisté sur le fait que si les organisations stabilisent et étendent dans le temps et dans l'espace leur réalité, c'est que des liens se tissent et se perpétuent *entre ces moments* d'interaction, et *par le moyen même* de ces interactions. Les travaux de James R. Taylor (Taylor, Cooren, Giroux, & Robichaud, 1996 ; Taylor & Van Every, 2000) ont été particulièrement remarquables de ce point de vue, en montrant comment les organisations sont à la fois des réalités conversationnelles, plurielles et diversifiées, ainsi que des réalités « textuelles » où le caractère éphémère et la pluralité des conversations qui en façonnent la réalité quotidienne trouvent une durée, une mémoire, une continuité, formant la base même de l'identité de l'organisation (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004). Comme l'écrivent Taylor et Van Every :

An organization is : (a) a lived world of practically focused collective attention to a universe of object, presenting problems and necessitating responses to them ; (b) an interpreted world of collectively held and negotiated understandings that link the community to its past and future and to other conversational universes of action by its shared inheritance of a common language [...]. We see these two dimensions as corresponding to the *site* and the *surface* of the emergence of organization in communication : site, because as Boden observed, organization depends entirely on the existence of conversations for its continuance ; surface because for organization to be recognized by its member it must be made present to them in a medium that allows them to read it, and this we understand to be the role of discourse-texting (2000, p. 34).

- 8 Reprenant l'ouvrage de Taylor et Van Every, Weick précisera plus tard :
Said differently, order emerges when collectively negotiated interpretations of flux turn circumstances into a situation that is comprehensible and that serve as a springboard for action. What is important is that texts produced in interaction effectively represent both the world around the conversation and the conversation itself and provide a surface that affords narrative reasoning (2004, p. 408).
- 9 La production de textes, où la textualisation des conversations, devient un processus crucial dans la constitution même des organisations, tant comme ordre normatif que signifiant. Toute l'originalité de la thèse de Taylor et Van Every est de montrer comment ces deux dimensions de l'organisation plongent leurs racines dans les dimensions sémantiques et pragmatiques de la communication humaine.
- 10 L'article que nous proposons examine une interaction entre les membres d'un petit comité de gestionnaires supérieurs au sein d'une grande organisation parapublique canadienne. Alors que les participants à ce comité travaillent à mettre sur pied un processus de consultation des membres de l'organisation, ils sont amenés à discuter la version préliminaire d'un texte énonçant les objectifs du comité qui sera présenté aux membres. À partir de l'enregistrement audio et d'une transcription de cette discussion, l'article montre comment la formulation de cet objectif donne lieu à une négociation des répertoires normatifs pertinents à l'écriture de ce texte. Dans ce cas particulier, le débat porte sur la mobilisation du vocabulaire, ou de la terminologie, propre au domaine de la

planification stratégique par opposition au langage de tous les jours, présumé plus proche et plus valorisé par l'auditoire visé. Les participants à la discussion se montrent particulièrement habiles et compétents, au sens de Garfinkel, pour à la fois écarter un système de normes de discours qu'ils jugent inappropriés à leurs activités, bien qu'il soit issu d'un écrit organisationnel préexistant dont l'autorité n'est jamais contestée. Nous décrivons ainsi comment des normes d'écriture peuvent s'opposer lors de l'élaboration en comité d'un texte organisationnel, ainsi que certaines pratiques concrètes par lesquelles ces normes sont négociées par les participants à la discussion. En conclusion, cependant, nous nous attarderons à montrer comment ces pratiques sont elles-mêmes le médium par lequel des enjeux de textualisations des mondes conversationnels – ou *sites* – variés de cette organisation complexe se posent pour les participants et engageant, de ce fait, la réalité de cette organisation d'une manière qui déborde largement cette interaction située. Les pratiques communicationnelles des participants à cette discussion, tout en discutant explicitement de la norme d'écriture à privilégier, engagent en fait le sens de leur entreprise collective, son identité et sa vocation. Ainsi, en examinant la dimension normative de la production d'un texte organisationnel telle qu'elle est littéralement agie ou « enactée » (Weick, 1979) par les interlocuteurs de cette réunion, nous concluons en suggérant comment la constitution même de cette organisation est en cause – dans ce qu'elle signifie pour ses membres et dans les normes qu'elle fait siennes, – par les enjeux de textualisation des réalités organisationnelles représentées autour de la table.

Description du cas

- 11 Le cas que nous allons analyser ici est tiré d'une étude beaucoup plus vaste que nous avons réalisée au cours des années 2007 et 2008 au sein d'une importante organisation parapublique canadienne. Il s'agit d'une vaste organisation comptant plus de vingt-cinq mille employés, œuvrant sur l'ensemble du territoire canadien. Nous arrivons au moment où la direction de l'organisation sort d'un exercice de planification stratégique de plusieurs mois. Suivant les méthodes et techniques de planification stratégique proposées par Kaplan et Norton (1996, 2001) – popularisées sous le nom de « méthode du tableau de bord prospectif » –, le service de planification stratégique et la haute direction de l'organisation avaient complété la formulation d'un plan stratégique détaillé définissant des objectifs stratégiques et des initiatives spécifiques pour chacune des grandes missions de l'organisation. Parmi ceux-ci, le plan stratégique formulait un certain nombre d'objectifs et de mesures relatives à l'amélioration de la « qualité de la communication » au sein de l'organisation. Dans la foulée de l'adoption de ce plan stratégique, un groupe de travail a été mis sur pied pour formuler des initiatives et des mesures visant à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques en matière de communication. Ce comité devait entre autres élaborer des mesures susceptibles de favoriser un rapprochement et une meilleure communication entre les membres et la haute direction de l'organisation. Dans les semaines qui ont suivi sa mise sur pied, le comité résolu d'organiser des séances de consultation et discussion en petits groupes avec les employés de tous les secteurs de l'organisation.
- 12 L'extrait que nous allons examiner dans ce qui suit est tiré de l'une des réunions de ce comité alors que ses membres planifient le déroulement des rencontres avec les employés de l'organisation. Dans l'extrait qui nous intéresse, les membres du comité examinent et discutent la version préliminaire d'un texte devant apparaître sur un feuillet

d'information que l'on prévoit distribuer à tous les participants aux groupes de discussion. Le feuillet, de moins d'une page, a pour but de rappeler aux participants l'objectif général de la discussion et les principales règles entourant l'exercice, à savoir que tous sont libres de participer ou non, que les noms des participants ne sont pas pris en note et d'autres mesures prises visant à assurer que le processus ne puisse causer de préjudices à qui que ce soit. L'interaction qui suit est animée par la lecture des premières lignes du feuillet d'information qui évoque l'objectif du comité en ces termes :

L'objectif du Comité des communications est de recueillir toutes les préoccupations et points de vue exprimés par les membres sur un ensemble de questions liées à la communication et aux relations entre les membres de [l'organisation]. Le Comité s'engage à tenir un processus le plus libre et ouvert possible aux avis et suggestions de tous les membres¹.

- 13 La discussion est lancée par Sylvain qui, en plus d'être membre du comité, est aussi un membre important de l'équipe de planification stratégique qui a participé activement à l'exercice de planification conduit par la direction de l'organisation. Son principal interlocuteur est Martin, cadre supérieur d'un secteur opérationnel de l'organisation, qui dirige le comité et à ce titre coordonne le processus. Examinons ici un extrait de l'échange en cause, alors que Martin donne la parole à Sylvain qui s'apprête à exprimer son point de vue sur le passage précité du document en rédaction :

- 1 Martin : Ça couvre pas mal tout ça là... Mais Sylvain t'allais
- 2 dire quelque chose toi...
- 3 Sylvain : [...] Ben, je pense que David est [...] Ça dépend de
- 4 la vocation qu'on veut donner au document. C'est
- 5 dans cet esprit là là que mon intervention était peut-
- 6 être à l'extérieur de ça. Si on, si c'est un document
- 7 de confidentialité, ben on va, on va travailler juste
- 8 l'aspect confidentialité-
- 9 Martin : Huh huh
- 10 Sylvain : ...pis y'a probablement autre ch- un préambule à
- 11 faire sur- c'est peut-être toi qui va le faire-
- 12 Martin : Huh huh
- 13 Sylvain : ...dans ton introduction. Moi tout ce que je voulais
- 14 souligner, c'est que le document de base de ça [le
- 15 feuillet d'information], c'est ça [tapote le plan
- 16 stratégique qui est sur la table devant lui], le
- 17 document de la présidente-
- 18 Martin : Huh huh
- 19 Sylvain : ...qui a été créé suite à sa réflexion sur la vision,
- 20 sur son plan stratégique, pis ce qu'elle cherche
- 21 à accomplir. C'est, c'est, la présidente c'est le
- 22 message qu'elle donne au groupe de travail, elle
- 23 dit : « je forme un groupe de travail qui va tenter
- 24 de [...] accomplir ou corriger ça, mettre en place des
- 25 mécanismes pour favoriser ces éléments-là qui sont
- 26 ici ».
- 27 Martin : Ouais.
- 28 David : Autrement dit tu ferais référence non seulement au
- 29 mandat que nous on a, euh-
- 30 Sylvain : Mais le mandat il vient de la présidente
- 31 David : mais au mandat du comité.
- 32 Sylvain : Mais le mandat il vient d'quelque part, ok ? Le
- 33 mandat il vient de la réflexion de la présidente
- 34 sur sa vision. Dans sa vision y'a un élément qui

- 35 s'appelle « maîtriser l'art de la communication »,
 36 elle écrit aussi qu'est-ce qu'elle voit d'ici trois
 37 à cinq ans, comment, comment, bon [...] ce qu'elle
 38 voit par rapport à la communication d'ici trois à
 39 cinq ans elle l'a écrit. Elle a inclut ça dans son plan
 40 stratégique, pis elle a même écrit des éléments
 41 dans lesquels elle dit « ce que je cherche à corriger
 42 et à accomplir dans l'immédiat, voici les points ».
 43 Pis là elle donne ça [tend le document du plan
 44 stratégique] au comité, pis au groupe de travail,
 45 pis elle dit : « voici, moi c'est ce que je cherche à
 46 accomplir et à corriger dans mon plan stratégique.
 47 Maintenant, aidez-moi à trouver des solutions à
 48 ces problèmes-là ». Une de ces solutions-là ben
 49 c'est ce qu'on fait ici. Donc, le préambule [du
 50 feuillet d'information], c'est tout ça [...]. C'est de
 51 là ça vient [...]. Pis elle a dit dans ce que l'on
 52 cherche à accomplir ou à corriger par rapport
 53 à la communication, [lit le plan stratégique] : « Élever
 54 nos connaissances en matière de communication
 55 afin d'en comprendre les enjeux et la complexité.
 56 Élever à tous les niveaux l'imp- à tous les niveaux
 57 l'importance et le soin que l'on accorde aux
 58 communications afin de dégager des messages
 59 clairs, cohérents, justes et précis, par un ou des
 60 mécanismes officiels instaurés au sein de la division.
 61 Une communication bi-directionnelle saine et
 62 efficace qui contribue au partage des idées et
 63 à la réflexion dans le but ultime de trouver des
 64 solutions aux enjeux et d'influencer le processus
 65 décisionnel ». C'est ça qu'a- c'est ça le message
 66 qu'elle donne au groupe de travail
 67 « communication ».
- 68 Martin : Ouais mais Sylvain ici euh les membres qui vont
 69 lire ça là, y vont dire : « C'est du chinois ça pour
 70 nous autres ». Faut qu'on décortique ça un p'tit peu
 71 là.
- 72 Sylvain : Pourquoi c'est du chinois ?
 73 Parce que c'est des termes génériques, c'est des,
 74 c'est des objectifs à long terme qui, pour les
 75 membres sur le terrain là, veulent pas dire
 76 grand'chose. Ben là encore le-
- 77 Sylvain : Je pense que tu sous-estimes peut-être un p'tit peu
 78 la capacité des membres de comprendre là-
- 79 Martin : Ben là faut que tu, de façon générale Sylvain là, les
 80 gens là, les tableaux de bord prospectifs là, on en
 81 a déjà discuté, euh, à tous les niveaux [...] c'est
 82 pas écrit dans un langage qui – avec lequel les gens
 83 sont confortables sur le terrain. Ça les touche pas
 84 directement. Je te parle pas de leur intelligence là.
 85 J'te parle de – eux autres ils vivent sur le terrain,
 86 ils vivent sur leur concret, ok ? Quand tu leur lis
 87 ça une affaire de même là, ils sont pas tout à fait
 88 capable toujours de relier ça à ce qu'ils font de
 89 façon journalistique eux autres, ou les difficultés qu'y
 90 vivent [...].

- 91 Sylvain : C'est le rôle du groupe de travail de vulgariser...
- 92 Martin : Ben c'est ça chu en train de te dire. C'est qu'on
- 93 va, on va vulgariser ce message-là pour l'amener au
- 94 niveau où est-ce que les gens vont comprendre sur le
- 95 terrain, c'est-à-dire ce qui va les toucher eux autres
- 96 concrètement, qu'est-ce qui va pas, qu'est-ce qui va
- 97 bien selon eux aussi. J'te dis pas que le message
- 98 est pas bon, c'pas ça j'te dis, je sous-estime pas
- 99 l'intelligence des membres, j'te dis que y veulent
- 100 toujours être capables de faire le lien avec c'qu'y
- 101 font sur le terrain... faut vulgariser le message pour
- 102 être sûrs qu'on est capables d'accrocher les membres
- 103 de tous les niveaux...
- 104 [...]
- 105 Sylvain : Ben, je comprends ton point de vue. Je, je partage
- 106 même ton point de vue jusqu'à un certain point,
- 107 mais je pense qu'on a une responsabilité, et la, la
- 108 présidente, la planification, le groupe de travail, on
- 109 a une responsabilité de, d'expliquer le processus.
- 110 Parce que la présidente c'est ça qu'a fait,
- 111 présentement, elle tente, dans un plan de
- 112 communication d'expliquer ça.
- 113 Martin : Ça c'est son rôle à elle ça.
- 114 Sylvain : Oui. Pis elle se rend compte de la difficulté à le
- 115 communiquer. Pis t'as raison quand tu dis que c'est
- 116 plus ou moins du chinois pour les gens de la base,
- 117 mais il faut aussi amener aussi les gens de la base à
- 118 comprendre le chinois, parce c'est une réalité de la
- 119 présidente, pis c'est une réalité de chacun de nous.
- 120 Donc, c'que je dis c'est, c'est, c'est peut-être pas
- 121 dans un langage tout à fait approprié, mais c'est le
- 122 message que la présidente a donné au groupe de
- 123 travail-
- 124 [...]
- 125 Martin : Là je comprends pas c'est quoi ton point par
- 126 rapport à ce document là, là...
- 127 [...]
- 128 Sylvain : Oui. Peut-être que je me fais pas bien comprendre,
- 129 pis j'vais essayer d'être succinct, pis d'être euh,
- 130 d'exprimer ce que je veux dire [...]. Toute la question
- 131 du tableau de bord, du plan stratégique...
- 132 David : Huh huh
- 133 Sylvain : ...de la mission, de la vision, y'a un langage qui
- 134 va avec ça [...]. On parle de vision, on parle
- 135 d'énoncé de vision, on parle de mission, on parle
- 136 d'énoncé de mission. Ensuite on s'en va dans le plan
- 137 stratégique. On parle d'objectifs, on parle de
- 138 définitions d'objectifs, on parle de mesures, on
- 139 parle d'initiatives. Ceci étant dit, dans les
- 140 conversations, je constate que les gens sont souvent
- 141 mêlés avec les initiatives, les objectifs, les définitions
- 142 d'objectifs, les énoncés de vision, les énoncés de
- 143 mission...
- 144 Louise : C'est compréhensible aussi qu'on soit mêlés...
- 145 [rires]
- 146 Sylvain : C'est compréhensible. Ce que je veux dire, c'est

- 147 que quand on dit « objectif » [pointe du doigt le
 148 feuillet d'information], parce que « l'objectif du
 149 comité de communication est de recueillir toutes
 150 les préoccupations », l'objectif du groupe de travail
 151 sur les communications est beaucoup plus large que
 152 ça ! Une de ses fonctions est de... Donc, il m'apparaît
 153 à moi super important d'être – c'est là que je pense
 154 qu'on a une fonction d'éducation à faire, dans notre
 155 rôle de groupe de travail, de continuer à utiliser
 156 les mêmes termes pour les même choses. Parce que
 157 sinon on contribue à la confusion !
- 158 [...]

159 Martin : Regarde Sylvain, t'as raison le-
 160 ...le wording, les termes qui sont utilisés dans ce,
 161 pas l'exercice qu'on fait nous autres autant au
 162 niveau du comité mais au niveau de la carte
 163 stratégique pis tout ça là, c'est de la terminologie
 164 qui est très, c'est très hermétique ça comme
 165 vocabulaire, pis c'est pas compris par tout le
 166 monde, pis y'a beaucoup d'incompréhension, même
 167 au niveau des cadres supérieurs...
- 168 Louise : Huh, huh
 169 Martin : ...pis de la haute direction à ce niveau là. Toi pis
 170 Pierre [un collègue de la planification stratégique]
 171 vous êtes pas mal les deux seuls, avec la présidente,
 172 pis peut-être certains cadres qui maîtrisent
 173 parfaitement ce vocabulaire là. Pis c'est pas ma
 174 prétention de vouloir implanter ça à tous les niveaux
 175 de l'organisation parce que regarde, on s'embarque
 176 dans une affaire qui est vraiment tout croche. Là
 177 je comprends ton intervention là, mais je pense
 178 pas qu'on va se mettre à appliquer la terminologie
 179 de tout le processus des tableaux de bord prospectifs
 180 à tous les documents qu'on va faire.
- 181 [...]

182 je, je vais même aller plus loin que ça Sylvain, je
 183 veux même me retirer ce cette terminologie là parce
 184 que c'est clair que les membres ne la comprennent
 185 pas, ok ?

Quelle norme doit présider à la rédaction du document ?

- 14 Dans cette analyse, nous souhaitons mettre en évidence les pratiques communicationnelles par lesquelles Sylvain et Martin présentent chacun à leur tour deux systèmes de normes d'écriture opposés et négocient celui qui doit présider à la rédaction du document sur lequel le comité travaille ce matin-là. Nous verrons que cette négociation des normes d'écriture participe intimement à la définition même des objectifs du document et du mandat du comité.
- 15 Considérons tout d'abord comment Sylvain parvient à ériger tout le vocabulaire de la planification stratégique en norme de communication, et plus particulièrement ici en norme d'écriture. Sylvain commence son intervention par une précaution oratoire (« Ça dépend de la vocation qu'on veut donner au document... mon intervention était peut-être

à l'extérieur de ça » (lignes 3-6)) qui ménage la susceptibilité des auteurs de l'ébauche en discussion tout en inscrivant son propos dans le processus normal de révision et de définition des objectifs du document. Son premier énoncé témoigne ainsi du travail qui reste à accomplir pour fixer la vocation même du document en révision. Plusieurs pratiques communicationnelles vont ensuite permettre à Sylvain de définir à sa manière la vocation du document tout en instaurant le vocabulaire de la planification stratégique en norme d'écriture devant présider à sa rédaction.

- 16 Pour ce faire, il lie tout d'abord le document en rédaction à un autre texte organisationnel déjà stabilisé qui se trouve sur la table devant lui, le plan stratégique (« ...le document de base de ça, c'est ça [tapote le plan stratégique qui est sur la table devant lui]... » (lignes 14-16)). Selon lui, le plan stratégique devrait dicter la rédaction du document en révision de deux manières. Premièrement, il détermine le mandat et les travaux du comité, car il incarne littéralement les désirs de la présidente à ce propos et les raisons même de la création du comité. Sylvain insiste sur ce point alors qu'il nomme le plan stratégique « le document de la présidente » (lignes 16-17) et qu'il affirme que « c'est le message qu'elle donne » au comité (lignes 21-22 et lignes 65-66). Il pousse le raisonnement plus loin, suggérant même que le plan stratégique est, en quelque sorte, la voix de la présidente, ici et maintenant dans cette salle de réunion. En effet, il fait agir et parler la présidente, comme si elle était présente, affirmant : « Pis là elle donne ça [tend le document du plan stratégique] au comité, pis au groupe de travail, pis elle dit : 'voici, moi c'est ce que je cherche à accomplir et à corriger dans mon plan stratégique. Maintenant, aidez-moi à trouver des solutions à ces problèmes là' » (lignes 43-48). La mise en scène se termine par la lecture d'un long extrait du plan stratégique qui résume les objectifs qui y sont énoncés en matière de communication (lignes 53-66), comme si, encore une fois, la présidente s'adressait directement aux membres du comité pour leur dire ce qu'elle attend d'eux.
- 17 Le caractère matériel ou artefactuel du plan stratégique n'est pas non plus sans conséquence dans cette situation. Considérons par exemple comment sa présence sur la table de travail, à la vue de tous, joue un rôle clé dans la progression de la conversation. C'est grâce à cette présence que Sylvain peut parfois rester évasif sans nuire à l'intelligibilité de son propos, car le document permet une forme d'indexicalité facilement compréhensible de tous. Cette indexicalité permet d'ailleurs à Sylvain de simplifier ses énoncés tout en l'aidant à établir une relation totale et parfaite entre le plan stratégique et le document en rédaction (« ...le document de base de ça, c'est ça [tapote le plan stratégique qui est sur la table devant lui]... » (lignes 14-16)). Tout se passe comme si la présence côte à côte des deux documents renforçait l'idée que ceux-ci sont intimement liés l'un à l'autre, et que l'un, dans ce cas-ci le plan stratégique, doit (nécessairement) déterminer l'autre. Dans l'ensemble, ces pratiques confèrent à l'intervention de Sylvain et à l'idée qu'il défend un poids considérable, car Sylvain se positionne comme le porte-parole fidèle d'une autorité respectée de tous, la présidente. Elles lui permettent de défendre avec conviction que le mandat du comité est clairement dicté par le plan stratégique et qu'il consiste à concrétiser sa réalisation.
- 18 Deuxièmement, et dans la continuité du point précédent, Sylvain suggère très clairement que le plan stratégique dicte aussi aux membres du comité l'utilisation d'un certain vocabulaire. Notons que c'est par la pratique de la citation directe (lignes 53-65) que Sylvain introduit l'idée que le vocabulaire même de la planification stratégique est une dimension importante de la position qu'il défend. Ce vocabulaire est, nous l'avons vu,

celui de la présidente, mais il s'agit aussi selon Sylvain du vocabulaire le plus approprié pour dire et définir le travail du comité. En effet, c'est le seul vocabulaire que lui-même utilise pour définir précisément des activités du comité, alors qu'il emprunte directement au plan stratégique pour énoncer les objectifs spécifiques du comité. L'importance que Sylvain attribue au langage de la planification stratégique devient plus explicite au fur et à mesure de la conversation, alors qu'il est amené à clarifier son propos par les interventions des autres membres et en particulier Martin. Il précise ainsi sa pensée aux lignes 128 à 157 affirmant que « toute la question du tableau de bord, du plan stratégique... y'a un langage qui va avec ça... ». Il énumère les termes clés du plan stratégique (objectifs, définitions d'objectifs, énoncés de mission, etc.) pour finalement conclure que le comité a une obligation particulière vis-à-vis ce vocabulaire : « je pense qu'on a une fonction d'éducation à faire, dans notre rôle de groupe de travail, de continuer à utiliser les mêmes termes pour les mêmes choses » (lignes 153-156). Par cet énoncé, Sylvain établit que la norme d'écriture qu'il défend donne un nouveau sens au mandat du comité. Il ne suffit pas selon lui aux membres du comité de s'inscrire dans l'esprit du plan stratégique, de traduire à leur manière les objectifs qui y sont énoncés, mais bien de façon plus directe et engagée, d'adopter son vocabulaire de manière à faciliter sa compréhension générale par les membres de l'organisation. Cette conception a aussi des implications pour la vocation du document en rédaction qui devient alors dans sa forme une extension du plan stratégique. En somme, l'intervention de Sylvain dans son ensemble met de l'avant une configuration de sens qui nous aide à comprendre comment la norme d'écriture, le mandat du comité et la vocation du document sont définis en relation les uns aux autres.

- 19 Voyons maintenant comment Martin réagit au propos de Sylvain et parvient à écarter le recours au vocabulaire du plan stratégique, tout en ménageant, en préservant la pertinence et la valeur de l'exercice de planification stratégique (le travail de la présidente, celui de Sylvain et de son équipe, etc.). Nous verrons que Martin propose une autre configuration de sens qui définit et associe autrement la norme d'écriture du document, sa vocation ainsi que le mandat du comité.
- 20 Attardons-nous tout d'abord à sa première réplique (lignes 68-71), alors qu'il réagit une première fois aux propos de Sylvain et à l'importance que celui-ci attribue au vocabulaire de la planification stratégique. La forme que prend sa réplique est particulièrement significative en regard du point de vue précédemment défendu par Sylvain, car au lieu d'exprimer ses réticences directement, Martin invoque plutôt les membres de l'organisation affirmant que ceux-ci « vont dire : 'c'est du chinois ça pour nous autres' » (ligne 69-70). Ainsi, Martin reprend le procédé instigué par Sylvain qui consiste à exprimer un point de vue en faisant parler directement un acteur absent de la rencontre, mais dont l'importance et les désirs semblent néanmoins conditionner le travail du comité. Ici ce sont les membres de l'organisation que Martin fait intervenir afin d'écarter le vocabulaire du plan stratégique, sans toutefois disqualifier tout ce qui a permis à Sylvain de le constituer comme une norme d'écriture, soit l'autorité de la présidente, l'expertise de l'équipe de planification stratégique et l'importance du plan stratégique pour l'organisation. En effet, Martin précise qu'il adhère à la démarche de planification et au contenu du plan stratégique, affirmant qu'il ne croit pas « que le message est pas bon » (lignes 97-98). Il insiste cependant sur l'importance pour l'organisation, et donc pour le comité, d'un autre vocabulaire plus prisé par les membres de l'organisation, celui du terrain. Martin consolide ainsi sa position en faisant intervenir les membres de

l'organisation, leur réalité et expérience du terrain. Il s'exprime en leur nom, résumant leur insatisfaction face au jargon du plan stratégique (« c'est pas écrit dans un langage qui- avec lequel les gens sont confortables sur le terrain. Ça les touche pas directement » (lignes 81-84)) et verbalisant leur désir (« y veulent toujours être capables de faire le lien avec c'qu'y font sur le terrain » (lignes 99-101)). Selon Martin, le comité a la responsabilité première de s'adapter à leur réalité et de « décortiquer un p'tit peu » (ligne 70) le message de la présidente. Il insiste sur cette autre conception du mandat du comité en parlant à plusieurs reprises de la nécessité de vulgariser le langage de la planification stratégique (lignes 93 et 101). Or vulgariser implique dire autrement, d'une autre manière, en utilisant probablement un autre vocabulaire. Cette façon de décrire le rôle du comité participe donc à disqualifier la proposition de Sylvain quant à la pertinence de recourir à la norme langagière de la planification stratégique. Si le mandat du comité est de vulgariser le message de la présidente, il ne doit justement pas adopter son langage spécialisé, ce langage utilisé dans le plan stratégique, mais bien plutôt un langage de tous les jours, que les membres pourront comprendre et auquel ils pourront s'identifier. Il conclut d'ailleurs : « je veux même me retirer de cette terminologie là parce que c'est clair que les membres ne la comprennent pas, OK ? » (lignes 182-185).

Des normes en émergence

- 21 La situation qui précède met à première vue en conflit deux « normes » d'écriture, l'une découlant de la direction et de ses activités de planification stratégique, et l'autre informée par l'impératif de toucher et de rejoindre les membres de l'organisation dans leurs activités quotidiennes. Il nous semble important de noter que ces normes ne préexistent pas à l'interaction que nous venons d'observer, comme des cadres parmi lesquels il faudrait choisir. Bien sûr l'expérience vécue de l'équipe de planification et de la présidente, avec toute la terminologie qui l'accompagne, précède cette réunion. De même, toute l'expérience du terrain qui fait dire à Martin que les employées ne comprennent rien à cette langue de bois et que le langage courant de leurs activités doit être privilégié va de soi également. C'est toutefois dans le déroulement même de l'interaction que ces réalités acquièrent le statut de normes qui devraient ou pas guider le travail du comité et en particulier sa production documentaire. On peut d'ailleurs observer cette émergence assez clairement dans le déroulement de l'interaction que nous venons d'observer. Dans la première partie de l'interaction, (lignes 19 à 124), tout se passe comme si Sylvain et Martin étaient engagés dans une discussion sur la valeur et le sens du langage de la planification stratégique dans le contexte du travail du comité, mais l'appréhension de ce vocabulaire comme prescription normative n'est pas encore établie ni d'ailleurs comprise par les personnes présentes. Ce n'est qu'après avoir été intimé à expliciter son point de vue [lignes 125-126 « Là je comprends pas c'est quoi ton point par rapport à ce document là, là... »] que Sylvain réplique en cadrant clairement le vocabulaire de la planification stratégique comme une norme d'écriture et de communication claire. C'est d'ailleurs également à partir de ce moment précis qu'il invoque la question même du « langage » qui vient avec la planification stratégique. Ce n'est en somme que dans le développement de l'interaction que la question de la terminologie émerge en tant que question normative. Ainsi, bien que nous puissions parler de deux registres en opposition dans cette interaction, cette dernière nous montre

aussi comment ces deux registres s'élaborent et sont transformées en règles normatives dans le cours même de la discussion.

Conclusion : la norme et la constitution textuelle de l'organisation

- 22 On voit mieux maintenant comment la négociation de la norme d'écriture à privilégier ne se limite pas seulement à baliser ou réguler l'activité du comité, mais engage sa raison d'être ou le sens même de l'entreprise du comité : doit-on favoriser un rapprochement avec les employés en donnant une voix à ses préoccupations quotidiennes et à son langage, quitte à trahir la parole de la présidente ? Ou bien éduquer les employés à la « réalité de la présidente » en leur inculquant le langage qu'elle s'est elle-même imposé au bénéfice de la bonne direction de l'organisation ? La nature du travail de ce comité et la définition de la situation qu'il affronte ne précèdent en rien le choix d'une norme d'écriture, ou même plus globalement de règles de communication. Dans ce sens, le choix d'un registre normatif passe par une certaine textualisation des activités du comité, et des communautés conversationnelles qu'il choisit de traduire. C'est pourquoi comme le souligne Weick, à la suite de Taylor et Van Every, « What is important is that texts produced in interaction effectively represent both the *world around the conversation* and *the conversation itself* and provide a surface that affords narrative reasoning (Weick 2004, p. 406, notre souligné). Comme on vient de le voir, pour imposer le recours à la terminologie de la planification stratégique dans la préparation des textes du comité, Sylvain fait le récit de l'origine du comité, de sa raison d'être et du « message » qui lui est envoyé par la présidente. Il définit le mandat et le travail du comité en le resituant dans une histoire, ici l'histoire d'une mission venue du haut de l'organisation dont il faut préserver l'esprit et la lettre, car ce « message » contient en germe la clé d'une bonne communication avec les membres, une communication apte à éliminer la « confusion ». Tout l'enjeu pour lui est de faire du « site conversationnel » qui est le sien et celui de la présidente une « surface textuelle » acceptée et reconnue dans l'ensemble de l'organisation. Il est particulièrement remarquable de ce point de vue qu'en plus de faire ce récit, il en vient ultimement à soutenir de manière explicite que le comité doit « amener aussi les gens de la base à comprendre le chinois, parce c'est une réalité de la présidente » (lignes 117-119). Clairement Martin écarte cette perspective en insistant de plusieurs manières sur l'importance de s'arrimer plutôt à ce qui « touche » les membres, à ce qu'il « vivent sur le terrain ». Le choix de la norme d'écriture renvoie donc plus fondamentalement à la question de la représentation : « Qui doit être représenté dans le texte que nous produisons ? ». « Pouvons-nous produire un texte qui fasse sens à la fois pour une grande diversité d'intérêts, la réalité des membres comme celle de la haute direction ? ». Dans la foulée du travail de Taylor, nous avons soutenu ailleurs que la capacité de produire un texte traduisant les multiples conversations locales des différentes communautés de pratiques composant les organisations contemporaines jouait un rôle essentiel dans le maintien d'une identité collective, voire d'une certaine cohésion (Robichaud, et al., 2004). C'est de cette manière que l'organisation peut trouver une voix. De ce point de vue, nous pourrions dire que nous avons eu affaire ici à une occasion manquée, dans la mesure où ce débat sur une norme d'écriture n'a pu donner lieu à l'émergence d'un texte dans lequel les participants du comité, et plus largement les

membres de l'organisation, puissent « lire » la réalité plurielle de cette organisation et s'y reconnaître.

- 23 Sur le feuillet d'information éventuellement distribué aux membres de l'organisation quelques mois plus tard, il ne restera plus une trace du paragraphe ayant suscité la polémique. Ce feuillet ne comportera que des informations à caractère pratique sans référence aux objectifs poursuivis par le comité ou même par la direction de l'organisation. Les descriptions et explications à cet effet seront données aux employés verbalement, à chacune des séances de discussion, en guise de remarques introductives et de mise en contexte de l'activité. La référence au vocabulaire de la planification stratégique sera minimale, les promoteurs de l'activité craignant que l'exercice ne soit perçu comme trop détaché des préoccupations des membres, des gestionnaires intermédiaires comme des employés. Les activités de planification stratégique et les activités de gestion quotidienne sur le terrain ne s'en trouveront que plus éloignées les unes des autres, comme l'ont observé depuis un bon moment déjà des chercheurs tels que Mintzberg (1994) qui y voient pour leur part un effet de la formalisation et de l'institutionnalisation de l'activité de planification stratégique. Du point de vue d'une réflexion sur la planification stratégique, qui dépasse largement l'objectif que nous nous sommes donné dans ce court article, tout un travail de recherche empirique reste à accomplir pour décrire et mieux comprendre les sources de ce type d'échec des « méta-textes » que se veulent les plans stratégiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Boden, D.**, (1994), *The business of talk : organizations in action*, London, Cambridge, Mass, Polity Press, 272 p.
- Boje, D. M.**, (1991), *The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, pp. 106-126.
- Cooren, F.**, (2000), *The Organizing Property of Communication*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins, 272 p.
- Giddens, A.**, (1976), *New Rules of Sociological Method : A positive Critique of Interpretative Sociologies*, New York, Basic Books, 186 p.
- Giddens, A.**, (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 474 p.
- Grosjean, M. et Lacoste, M.**, (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, Presses universitaires de France, 225 p.
- Heritage, J.**, (1987), *Ethnomethodology*, in A. Giddens et J. H. Turner (éds.), *Social theory today*, Stanford, Calif., Stanford University Press, pp. 221-272.
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P.**, (1996), *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 322 p.

- Kaplan, R. S. et Norton, D. P.**, (2001), *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 400 p.
- Mintzberg, H.**, (1994), *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, vol. 72, n° 1, pp. 107-114.
- Robichaud, D., Giroux, H. et Taylor, J. R.**, (2004), *The meta-conversation : Recursivity of language as a key to organizing*, in Academy of Management Review, vol. 29, n° 4, pp. 617-634.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. et Robichaud, D.**, (1996), *The communicational basis of organization : Between the conversation and the text*, in Communication Theory, vol. 6, n° 1, pp. 1-39.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J.**, (2000), *The emergent organization : Communication as its site and surface*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, 351 p.
- Weick, K. E.**, (1979), *The social psychology of organizing*, New York, Random House, 293 p.
- Weick, K. E.**, (2004), *A bias for conversation : acting discursively in organizations*, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick et L. Putnam (éds.), *The sage handbook of organizational discourse*, London, Sage, pp. 405-412.

NOTES

1. Comme on le remarquera à la lecture de la transcription, il est d'usage courant dans cette organisation particulière d'utiliser l'expression « membre » pour désigner les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique.

RÉSUMÉS

Nous explorons dans cet article les dimensions constitutives et régulatrices des normes mobilisées par les acteurs dans la rédaction d'un texte organisationnel. À partir de l'extrait d'une réunion entre des membres d'un petit comité de gestionnaires supérieurs au sein d'une grande organisation parapublique canadienne, nous examinons les pratiques de communication par lesquelles les membres discutent et débattent des normes à privilégier dans l'écriture du texte sur lequel ils travaillent. Nous montrons surtout, sur la base de cette analyse, comment l'identité et la vocation même du comité sont engagées dans la constitution et la mobilisation des normes pertinentes à l'activité.

In this article, we explore the constitutive and regulative dimensions of norms mobilized by actors during the writing process of an organizational text. Through analysis of a meeting of a small committee of senior managers from a large Canadian parapublic organization we examine the communicative practices by which the members discuss and debate the norms that should guide their writing task. On the basis of this analysis, we show how the constitution and mobilisation of norms touch upon the very definition of the committee's identity and vocation.

INDEX

Mots-clés : communication organisationnelle, norme, texte organisationnel, textualisation, conversation, planification stratégique

Keywords : organizational communication, organizational norms, conversation, strategic planning

AUTEURS

DANIEL ROBICHAUD

Département de communication, Université de Montréal

Daniel Robichaud, Ph.D, est professeur agrégé au Département de communication de l'Université de Montréal. Il détient un doctorat de l'Université de Montréal (1998) et a réalisé un séjour de recherche postdoctorale à l'Université du Colorado à Boulder (1998-2000). Ses activités de recherche portent principalement sur la théorie de la communication organisationnelle. Il a contribué à plusieurs ouvrages collectifs et publié des articles entre autres dans *Communication Theory*, *The Communication Review* et *l'Academy of Management Review*. Adresse électronique : daniel.robichaud@umontreal.ca.

CHANTAL BENOIT-BARNÉ

Département de communication, Université de Montréal

Chantal Benoit-Barné, Ph.D, est professeure agrégée au Département de communication de l'Université de Montréal. Titulaire d'un doctorat en communication de l'Université du Colorado à Boulder (2003), Elle se spécialise dans les approches rhétoriques de la délibération publique et des interactions en général. Ses recherches ont été publiées entre autres dans *Rhetoric and Public Affairs*, *The Quarterly Journal of Speech* et *Management Communication Quarterly*. Adresse électronique : chantal.benoit-barne@umontreal.ca.