Le discours organisationnel – facteur-clé pour la performance organisationnelle

Mihaela MATEI
Université "Ştefan cel Mare" de Suceava
mihaela.matey@yahoo.com

Abstract: In this paper we intend to present a few concepts related to the theme of our research which focuses on "the organizational discourse" and some of the essential characteristics of organizational discourse. At the same time, we want to demonstrate the functionality and the contribution of the organizational discourse in enhancing organizational performance.

Key-words: discourse, speech, organization, performance, communication, manager.

1. Prémisses générales

La société contemporaine se trouve dans un processus complexe et continuel de changement grâce à l'évolution de la société industrielle vers la société informationnelle. Actuellement, tout ce qui nous entoure peut être perçu en tant que message qui englobe des stratégies des actes discursifs pour optimiser l'acte de communication.

Les recherches actuelles dans le domaine des sciences du langage concentrent leur attention sur les textes qu'elles perçoivent en tant que discours. On considère que chaque texte porte un sens établit par son émetteur. Dans le langage courant, le terme de «discours»[1] est utilisé et perçu comme processus, comme une pratique discursive liée à une pratique intersémiotique, intégrant des manifestations d'ordre linguistique, iconique,

[1] La notion de *discours* est utilisée d'une manière péjorative lorsqu'il s'agit des textes présentés à une cérémonie / événement ou un système.

BDD-A17697 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.143 (2026-11-19 08:45:37 UTC)

musical etc. La vision adoptée dans l'analyse du discours associe l'organisation textuelle avec la situation de communication, par exemple un texte organisationnel est étudié comme une activité d'énonciation rapportée à un genre de discours et l'ensemble de mesures visant la stabilité et l'organisation du texte est indissociablement liée au type de diffusion qu'il implique, au canal de transmission (oral, écrit) et non finalement au contexte (D. Maingueneau, 2007: 11).

Ainsi, le discours organisationnel analyse les relations entre les représentants de l'institution et ses employés. Le terme d'*organisation* renvoie à une association d'opinions et d'intérêts communs, unis selon un règlement afin de déposer une activité organisée (*DELR*, 1996). Les organisations ont un impact significatif sur la société par l'influence de l'économie et des actes de langage qui peuvent modifier les comportements organisationnels.

De cette perspective, la littérature de spécialité soutient l'idée selon laquelle une organisation de succès est celle qui dispose d'une performance d'ordre communicatif au plus haut degré de réalisation (M. P. Craiovan, 2006: 94). Donc, on observe que ceux qui rendent possible la communication sont les actants discursifs (le manager et ses employés). Dans une organisation il y a des actants de provenance et de facture différente.

2. Les caractéristiques du discours organisationnel

Le discours représente une condition indispensable pour une organisation et, en même temps, le facteur-clé de la performance. Par la suite, les managers de tout type d'organisation vont accorder une attention particulière au discours.

Nous présentons quelques caractéristiques fondamentales du discours organisationnel que tout manager doit respecter dans son activité:

– *La compétence discursive* propre, acquise par l'éducation, les convictions, l'expérience de vie, respectivement les objectifs personnels qui peuvent varier selon la personnalité de l'individu et du contexte discursif. Ainsi, l'émetteur est obligé de construire son discours tout en se rapportant aux instances constitutives du discours, à voir le contexte et le destinataire.

– *L'orientation vers le destinataire* implique la responsabilité de l'interlocuteur dans le processus de communication.

Selon cette idée, Paul Grice (1975) considère que les parties impliquées dans l'acte de langage se trouvent en relation d'interdépendance avec le principe de coopération. Pour mieux illustrer cette perspective, le philosophe propose quatre maximes liées à l'élaboration d'un discours/ matériel qualitatif:

BDD-A17697 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.143 (2026-11-19 08:45:37 UTC)

– *La maxime de quantité* vise le volume d'informations transmis par le biais du discours. Elle impose que l'intervention d'un locuteur contienne la quantité d'information nécessaire pour la situation donnée et rien de plus. Donc, le discours doit être concis «Interdit de fumer», «Important! Lundi, le 20 février 2014, 14h, la réunion du conseil directeur dans la salle 206». Dans les organisations, cette maxime est généralement respectée si l'on observe la tendance des managers à réduire le volume des messages émis à cause des préoccupations multiples et du temps.

– *La maxime de qualité* impose aux émetteurs que les informations transmises soient réelles et vérifiables. Donc, l'accent est mis sur la sincérité du locuteur et sur l'applicabilité des informations. «Bref, chaque mardi, à partir de 21 juillet 2014, notre organisation est la seule qui vous offre le training gratuit avec des entrepreneurs de succès, tels…». Le discours se déroule dans un milieu institutionnel et les informations sont véridiques et peuvent être facilement vérifiées.

– *La maxime de relation (pertinence)* est fondée sur des situations conversationnelles qui sont composées de paires adjacentes, telles: question-réponse, offre-acceptation/refus, mais il y a des moments qui demandent au locuteur de parler sur le sujet et sanctionner les déviations et les digressions inutiles «La compagnie X sait que le partenariat avec nous finit avec la signature du contrat».

– *La maxime de manière* demande aux locuteurs d'être clairs et concis et de maîtriser la clarté des termes «Suite au partenariat avec la compagnie X d… notre profit a augmenté de 10 pourcents». Généralement, les personnes de la direction d'une organisation emploient un langage-type, concis qui fonctionne comme un code qui déclenche la communication. La maxime de manière vise la croissance du niveau de concision de l'expression et, implicitement, la croissance de la performance communicationnelle.

Ainsi, nous pouvons observer que les maximes conversationnelles peuvent constituer des conditions essentielles pour la réalisation de la cohésion et de la compréhension textuelles. Elles sont fondées sur la capacité d'avoir des états mentaux et sur la capacité d'attribuer aux autres de tels états, plus particulièrement de leur attribuer des intentions (A. Reboul, J. Moeschler, 2001: 48-49). Donc, les managers doivent essayer de transposer leurs intentions, leurs idées pour les autres interlocuteurs d'une manière concise, claire, véridique, tout en tenant compte des relations interpersonnelles.

La politesse est un concept pragmatique qui n'apparaît pas nécessairement au niveau du contenu informationnel transmis par l'émetteur, mais plutôt au niveau de la relation interpersonnelle qu'elle règlemente,

BDD-A17697 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.143 (2026-11-19 08:45:37 UTC)

même si elle ne prétend pas découvrir la totalité des aspects révélateurs au niveau de la relation interpersonnelle. La politesse est la plus importante vertu dans les relations interpersonnelles, condition obligatoire pour une communication efficace.

La cohésion textuelle réside dans la possibilité des unités verbales explicites, capables à créer des cohésions intratextuelles de sens et, en même temps, de déterminer le texte à progresser.

Par conséquent, le discours organisationnel bien élaboré et transmis d'une façon adéquate peut constituer le facteur-clé de la performance dans une organisation.

3. Le discours – facteur-clé de la performance organisationnelle

Nous considérons que le discours organisationnel est une partie intégrante du management. C'est pourquoi la communication exister lorsqu' on doit conduire, prendre des décisions, appliquer des idées. Toute action réalisée par l'être humain est intimement liée à l'acte discursif, peu importe les stratégies discursives abordées et le contexte discursif.

Un discours efficace est fondé sur la capacité des individus à analyser les informations et, sans doute, sur l'aspect qualitatif du discours. On peut en déduire que la force de communiquer efficacement peut aider à obtenir des résultats performants dans toute activité.

«La littérature de spécialité considère qu'une organisation de succès nécessite une performance d'ordre communicatif au plus haut degré de réalisation. La principale sollicitation à laquelle l'organisation est soumise est d'assurer de plus en plus un climat organisationnel propre aux nécessités des membres de l'organisation» (M. P. Craiovan, 2006: 95). Ainsi, sans un discours efficace, sans avoir de bonnes stratégies, les meilleurs projets de management peuvent devenir des projets ratés.

Il faut noter que toute organisation est composée de plusieurs individus, chacun à ses caractéristiques sociales, idéologiques, voire nationales. D'où la possibilité de rencontrer des obstacles qui peuvent rapidement perturber le processus discursif. Ainsi, les relations interpersonnelles vont reculer, à cause de la motivation, de l'expérience ou même de leur horizon de départ. Donc, nous croyons qu'il est important de mentionner le fait que les individus qui font de la performance doivent être adéquats pour les objectifs de l'organisation.

4. En guise de conclusion

En conclusion, dans le domaine du management, la direction des organisations peut évoluer selon la compétence, la valeur et le sérieux des managers. Habituellement, la direction représente «la marque» de l'orga-

BDD-A17697 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.143 (2026-11-19 08:45:37 UTC)

nisation et le style managérial représente une condition primordiale pour le progrès. Le style doit être personnalisé, sans devenir trop généralisé, car l'efficience dépend de la personnalité et de la flexibilité adaptative du directeur et de ses compétences discursives.

D'une part, l'imaginaire linguistique du manager est intimement lié à la position occupée dans la hiérarchie de l'organisation, au style directeur[2], à la facilité et la clarté dans l'expression, le niveau augmenté d' adaptabilité du langage et à l'imagination et à la créativité pour obtenir des solutions optimales pour les problèmes apparus.

D'autre part, nous considérons que la réalisation efficace et prompte des travaux apporte une satisfaction intérieure à l'individu et une réelle appréciation de la part du manager qui, sans doute, conduit vers des performances professionnelles de longue durée.

Pour conclure, nous apprécions que le manager d'une organisation doive avoir le profil psycho-professionnel du directeur et s'encadrer dans l'imaginaire linguistique du directeur. Ainsi, il serait digne d'élaborer et de respecter les principes et les normes d'un discours organisationnel. Ce type de discours est l'instrument indispensable pour un management efficace qui peut apporter de la satisfaction et de la performance dans une organisation.

Bibliographie

Littérature de spécialité

CISMARU, Diana-Maria, 2008, *Comunicarea internă în organizaţii*, Tritonic, Bucureşti.

CRAIOVAN, Mihai Petru, 2006, *Introducere în psihologia resurselor umane*, Editura Universitară, Bucureşti.

MAINGUENEAU, Dominique, 2007, *Analiza textelor de comunicare*, Editura Institutul European, Iaşi.

REBOUL, A.; MOESCHLER, J., *Pragmatica, azi: o nouă ştiinţă a comunicării*, Editura Echinox, Cluj-Napoca.

Dictionnaires

COTEANU, I.; SECHE, L.; SECHE, M., 1996, *Dicţionar Explicativ al Limbii Române*, ediția a II-a, Editura Academiei, Bucureşti.

(Traduction du roumain par Ioana-Crina COROI)

[2] La littérature de spécialité identifie cinq styles directeurs avec une certaine variable dominante: *le style autoritaire-oppressif* (la soumission), *le style autoritaire-objectif* (la compétence), *le style démocrate-consultatif* (les relations humaines), *le style démocrate-participatif* (l'attachement pour l'organisation) et *le style permissif* (laissez-faire avec une structure préétablie) (*Cf.* D. M. Cismaru, 2008: 35-37).

BDD-A17697 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.143 (2026-11-19 08:45:37 UTC)