

**Yvon PESQUEUX****Hesam Université****Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »****292 rue Saint Martin****75 141 Paris Cédex 03****France****Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63****FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55****E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)****Site web [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)**

# Un modèle communicationnel de l'organisation

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après un focus sur communication et organisation, il aborde l'analyse de P. Watzlawick, J. Helmick Beavin & Don D. Jackson, *Une logique de communication*, puis Paul Watzlawick : Une théorie communicationnelle du comportement, le modèle de C. Shannon & W. Weaver, R. Jakobson, *Essais de linguistique générale* ou les rapports internes et externes du langage, l'approche communicationnelle de l'organisation d'Alex Mucchielli (exemple du système relationnel du manager affectif, exemple du système du manager de l'« autruche », exemple du système de management par la sélection des meilleurs, exemple du système du management « gâteau », exemple de l'analyse systémique des communications managériales, la théorie systémique de la communication d'A. Mucchielli), les concrétisations du modèle communicationnel de l'organisation.

## Focus sur communication et organisation

Comme le souligne B. Floris<sup>1</sup>, l'importance accordée à la communication dans les organisations aujourd'hui « *a organisé une fonction de conception et de diffusion de représentations sociales produites par le management* ». La communication dépasse la communication organisationnelle qui offre une indication de son importance. Elle constitue le support de la construction des formes symboliques d'exercice du pouvoir, ce pouvoir résultant d'une interaction entre les agents organisationnels occupant des positions différentes.

Le terme latin *communicare* signifie « mettre en commune », « être en relation ». Ce terme est à rapprocher à celui de « communion » qui apparaît vers le X<sup>e</sup> siècle. Les termes « communiquer » et « communication » sont issus de la langue française du XIV<sup>e</sup> siècle sur l'idée de participer. La signification « partage à deux ou à plusieurs »

---

<sup>1</sup> B. Floris, « Communication d'entreprise et pouvoir managérial », *Sciences de la société*, n° 9, octobre 1996, pp. 37-50

apparaît au XVI<sup>e</sup> siècle, accompagnée de celle de « faire part d'une nouvelle ». Les usages signifiant l'idée de partage font alors progressivement place à l'idée de « transmettre ». Depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, « communiquer » signifie « transmettre ». Chemins de fer, télégraphe et journaux deviennent des « moyens de communication ». L'évolution est semblable pour le terme anglais de *communication*. C'est au XX<sup>e</sup> siècle, aux Etats-Unis, que le terme commence à désigner les secteurs de la presse, du cinéma, de la radio et de la télévision.

Le dictionnaire (*Grand Robert*) propose les significations suivantes : l'action de communiquer quelque chose à quelqu'un, la chose que l'on communique, les relations dynamiques qui interviennent sur le fonctionnement d'un organisme naturel ou social. Le *Petit Larousse* indique que la quantité d'information est la mesure de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal qui compose ce message, ce qui permet d'ancrer le modèle communicationnel de l'organisation dans la logique de la réduction de l'incertitude.

La communication est caractérisée par l'importance accordée au langage, même si d'autres formes de communication (la communication non verbale par exemple) doivent être soulignées.

La question de la communication se pose sous un triple aspect :

- Celui de la technique (ou de l'artefact, pour être plus général, artefacts comprenant aussi le langage) ;
- Celui de la réception individuelle, d'ordre psychologique et cognitif au sens restreint du terme ;
- Celui de l'impact social qui concerne l'importance à accorder aux représentations dans l'acte de communication, d'ordre sociologique.

Plusieurs éléments sont à l'origine de la communication organisationnelle :

- La mise en place des techniques informatiques qui sont devenues un vecteur de production d'une quantité considérable d'informations qui ne prennent sens que lorsqu'elles sont communicables ;
- La confrontation de cette production avec les logiques organisationnelles existantes ;
- La modification des relations de travail productrices de relations communicationnelles.
- La légitimation d'une idéologie managériale de la grande organisation par la symbolisation de sa fonction sociale.

Les deux premiers éléments contribuent à l'organisation technique de la communication fonctionnelle à l'intérieur de l'organisation et les deux derniers à l'évolution des représentations symboliques de la communication « dans » et « vers le dehors » de l'organisation. B. Floris parle de « rationalisation du pouvoir symbolique ».

### **P. Watzlawick, J. Helmick Beavin & Don D. Jackson, *Une logique de communication*<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> P. Watzlawick, J. Helmick Beavin & Don D. Jackson, *Une logique de communication*, Seuil, Paris (Ed. originale : 1967)

Les trois auteurs appartiennent à l'« Ecole de Palo Alto » qui désigne un groupe de chercheurs d'origines scientifiques différentes ayant travaillé à Palo Alto, ville de la banlieue Sud de San Francisco. Les travaux de ce groupe se sont orientés selon trois grandes directions de recherche : une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique. Ce qui fait l'unité de ces recherches, c'est leur référence commune à la démarche systémique retrouvée dans l'approche de la communication et dans les techniques de thérapie. L'inspiration du groupe, son orientation théorique et ses fondements épistémologiques trouvent leur origine dans l'œuvre de G. Bateson qui travaillait à l'Hôpital psychiatrique de la *Veteran Administration* à Palo Alto à partir de 1949.

Les postulats des auteurs sont les suivants :

- La théorie de la communication qu'ils cherchent à construire se limite aux échanges dans le présent entre deux personnes ;
- Ils étudient surtout la rétroaction négative, celle-ci jouant un rôle important quant à la réalisation et le maintien de relations stables ;
- Dans le traitement des paradoxes, ils excluent les faux paradoxes dus aux erreurs de raisonnement ou tout sophisme induit dans l'argumentation ;
- La vie est vue comme une situation où on ne peut pas ne pas communiquer ;
- L'être humain acquiert des règles de communication et en use de manière inconsciente pour la plupart d'entre elles ;
- Toute communication suppose un engagement.

Ce livre a pour objectif d'étudier les effets de la communication humaine en s'attachant particulièrement aux troubles du comportement. Les implications interdisciplinaires du sujet étant importantes, la psychopathologie restera toutefois le terrain privilégié des auteurs quant à leurs démonstrations et réflexions. Les auteurs tentent de définir un cadre de référence de la théorie de la communication grâce à de multiples définitions, modèles et axiomes expliquant le parallèle avec les troubles pathologiques qui leur ont été donné d'observer. Ils étendent ensuite la théorie de la communication au niveau structurel, organique, en se basant sur le modèle des systèmes afin de traiter des relations humaines, abordant ainsi la théorie générale des systèmes.

La nature du paradoxe possède, à leurs yeux, une portée directe et existentielle pour chacun d'entre nous. Ils analysent le rôle et la notion de paradoxe en examinant notamment le concept du paradoxe pragmatique qui se réfère à la théorie du *double-bind* (double contrainte), source de la compréhension de la communication des schizophrènes.

L'étude de la communication se divise, à leurs yeux, en trois domaines interdépendants distingués par C. W. Morris<sup>3</sup> et R. Carnap<sup>4</sup> comme étant :

- La syntaxe qui recouvre les problèmes de transmission de l'information et ayant pour objet l'étude des problèmes du codage, des canaux de transmission, de la capacité du bruit, de la redondance et autres propriétés statistiques du langage ;

---

<sup>3</sup> C. W. Morris, *Writings on the General Theory of Signs*, De Gruyter Mouton, collection « Approches to Semiotics », New York, 1971, ISBN-10 : 9027919194, ISBN-13 : 978-9027919199

<sup>4</sup> R. Carnap, *Logische Syntax der Sprache*, Julius Springer, Vienne, 1934

- La sémantique qui recouvre le problème du sens. Les symboles demeurent vides de sens si l'émetteur et le récepteur ne s'étaient pas accordés au préalable sur leur signification. Tout partage de l'information présuppose une convention sémantique ;
- La pragmatique car la communication affecte le comportement et c'est là son aspect pragmatique. La pragmatique de la communication met donc l'accent sur la communication non verbale.

La fonction est la relation entre des variables qui ne deviennent nombres qu'à condition d'être conçues ensemble comme unité (à rapprocher des mathématiques : ce sont des formules de comportements, de relations, etc.). Les fonctions sont des signes pour exprimer une combinaison, une infinité de situations possibles de même caractère.

Pour la relation, un parallélisme avec la psychologie peut être effectué par le biais de l'accent mis sur la relation qui unit l'émetteur et le récepteur médiatisée par la communication. Cependant, on est ici plus proche des mathématiques que de la psychologie, qui reste partielle par l'étude qu'elle fait des comportements isolés et non de l'analyse de la relation en elle-même, le désavantage étant de perdre le sens du système.

Toute perception est relative (comme tout mouvement) car « propre à chacun ». L'essence de l'expérience humaine est relation et modèles de relations. L'homme n'a ainsi conscience de lui-même que par le biais de fonctions de relation dans lesquelles il est engagé.

La rétroaction (*feedback*) est une chaîne d'évènements dans laquelle, par exemple, l'individu A entraîne l'individu B, qui entraîne l'individu C, et C renvoie des informations vers l'individu A. Le système est alors dit circulaire.

La rétroaction négative conduit à l'homéostasie (ou état stable) et joue un rôle important dans la réalisation et le maintien de relations stables.

La rétroaction positive conduit au changement et en un sens, à la perte de stabilité ou de l'équilibre.

Les systèmes de rétroaction sont complexes quantitativement et qualitativement différents. Dans les deux cas, une partie de ce qui sort (*output*) est réintroduite dans le système sous la forme d'une information sur ce qui en est sorti. La différence est que, dans le cas de la rétroaction négative, cette information a pour rôle de réduire l'écart de ce qui sort par rapport à une norme fixée ou déviation. Tandis que dans le cas de la rétroaction positive, la même information agit comme une mesure d'amplification de la déviation de ce qui sort, elle est donc positive par rapport à l'orientation préexistante vers un point mort ou rupture.

L'homéostat (W. R. Ashby<sup>5</sup>) est un dispositif constitué de quatre sous-systèmes autorégulés et identiques, interconnectés où un sous-système ne peut trouver son équilibre indépendamment des autres. L'homéostat parvient à la stabilité en parcourant au hasard toutes ses combinaisons possibles jusqu'à trouver la bonne

---

<sup>5</sup> W. R. Ashby, *Introduction to Cybernetics*, Wiley, New York, 1956

configuration interne. Ce comportement est identique à celui du type « essai- erreurs » de nombreux organismes placés dans des conditions de stress.

L'homéostasie est l'état stable d'un système, qui est en général maintenu grâce à des mécanismes de rétroaction négative. On peut la considérer à la fois comme une fin, un état stable ou comme l'existence d'une certaine constance en dépit des changements (externes) et comme un moyen car les mécanismes de rétroaction négative peuvent servir à atténuer les répercussions d'un changement.

Les divers systèmes interpersonnels peuvent être considérés comme des boucles de rétroaction, il en va de même pour les relations entre les Hommes.

Le concept de processus stochastique est l'un des concepts les plus importants de la théorie de l'information. Il renvoie aux lois propres à une séquence de symboles ou d'événements, qu'il s'agisse d'une séquence très simple (exemple : succession de tirage de boules de loto) ou d'une séquence très complexe (exemple : les modèles spécifiques de tonalité et d'orchestration utilisés par un compositeur).

La redondance (d'après C. E. Shannon<sup>6</sup>, Y. Bar-Hillel & R. Carnap<sup>7</sup>) où, dans les processus de communication, les processus stochastiques manifestent une redondance ou une contrainte (*constraint*), termes interchangeable avec le concept de modèle (*pattern*). Ces modèles n'ont pas de sens explicatif ou symbolique.

Dans la syntaxe, la sémantique, il existe un calcul de la pragmatique de la communication humaine, calcul jusqu'à présent non interprété, dont les règles sont observées dans une bonne communication et rompues dans une communication perturbée. La redondance pragmatique est une redondance syntaxique et sémantique. Thème majeur de ce livre dont l'objet est de communiquer sur les règles de la communication, l'objectif de la redondance est de déduire des règles et modèles de comportements des différents modèles de communication.

Suivant les règles de comportements et d'interaction, les modèles de communication peuvent être d'ordre conscient ou inconscient. En règle générale, plus les modèles sont abstraits, plus ils deviennent inconscients.

La métacommunication est la communication sur les règles de la communication.

Le concept de boîte noire (et succession de boîtes noires) a pour objet de définir ce qui est induit par notre incapacité à voir l'esprit en action. Ainsi, pouvons-nous mettre l'accent sur la fonction qu'il occupe plutôt que sur sa structure interne, trop difficile à définir. Nous pouvons alors nous borner à observer les relations entre les entrées et les sorties d'information, autrement dit : la communication.

Les informations passées de l'histoire d'une personne influencent son comportement bien que cette « histoire » reste subjective pour l'individu qui l'a vécue.

---

<sup>6</sup> C. E. Shannon & Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press, Urbana, Illinois, 1949, ISBN 0-252-72548-4.

<sup>7</sup> Y. Bar-Hillel & R. Carnap, « Semantic Information », *The British Journal for the Philosophy of Science*, vol. 4, n° 14, August 1953, pp. 147-157

L'identification des modèles de communication entre deux personnes s'effectue donc dans une relation observable dans le présent entre une personne et son entourage.

Les causes d'un comportement sont secondaires, mais leur influence dans l'interaction entre les individus est importante. La somme du symptôme et de son contexte conduit à la définition de la redondance. Un symptôme est un segment de comportement avec de profonds retentissements, car il influence également l'entourage du patient. Quand la cause d'un segment de comportement demeure obscure, mieux vaut questionner sa finalité qui peut fournir une réponse valable.

Les systèmes de rétroaction obligent à abandonner l'idée que B est déterminé par A.

On ne peut comprendre un segment de comportement que dans son contexte. L'état d'un sujet n'est pas immuable, mais varie en fonction de sa situation interpersonnelle et des présupposés de l'observateur. La différence entre un comportement dit « normal » ou « pathologique » se situe dans l'incompatibilité des cadres conceptuels vis-à-vis du segment de comportement donné. Dans le mode « normal » il y a compatibilité du segment de comportement observé dans un cadre conceptuel et, dans le mode pathologique, il y a incompatibilité de ce segment dans ce même cadre.

L'étude de la pragmatique de la communication humaine se fonde à partir de quelques propriétés simples de la communication dont les implications interpersonnelles, qui sont fondamentales.

Les propriétés ci-dessous (colonne de gauche) tiennent rôle d'axiomes dans le calcul de la communication humaine. En parallèle, par le biais de la communication pathologique, on observe les distorsions que certains de ces principes de communication peuvent être amenés à subir et les conséquences qui en résultent, qui peuvent parfois aller jusqu'au comportement symptomatique d'une maladie mentale.

En étudiant la structure des processus de communication, on analyse la structure de la séquence des messages, dans leur ensemble, puis en s'attachant aux systèmes d'interactions durables qui la compose.

Les séquences de communication ne sont pas des unités anonymes répondant à une loi de fréquence, mais la matière même d'un processus en cours dont l'ordre et les interrelations, sur une certaine période de temps, fait l'objet de cette étude.

Par sa nature même, un système est constitué par une interaction, ce qui signifie qu'avant de pouvoir décrire l'un de ses états ou une modification d'état il faut que se produise une séquence d'action et de réaction.

Les propriétés des systèmes ouverts sont les suivantes :

- La totalité : un système ne se comporte pas comme un simple agrégat d'éléments indépendants, il constitue un tout cohérent et indivisible. On peut ainsi dire que les systèmes se caractérisent toujours par un certain degré de totalité. Mais un système n'est pas la somme de ses éléments, il faut négliger les éléments au profit de la *Gestalt* et aller au cœur de la complexité, et donc de sa structure. Puisque l'on ne peut pas ne pas communiquer, les séquences de communication doivent être considérées comme inséparables les unes des autres. L'interaction est donc non cumulative. Le

principe de totalité s'oppose à la théorie des relations unilatérales entre les éléments où A peut affecter B mais pas l'inverse. Il est à noter que dans le cas d'une relation complémentaire on pourra facilement perdre de vue la totalité de l'interaction et la fragmenter en unités causales linéaires et indépendantes ;

- Les concepts de rétroaction et de circularité constituent le modèle de causalité qui convient le mieux à une théorie des systèmes en interaction ;
- L'équifinalité signifie que les mêmes conséquences peuvent avoir des origines différentes, parce que c'est la structure qui est déterminante. La stabilité des systèmes ouverts se caractérise par le principe d'équifinalité, par opposition à l'équilibre des systèmes clos, déterminé par les conditions initiales. Un système ouvert peut parvenir à un état temporellement autonome, indépendant des conditions initiales et déterminé uniquement par les paramètres du système. En analysant les effets que les individus en interactions ont les uns sur les autres, il sera alors considéré que les caractères spécifiques de la genèse ou du résultat de cette interaction sont loin d'avoir la même importance que sa structure actuelle.

Les caractéristiques structurelles d'un système ouvert sont telles qu'elles peuvent fonctionner jusqu'au cas limite d'une indépendance totale à l'égard des conditions initiales : le système est ainsi sa propre et meilleure explication. La méthodologie adéquate est alors d'étudier sa structure actuelle.

Dans les systèmes en interaction continue, les relations continues sont celles qui sont importantes pour les deux parties et qui sont durables (amitiés, travail, relations conjugales et familiales). Grâce au concept de « limitation », on peut provisoirement ignorer ces facteurs repérables et intrinsèques au processus de communication qui sont extérieurs à la motivation ou à la simple habitude. Ces variables servent à nouer ou perpétuer une relation sous la notion d'un effet limitatif de la communication. Ainsi, en général, on remarque que deux systèmes sont en interaction continue si, dans une séquence de communication, tout échange de messages restreint le nombre d'échanges suivants possibles. Les messages ouvertement échangés deviennent partie intégrante du contexte interpersonnel en question et marquent les limites ultérieures. Même si le contenu de la communication concerne des domaines très divers, on remarque que les comportements possibles en fonction d'un type déterminé sont étroitement circonscrits dans une configuration redondante. M. Jackson<sup>8</sup> en a déduit que la famille est un système régi par une règle : on peut ramasser en une seule et unique expression des règles servant à construire un grand nombre de faits.

Les auteurs vont ainsi définir la famille comme un système :

- Le concept d'homéostasie familiale : dans une famille, le comportement de chacun des membres est lié au comportement de tous les autres et en dépend, il influence les autres et est influencé par eux. Lorsque les thérapeutes apportent un soulagement aux maux explicitement formulés par un membre d'une famille, ils se trouvent confrontés à une nouvelle crise, celle-ci provoquée par la réaction de l'entourage à l'évolution de l'un de ses membres.
- On retrouve ici la propriété de non-cumul car l'analyse d'une famille n'est pas la somme de chacun de ses membres, il existe des caractéristiques propres au système et des modèles d'interaction qui transcendent les particularités de chacun des membres.

---

<sup>8</sup> M. Jackson, *Lifeworlds: Essays in Existential Anthropology*, University of Chicago Press, 2012, ISBN: 0226923657, ASIN: B009XE64YA

- La rétroaction et l'homéostasie : toute entrées d'information, actions des membres de la famille ou du milieu dans le système familial agissent sur ce système et sont modifiées par lui, selon la nature du système, de ses mécanismes de rétroaction et par la nature de l'entrée de l'information.

On peut donc décrire l'interaction humaine comme un système de communication, régi par les propriétés des systèmes généraux : la variable temps, les relations systèmes – sous-systèmes, la totalité, la rétroaction et l'équifinalité. On peut voir dans les systèmes en interaction continue le centre même d'une étude des répercussions pragmatiques à long terme des phénomènes de communication. L'idée de limitation en général, et l'élaboration de règles familiales en particulier, conduisent à définir la famille comme un système régi par des règles et à y voir l'exemple d'un tel système.

Le paradoxe peut envahir l'interaction et affecter notre comportement, notre santé mentale et est également un défi à notre croyance en la cohérence et donc finalement en la solidité de notre univers.

Un paradoxe est une contradiction logique qui vient au terme d'une déduction cohérente à partir de prémisses correctes et il en existe trois types :

- Les paradoxes logico mathématiques : antinomie ou produit d'une contradiction en suivant les modes admis de raisonnement. C'est un énoncé à la fois contradictoire et démontrable : une contradiction logique ;
- Les définitions paradoxales : antinomies sémantiques ou définitions paradoxales qui rejoignent la définition précédente, mais dans le domaine de la structure de la pensée et du langage ;
- Les paradoxes pragmatiques : injonctions paradoxales et prévisions paradoxales, qui surgissent dans des interactions continues où ils déterminent le comportement.

Dans la communication humaine, les paradoxes sont les suivants :

- Le « jeu sans fin ». Le conflit subsiste entre les partenaires parce que ceux-ci ne peuvent méta-communiquer sur leur relation. Le paradigme de l'intervention psychothérapeutique peut apporter une solution, l'essence de l'intervention psychothérapeutique constituant un système nouveau et plus large (à 3 personnes) dans lequel on peut considérer de l'extérieur l'ancien système, mais où le thérapeute peut faire usage de la puissance du paradoxe en vue d'améliorer les choses : il imposera de nouvelles règles du jeu, celles qui arrangeront son intention thérapeutique ;
- Les doubles contraintes thérapeutiques (*double-bind*) ne sont qu'une catégorie de communications thérapeutiques et les techniques plus traditionnelles d'explication, de compréhension à l'égard du patient sont souvent employées de concert avec les interventions du type doubles contraintes.

Du point de vue structurel, une double contrainte thérapeutique est l'image en miroir d'une double contrainte pathogène et présuppose :

- L'existence d'une relation intense : la situation psychothérapeutique ;
- Une injonction dont la structure renforce le comportement que le patient s'attend à voir changer, ce renforcement est le véhicule même du changement, elle crée par là un paradoxe, puisque l'on demande au patient de changer tout en restant inchangé.



Le patient a au final deux solutions : soit il agit sur son symptôme (exemple : il continue à être spontané) et il n'y a plus de symptôme puisqu'il l'accepte consciemment (un symptôme étant par essence d'origine inconsciente), soit il refuse d'obéir à l'injonction et ne peut y parvenir qu'en ne se comportant pas symptomatiquement, but que poursuit la thérapie. C'est ici pour le patient l'illusion d'un choix possible puisqu'il abandonnera son symptôme dans les deux cas.

Si l'on considère l'Homme comme un animal social, on ne peut pas rendre compte de ses liens existentiels dont son engagement dans la vie sociale n'est qu'un aspect. L'homme ne peut transcender les limites que lui impose son esprit : sujet et objet finissent par être identiques et l'esprit s'étudie lui-même. L'existence de l'Homme n'étant pas observable au même sens que le sont ses relations sociales, les réflexions d'ordre subjectif paraissent inévitables risquant d'entraîner un paradoxe.

#### 1. Le milieu comme programme

Si nous comprenons que tout organisme pour survivre doit non seulement se procurer les substances nécessaires à son métabolisme, mais aussi une bonne information sur le monde environnant, nous constatons alors que communication et existence sont des concepts inséparables. L'impact du milieu sur un organisme renferme un ensemble d'instructions dont le sens n'est pas immédiatement clair, c'est à l'organisme de les décoder. Les réactions de l'organisme affectent en retour le milieu, c'est alors que se produisent des interactions complexes et continues qui sont réglées par un programme, par un sens. L'existence est alors une fonction de la relation entre l'organisme et son milieu. Au niveau humain cette interaction atteint son plus haut degré de complexité.

#### 2. La réalité hypostasiée

La vie, la réalité ou encore le destin... est un partenaire que nous acceptons ou rejetons et lui en fait de même. A ce partenaire, l'homme propose sa définition de soi-même et découvre qu'elle est confirmée ou déniée, il s'efforce alors d'obtenir des indices quant à la vraie nature de leur relation.

#### 3. Les niveaux du savoir ; les prémisses du troisième degré, analogies...

Pour les Philosophes existentialistes, l'homme est « jeté » dans un monde opaque, informe et absurde et c'est à partir de là que l'homme crée sa situation, c'est lui qui donne un sens à ce monde qui se situe ici hors de la compréhension. Pour ces auteurs, il existe trois niveaux de savoir de l'Homme : la conscience sensible, le savoir sur un objet est le savoir au second degré, donc un « méta-savoir ». L'Homme est continuellement à la recherche d'un savoir sur les objets de son expérience, il cherche à en comprendre le sens et à réagir conformément à la compréhension qu'il en a acquise. Il acquière une vision globale, une vue unifiée du monde et cette vue relève du troisième degré du savoir (apprendre à apprendre), qui lui permet de fournir les prémisses signifiantes à son existence. Son interaction avec la réalité sera déterminée par ces prémisses.

#### 4. Sens et Néant

L'Homme possède l'aptitude à s'adapter aux changements du second degré, mais cette aptitude n'est possible que tant que ne sont pas bafouées les prémisses du troisième degré concernant son existence et le sens du monde dans lequel il vit. Psychologiquement, l'homme ne peut survivre dans un univers où de telles prémisses

sont absentes et dans un univers qui n'a pas de sens pour lui. L'absence de sens, c'est l'horreur du néant existentiel, c'est cet état subjectif où la réalité disparaît et, avec elle, toute conscience de soi et d'autrui. La perte ou l'absence d'un sens de la vie est peut être le dénominateur commun à toute forme de détresse affective. La définition désespoir existentiel est la discordance entre ce qui est et ce qui devrait être, entre ce que nous percevons et nos prémisses du troisième degré.

#### 5. Modification des prémisses du troisième degré

Lorsque l'Homme veut changer ses prémisses du troisième degré (fonction essentielle de la psychothérapie), il ne peut le faire qu'en se plaçant à un quatrième niveau. Mais ce quatrième niveau est rarement accessible à la conscience. Il semble que seul le domaine de l'intuition, de l'empathie ou de l'expérience « mystique » peut faire partie de cette conscience immédiate de soi. C'est dans ce domaine que se produit le changement thérapeutique, changement dont, après une thérapie réussie, on ne peut dire ni comment ni pourquoi il s'est produit et en quoi finalement il consiste. La psychothérapie a pour objet les prémisses du troisième degré. Mais pour provoquer ce changement et devenir conscient du schème des séquences de son propre comportement et du milieu où l'on évolue, il faut pouvoir dominer la situation en se plaçant au niveau immédiatement supérieur. Au niveau du quatrième degré, et seulement à celui-ci on peut s'apercevoir que la réalité n'est pas quelque chose d'objectif, d'inaltérable, un « là-bas, en dehors de moi », comportant un sens faste ou néfaste à la survie. La réalité est l'expérience subjective que nous faisons de l'existence : le schème que nous construisons pour désigner quelque chose qui, selon toute probabilité, échappe totalement à une vérification humaine objective. Dans ce modèle, l'expression « procédure de décision » renvoie aux méthodes permettant de découvrir les preuves de la vérité ou de la fausseté d'un énoncé formulés à l'intérieur d'un système formalisé donné. L'expression de « problème de décision » renvoie à la question de savoir s'il existe ou non une procédure du type de celle qui vient d'être décrite. Pour de tels problèmes, soit il existe un algorithme pour les résoudre, soit ils sont insolubles. Des solutions déterminées d'un problème de décision ne sont possibles que si le problème en question se trouve à l'intérieur du domaine ou champ d'application de cette procédure de décision. Si l'on applique cette procédure de décision à un problème situé hors de son domaine, le calcul pourra se poursuivre à l'infini sans jamais prouver qu'une solution ne puisse jamais se présenter. Le concept d'indécidabilité fait ici son apparition.

### **Paul Watzlawick <sup>9</sup> : Une théorie communicationnelle du comportement**

Figure de proue de l'école de Palo Alto, P. Watzlawick a élaboré une synthèse entre théorie de la communication et théorie systémique. Dans une interview <sup>10</sup>, P. Watzlawick disait que « *si vous admettez que tout comportement en présence d'une autre personne est communication, alors il me semble que vous devez aller jusqu'à l'implication de l'axiome : on ne peut pas ne pas communiquer* ». Ce que nous appelons « réalité » est créé par la communication et n'est pas, contrairement à ce qui

<sup>9</sup> P. Watzlawick, *la réalité de la réalité – confusion, désinformation, communication*, Seuil, Paris, 1978

<sup>10</sup> interview accordée à Carol Wilder en 1977

nous semble évident, ce qui est. En conséquence, il existe, non pas une, mais des réalités qui sont toutes conséquences de la communication.

Les hommes héritent de comportements dont les significations diffèrent d'une culture et d'une tradition à une autre et qui peuvent créer des erreurs d'interprétation à l'occasion de leurs échanges. Le langage est source d'erreurs d'interprétation car aucune traduction littérale ne peut restituer totalement sa beauté, ses images, ses métaphores, ainsi que la vision du monde et les idéologies qu'il véhicule. Dans une rencontre internationale, un interprète peut donc provoquer des malentendus aux conséquences désastreuses dues au choix des termes qu'il emploiera. Pour cette raison, l'interprète, nécessaire aux deux parties qu'il renseigne, et incontrôlable par elles, détient un pouvoir important : la possibilité transformer une situation en une autre, en y introduisant une confusion. Une bonne compréhension de la communication permet d'observer et questionner les rapports humains à travers ce prisme.

La confusion peut avoir pour origine la structure même du message et prend la forme de paradoxes dans la communication dont il existe quatre variantes :

- Si l'on persuade un individu que sa perception du monde est erronée, il doute des données que lui fournissent ses sens. Quand cette situation se répète, l'individu passe un temps démesuré à essayer de trouver comment il « doit » voir la réalité. Ce comportement est celui du schizophrène ;
- Si un individu attend d'un autre qu'il ait des sentiments différents de ceux qu'il éprouve réellement, ce dernier se sentira coupable de ne pas ressentir ce qu'on lui dit devoir ressentir pour être approuvé par l'autre. Il se sent responsable d'une chose sur laquelle il n'a pas d'emprise, comportement qui correspond aux critères du diagnostic de la dépression ;
- Si un individu formule, à l'intention d'un autre, des injonctions qui à la fois exigent et interdisent certaines actions, une situation paradoxale en découle dans laquelle ce dernier ne peut obéir qu'en désobéissant, ce qui conduit à un comportement qualifié socialement de délinquant ;
- Si un individu exige d'un autre un comportement qui, par sa nature, doit être spontané, ce dernier est mis dans une situation dont il ne peut sortir à son avantage.

La résolution de situations nées de paradoxes exige des comportements qui paraissent irrationnels, non communs, voire malhonnêtes. Cela apparaît dans le contexte du rapport au pouvoir : résoudre une situation paradoxale revient à désobéir. Etre en état de confusion conduit à rechercher immédiatement une signification à la situation qui a mis dans cet état. La confusion aiguise les sens et fait prêter une attention particulière à des détails. Elle peut amener à réagir différemment de la façon dont on le ferait au quotidien. Ainsi, dans des situations de grand danger, on fonctionne autrement que dans une situation quotidienne, et on peut, en une fraction de seconde, prendre une décision qui sauvera. De la même façon, quand on a l'esprit ailleurs, l'inattention consciente rend réceptif à des détails et on se surprend à pouvoir faire des choses, que l'on serait incapable de reproduire, malgré les efforts et la concentration. L'état de confusion, loin d'être paralysant, peut donc permettre de conduire à des manières créatrices de conceptualiser la réalité. La psychothérapie, « *art de transformer la vision qu'une personne a de la réalité* », utilise la technique de la confusion.

L'auteur adopte le terme de désinformation pour désigner les blocages de la communication, qu'ils soient provoqués expérimentalement, inhérents à certains obstacles concrets ou créés délibérément. Des expériences confirment en effet qu'il est très difficile de modifier les idées des agents quand des certitudes les ont amenés à voir le réel d'une certaine façon. En effet, une situation d'incertitude crée une angoisse et une attente, et on préfère, pour éviter toute gêne, faire ressembler la réalité à la solution adoptée, plutôt que sacrifier cette dernière. L'ordre et le chaos sont des états déterminés par le regard de l'observateur. Ordonner les séquences selon son interprétation d'une cause et son effet, dans un sens ou un autre, crée pour chacun des réalités différentes. C'est ce que P. Watzlawick appelle la ponctuation. Les événements considérés sont les mêmes, mais l'ordonnancement qu'on en fait donne à ces événements des significations qui peuvent être diamétralement opposées. Considérer qu'il n'existe qu'une réalité, et de cette réalité qu'une seule vision possible, peut conduire à une impasse dans la communication entre deux êtres.

S. E. Asch<sup>11</sup> montra comment les états de désinformation affectent des individus de la même façon dans un contexte expérimental que dans la vie réelle. Son expérience était la suivante : il montrait, les unes après les autres, des cartes à 9 étudiants. Un seul d'entre eux était le sujet de l'expérience, les huit autres étudiants ayant été instruits de donner unanimement, à des moments prédéfinis, des réponses fausses. On demandait aux étudiants de signaler des ressemblances entre les cartes examinées. Or, à un moment donné, le sujet se trouvait dans une position inhabituelle : il lui fallait contredire l'opinion générale du groupe, s'il voulait témoigner de ses sens. Dans un tiers des cas, les sujets préférèrent se soumettre à l'opinion du groupe plutôt que de le contredire. Un sentiment d'angoisse emplit tous les sujets quand ils se déclarent en accord ou en opposition au groupe. Cet état d'angoisse conduit à préférer déformer la réalité en renonçant à son indépendance contre un sentiment de confort. P. Watzlawick conclut de ce type d'expérience, qu'il faut tenir compte du contexte de communication interpersonnelle dans lequel s'inscrivent les personnes. Prendre en compte le contexte dans lequel se déroulent ces troubles est aussi important que les troubles eux-mêmes.

L'angoisse inhérente à un contexte de désinformation met en évidence le besoin qu'a l'individu de chercher et d'imposer un ordre aux événements. La ponctuation des événements s'effectue immédiatement, souvent sans s'en rendre compte, lorsqu'une personne se trouve devant une situation inédite. Toute interaction entre deux individus est ponctuée par chacun d'eux et, de ce fait, des règles émergent inévitablement pour orchestrer leur interaction. Le fait qu'un événement se soit produit crée un précédent et, par conséquent, une règle. Si la situation se répète, et que la règle n'est pas respectée, le comportement apparaîtra comme anormal ou du moins erroné.

Deux choses sont « interdépendantes » quand elles s'influencent réciproquement, et dépendent l'une de l'autre à un degré égal.

---

<sup>11</sup> S. E. Asch, « The Doctrine of Suggestion, Prestige and Imitation in Social Psychology », *Psychological Review*, vol. 55, N°5, 1948, pp. 250–276. <https://doi.org/10.1037/h0057270>

La menace est une forme d'interdépendance : un individu exige d'un autre un certain comportement, en évoquant les conséquences spécifiques qui s'ensuivraient si l'autre ne se soumettait pas.

La menace pour réussir doit remplir trois conditions :

- Elle doit être convaincante et suffisamment plausible pour être prise au sérieux. C'est par exemple le cas quand un individu est tellement engagé dans une action, qu'il lui est impossible de faire marche arrière sans perdre la face. Une menace peut être retournée contre celui qui la brandit selon le même procédé, grâce à une menace plus sérieuse, donc plus crédible ;
- Elle doit atteindre sa cible, sous peine de rester sans effet. Une manière de résister à une menace est donc de rendre impossible sa réception, à la condition que cette inaptitude soit crédible aux yeux de celui qui brandit la menace (être inattentif, faire le sourd, etc.). Tout refus inattendu ou réaction inattendue est susceptible d'annuler tout effet de la menace, donc d'annuler la menace elle-même ;
- La cible doit être en mesure de s'y soumettre. Si la victime d'une menace peut facilement montrer qu'elle ne peut s'y plier, la menace restera sans effet. La réception de la menace même peut provoquer une situation qui la rend sans effet : un évanouissement, une crise cardiaque etc... Se protéger des menaces fait partie de notre vie à des échelles très différentes. Par exemple, le vote à bulletin secret est un moyen de prévenir les menaces d'intimidation. En effet, l'électeur est non seulement protégé par le secret, mais il est surtout protégé par l'obligation du secret. Cette obligation rend toute menace impuissante, puisque la personne sensée être intimidée ne pourrait prouver qu'elle s'est pliée à la menace, dans la mesure où elle a voté dans le secret.

Les menaces illustrent les phénomènes d'interdépendance, tout comme leurs images inversées que sont les promesses.

Le travail de renseignement comporte trois volets : l'espionnage, le contre-espionnage, et la délivrance de fausses informations à l'ennemi. Ce dernier volet a pour but la désinformation. Les règles de la communication, ici de l'ordre de l'interdépendance, sont inversées. Il s'agit d'amener l'autre à penser que l'on pense une chose fausse, en lui faisant croire qu'il s'agit d'une chose vraie. P. Watzlawick qualifie ce savoir-faire de « jeu de la mystification ». Pendant la Seconde Guerre Mondiale, les Britanniques excellaient dans ce jeu : après avoir appréhendé les espions allemands, ils les « retournaient » afin que ceux-ci fournissent de faux renseignements à leurs supérieurs. Pour Sir John C. Masterman, « *le pouvoir de désinformer dépend de la réputation de l'expéditeur et une longue période de renseignement véridique est un indispensable préliminaire pour passer au mensonge* »<sup>12</sup>. La communication dépend ici de la croyance.

Pour conclure la seconde partie de l'ouvrage dont l'objet est la désinformation, P. Watzlawick identifie le dénominateur commun des différents aspects qu'elle peut revêtir qui est que nous faisons communément une confusion entre deux aspects différents de ce qui est appelé « réalité » :

---

<sup>12</sup> Sir John C. Masterman, *The Double-Cross System in the War of 1939 to 1945*, Yale University Press, 1972

- La réalité de premier ordre, qui a trait aux « *propriétés physiques, objectivement sensibles des choses* », est liée à la perception sensorielle que l'on en a, et est une réalité scientifiquement vérifiable ;
- La réalité de second ordre se rattache à la signification et à la valeur que l'on attribue à ces choses perçues et se fonde sur la communication. Conflits interpersonnels, différences de normes culturelles montrent que ces deux réalités sont très différentes et que la réalité de second ordre, qui repose sur des règles subjectives et arbitraires ne sera en rien renseignée par la réalité de premier ordre.

P. Watzlawick achève cette seconde partie en rappelant que nous avons tendance à penser que la réalité correspond à la façon dont nous voyons les choses, qu'il existe pour chacun d'entre nous une réalité de second ordre « réelle » et que tout point de vue divergent est pour nous celui d'un « méchant » ou d'un « fou ».

Dans la troisième partie de l'ouvrage, l'auteur examine des situations dans lesquelles la base de la communication n'existe pas, celles où un terrain de compréhension commun doit être créé pour que deux parties puissent échanger des informations. L'information elle-même est, dans cette phase, secondaire mais pourra, une fois l'échange établi, révéler des réalités de second ordre inimaginables pour l'être humain. P. Watzlawick décline trois de ces situations : la communication entre l'Homme et les animaux, l'Homme et les extra-terrestres, et enfin, ce qu'il appelle « *un des aspects les plus ésotériques de la recherche sur la communication* » : les interactions entre êtres imaginaires ou dans le cadre de situations imaginaires.

P. Watzlawick évoque divers éléments pour les faire converger vers un sujet commun : la question du déterminisme ou du libre-arbitre. Nous savons qu'il nous est essentiel de savoir si notre réalité a un ordre ou non.

Si elle n'en a pas, la réalité est confusion et chaos. On compense alors cet état de désinformation par l'invention d'un ordre qui devient ce que l'on appelle la réalité. Dans ce cas, chacun croit en son libre-arbitre, et les choix créent la réalité.

L'autre réponse possible est qu'il y a un ordre, qui est indépendant de nous, dépendant d'un Etre supérieur dont nous dépendons. Dans cette hypothèse, la communication avec cet Etre devient un but essentiel pour l'Homme. Dans ce cas, peu importe la nature de son choix puisqu'il est le seul que l'on puisse faire.

Pour P. Watzlawick, ces positions sont intenable car si, d'une part, tout est préalablement déterminé, à quoi bon prendre des risques ? D'autre part, si l'on est maître de ses décisions, sur quoi sont-elles fondées ? Uniquement sur des données aléatoires et non sur des causes passées ? Pour P. Watzlawick, nous préférons ne pas considérer les deux pendants du dilemme, et ignorer cette contradiction pour tenter de « mieux s'adapter à la réalité » et sauvegarder ce qu'on appelle « la santé mentale ».

Notre conception du temps est liée à l'expérience quotidienne que l'on en fait et à ses trois aspects que sont le passé, le présent et le futur. Elle est liée à l'idée de causalité qui implique que si un événement est la cause d'un autre, il s'est obligatoirement déroulé avant l'autre, dans le temps. Mais la notion de temps est relative : imaginons que la vie d'un homme soit filmée du début à la fin. Pour cet homme, la notion de passé, présent, futur, sera liée à l'instant vécu. Sur la bobine figureront tous les

événements qui ont constitué la vie de cet homme. Pour le spectateur, chacune des images n'est passé, présent ou futur que selon qu'elle a ou non défilé dans le projecteur. Le film est l'analogie d'un univers sans temps, que Parménide qualifie de « *total, unique, immuable et sans fin : pas plus qu'il ne fut jamais, ni ne sera, puisqu'il est maintenant tout ensemble, un et continu* ». Cette conception du temps va à l'encontre de la perception émotive que nous en avons, dans laquelle ne peuvent coexister le passé, le présent et le futur dont la somme totale constitue ce que l'auteur appelle le « phénomène temps ».

Notre langage et nos processus de pensée sont limités aussitôt que nous touchons à la notion de temps car, fondés sur la définition que nous avons de la réalité, ils déterminent et perpétuent en retour cette définition. Il ne nous est possible de concevoir le temps qu'à travers une image d'écoulement. Il existe pourtant des situations qui ont été décrites de multiples fois qui relatent que l'esprit peut, dans des circonstances particulières, saisir le temps comme le décrit Parménide : « *total, unique, immuable et sans fin* ». Les états qui correspondent à ces situations sont souvent qualifiés de mystiques, d'anormaux. Dans cet ouvrage, l'auteur a montré comment notre réalité est faite de bon nombre de suppositions, croyances, hypothèses, superstition.

Mais, notre langage est inadéquat pour exprimer ce que P. Watzlawick appelle « l'instant pur », et toutes les tentatives en ce sens de ceux qui l'ont vécu ont échoué. C'est ce qui constitue le dernier paradoxe sur lequel l'auteur conclut son ouvrage. Les expériences qui atteignent les limites de l'esprit humain ne peuvent trouver dans le langage humain le moyen de les exprimer.

### **Le modèle de C. Shannon & W. Weaver<sup>13</sup>**

C. Shannon, dans sa théorie de la communication, propose un « système général de communication » sur la base d'une chaîne d'éléments :

- La source d'information qui construit le message ;
- L'émetteur qui transforme le message en signaux ;
- Le canal qui est le milieu utilisé pour transmettre les signaux ;
- Le récepteur qui construit le message à partir des signaux ;
- La destination qui est la personne à laquelle le message est envoyé.

Pendant la transmission, les signaux peuvent être perturbés par le bruit. L'information est, pour C. Shannon, une grandeur statistique abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification. Pour le statisticien d'ailleurs, il n'est pas nécessaire de recourir au mot complet, si une lettre apparaît dans un groupe de lettres, il est possible de construire le reste du mot.

Message	Signal émis	Signal reçu	Message
Source d'information ->	Emetteur ->	-> Récepteur ->	Destinataire
	Source de bruit		

Le modèle de C. Shannon a eu un double retentissement en physique et en sciences sociale (R. Jakobson).

<sup>13</sup> C. Shannon & W. Weaver, *La théorie mathématique de la communication*, Retz – CEPL, Paris, 1975

## **R. Jakobson, *Essais de linguistique générale*<sup>14</sup> ou les rapports internes et externes du langage**

R. Jakobson est principalement connu dans le milieu linguistique pour avoir créé « son » Cercle de Prague. Ses ouvrages sont en majeure partie orientés vers les problématiques de la communication, dont les pathologies liées. Le second tome de ses *Essais de Linguistique Générale* fédère un ensemble d'écrits concernant les rapports internes et externes du langage. Son discours est, de fait, consacré à la relativité appliquée aux relations internes au langage, et aux problèmes de communication. Ses positions n'y sont jamais citées explicitement, mais seulement par le biais de références.

Cet ouvrage n'étant pas conçu comme un ensemble cohérent et linéaire, il convient de rassembler les grands principes que l'on peut dégager de ces propos, à savoir :

- Le rapport entre le signifiant et le signifié n'est pas arbitraire ;
- Le langage vit par ses relations internes ;
- Le contexte façonne la communication ;
- La linguistique est une science en soi, mais elle est liée aux autres disciplines.

Ces quatre propositions sont intimement liées. Néanmoins, il semble plus clair de les traiter séparément. Ce qui suit adopte cette progression.

Contre F. de Saussure<sup>15</sup>, R. Jakobson défend le refus du signe arbitraire. La découverte de la dualité du signe remonte à l'école stoïcienne, qui énonce la différence entre le *signans* (immédiatement perceptible) et le *signatum* (déductible, appréhensible). Ce principe demeure la base de toute étude sémiologique. Dès le VI<sup>e</sup> siècle, l'école linguistique de Bharthari conçoit à son tour l'interdépendance de la forme phonique et du sens, à travers le concept de *sphota* (nettement différencié des « sons de langage »). Saint Thomas d'Aquin considère aussi les sons comme intimement liés à des significations. La rhétorique des affects en musique ancienne constitue la dernière manifestation de ce courant de pensée (la musique est devenue abstraite au cours du XVII<sup>e</sup> et du XVIII<sup>e</sup> siècle), avant la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Dans son *Cours de Linguistique Générale*, F de Saussure reprend cette idée en recréant le concept de signe. Ce dernier se définit en effet comme l'association d'un signifiant et d'un signifié indissociables. Reste à expliciter ce rapport entre perceptible et intelligible. F de Saussure évite ce problème : selon lui, le rapport du signifiant au signifié est conventionnel et arbitraire.

Tant que leur discipline n'a pas été consolidée, les linguistes se sont méfiés de la psychologie. Pourtant, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, C. S. Peirce<sup>16</sup> a introduit le concept d'interprétant, cadre en perpétuelle construction, mettant en rapport le signe et l'objet. Peirce a déduit de ses propres travaux l'existence de trois types de signes : les index,

<sup>14</sup> R. Jakobson, *Essais de linguistique générale - rapports internes et externes du langage*, Editions de Minuit, Paris, 1973

<sup>15</sup> F. de Saussure, *Cours de linguistique générale*, Payot, collection « Petite Bibliothèque Payot », Paris, 2016, ISBN-10 : 2228915610, ISBN-13 : 978-2228915618, (Ed. originale : 1916)

<sup>16</sup> C. S. Peirce, *Écrits sur le signe* (traduction Gérard Deledalle), Seuil, collection « L'ordre philosophique », Paris, 1978.



les icônes et les symboles. La relation d'index suppose une « contiguïté réelle » entre le *signans* et le *signatum* (par exemple, le doigt pointé). L'icône caractérise un rapport de communauté de qualités (une peinture reconnue comme paysage). Le symbole désigne, quant à lui, un lien conventionnel entre *signans* et *signatum* (le nom attaché à un objet), une « qualité assignée ». Le troisième type de lien doit donc faire l'objet d'un apprentissage. Néanmoins, la réalité ne fournit pas de distinction nette entre icônes, index et symboles. Il existe un *continuum* entre le lien immédiat, la relation de proximité et l'acquis. C'est en cela que F. de Saussure va trop loin en affirmant le caractère arbitraire du rapport entre signifiant et signifié. La convention a ses limites, même si les fonctions iconiques et d'index lui sont soumises (du moins en ce qui concerne le langage). Outre la *semiosis* (lien entre *signans* et *signatum*), le rôle du *signans* est fondamental pour appréhender l'ensemble des activités sémiotiques. Ainsi, la nature de *signans* privilégiée par l'être humain est auditive ou visuelle. L'auditif se construit dans le temps seulement, sur les axes diachroniques et synchroniques. En revanche le signe visuel est spatial et peut être abstrait du temps (une sculpture, par exemple). Parmi l'utilisation des objets comme signes, on trouve l'« ostension » (objet dans une vitrine, acteur de théâtre). Ce dernier cas montre que, pour établir un lien entre *signans* et *signatus*, la présence d'un interprète est nécessaire. L'augure est le type même interprète des symboles. De fait, la présence de ce tiers traducteur peut se révéler une source d'étrangetés : S. Freud, le premier, a mis en évidence des signes iconiques involontaires (les images phalliques en particulier). Les index constituent néanmoins le plus grand ensemble de signes soumis à interprétation (de la recherche d'empreintes par le chasseur jusqu'au diagnostic du médecin).

A titre d'illustration, R. Jakobson s'intéresse aux rapports entre signes visuels et auditifs. Nombreux sont ceux qui abhorrent la peinture abstraite. Et que dire de la musique ? E. Aronson<sup>17</sup> fait l'hypothèse que la vue est plus importante que l'ouïe. Une autre question vient tout de suite à l'esprit : pourquoi le langage parlé est-il le seul moyen de communication universel, autonome, et fondamental ? Si l'on reprend la classification de C. S. Peirce, la peinture apparaît comme une icône symbolique (à la fois une contiguïté apprise et une ressemblance avec la réalité). De fait, tout individu a tendance à réifier les signes visuels. L'imitation visuelle est très proche de l'objet lui-même, à tel point qu'ils se confondent. En outre, le visuel est essentiellement spatial, et la musique fonctionne surtout par séquences. Or autant l'ouïe excite l'attention, autant la vision simultanée l'éprouve (le film comme succession de plans simultanés est épuisant). Face à un tableau ou un paysage, l'homme est obligé de partir d'un détail pour finalement parvenir à une vue d'ensemble (un *zoom* arrière). Pour sa part, la perception de la parole procède d'une transposition de faits séquentiels en une structure synchrone. La peinture abstraite demande à l'individu de sortir de ses habitudes perceptives, d'où la réticence du sujet, voire ce rejet.

R. Jakobson va alors poser le signe distinctif comme carrefour des relations internes du langage. Reprenant en partie les discussions de J. Baudouin de Courtenay et M. Kruszewski (années 1870-1880), F. de Saussure s'intéresse aux unités porteuses de signification : ce qui importe dans le mot, ce n'est pas le son lui-même, mais les différences phoniques qui permettent de distinguer ce mot de tous les autres car ce

---

<sup>17</sup> E. Aronson & L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957

sont elles qui portent la signification. C'est au terme de ces recherches que des disciples de ce dernier créent le concept de phonème. Le Cours posthume du maître est un vecteur de propagation de ces nouvelles idées. Or, curieusement, 1916 marque la parution du *Cours de linguistique* et la théorie de la relativité d'A. Einstein. J. Winteler a fortement influencé le jeune A. Einstein. Son principal ouvrage<sup>18</sup> est fondé sur le principe de « relativité configurationnelle » dans le langage : une unité phonique ne peut être perçue isolément, mais en rapport avec toutes les autres.

Singulièrement, les artistes nés dans les années 1880 ont anticipé les bouleversements qu'allait connaître le XX<sup>e</sup> siècle. C'est ainsi que G. Braque écrit : « *Je ne crois pas aux choses, je ne crois qu'à leurs relations* ». Le cubisme, de fait, tend à retarder la reconnaissance de l'objet, pour souligner les relations entre ses différentes parties ou composantes. Xlebnikov, dans sa poésie, recherche un effet analogue, en ne présentant que des unités « ultimes » du langage. Dans cette optique, R. Jakobson définit le phonème comme « *l'ensemble des qualités phoniques simultanées qui sont utilisées dans une langue donnée pour distinguer des mots de sens différent* » (p. 137). Ces qualités phoniques sont qualifiées de « traits distinctifs », unités phonologiques ultimes. Cette conception remet en question la « linéarité » du signifiant telle que F. de Saussure l'a conçue même s'il a été le premier à mettre en évidence le concept d'opposition, qui lui permettait d'expliquer la distinction des phonèmes. Ces distinctions minimales reposent sur des « dyades, soit équivalentes, soit convergentes ». Celles-ci peuvent se structurer en chaînes. L'existence de celles-ci garantit l'identification des phonèmes. Il ne faut pourtant pas considérer ces éléments distinctifs comme des invariants. Leur combinaison en simultané est dépendante du contexte : les dyades mêmes sont contingentes. La relativité ne signifie pas pour autant l'arbitraire du signe. R. Jakobson revient sur ce point en citant E. Benveniste<sup>19</sup> : « *l'arbitraire n'intervient pas dans la constitution propre du signe [...] Dire que les valeurs sont 'relatives' signifie qu'elles sont relatives les unes aux autres. Or, n'est-ce pas là justement la preuve de leur nécessité ? [...] Si la langue est autre chose qu'un conglomérat fortuit de notions erratiques et de sons émis au hasard, c'est bien qu'une nécessité est immanente à sa structure comme à toute structure* ». Pour E. Benveniste, en effet, le signifiant et le signifié sont « consubstantiels » : l'un et l'autre sont liés de manière récursive. Le trait significatif qui apparaît dans le *signans* est lié au *signatum*. N. Chomsky<sup>20</sup> en veut pour preuve l'existence d'homonymes. En l'absence de traits distinctifs, c'est le contexte qui peut permettre de distinguer deux *signans* identiques. De même, la rime (citée par N. Chomsky) rend compte du rôle que joue le sens dans la distinction phonologique. L'interaction entre signifiant et signifié semble donc s'imposer à F. de Saussure. C'est pourquoi le trait distinctif possède deux fonctions : non seulement il différencie les sens (conformément au principe de relativité), mais encore il les détermine. La phase de différenciation passe par l'expression langagière. Avant celle-ci, l'enfant en stade d'apprentissage du langage parlé sait distinguer des sens tout en conservant une locution identique.

<sup>18</sup> J. Winteler, *Die Kerenzer Mundart Des Kantons Glarus, Book on Demand Pod*, 2012), (Ed. originale : 1876), ISBN-10 : 5878602733, ISBN-13 : 978-5878602730

<sup>19</sup> E. Benveniste, « De la subjectivité dans le langage », in *Problèmes de linguistique générale*, tome I, Gallimard, Paris, collection « Tel », Paris, 1966, pp. 258-266 - « Les relations de temps dans le verbe français », *Problèmes de linguistique générale*, tome I, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1966, pp. 237-250 - « L'appareil formel de l'énonciation », *Problèmes de linguistique générale*, tome II, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1974, pp. 79-88.

<sup>20</sup> N. Chomsky, *Réflexions sur le langage*, Flammarion, Paris, 1981 (Ed. originale : 1975), ISBN 2080810464

R. Jakobson va ainsi souligner l'importance du contexte comme cadre nécessaire à la communication. A ce point de la réflexion, il est utile de remarquer qu'un signe involontaire constitue de l'information, alors qu'un signe volontairement émis entre dans le domaine de la communication. Pour R. Jakobson, la communication est tout sauf un échange d'information.

Le rôle du langage est à tel point primordial que sa structure s'impose à toute autre forme de messages. Le signe en est l'unité de base. Il semble pourtant que le champ de la sémiotique soit incommensurable avec celui de la linguistique.

La linguistique peut se définir sommairement comme « une étude de la communication des signes verbaux ». Adoptant cette définition, le linguiste doit en particulier analyser le rôle des messages émis « dans le contexte des messages environnants ». Selon C. S. Peirce, la caractéristique essentielle du langage est que tout signe verbal peut être traduit en un autre plus explicite, donc plus proche du sens primaire. Il existe une échelle de transition qui va de la forme la plus elliptique à la plus directe. Par conséquent, l'émetteur de signes n'a pas besoin d'autant de compétences que le récepteur, qui doit dégager un sens de l'acte phonatoire. La communication interpersonnelle est donc une situation où les acteurs ne se placent pas sur un pied d'égalité. La signification lexicale (invariante) du mot n'apparaît que rarement. Le sens de celui-ci procède d'un transfert dû au contexte. C'est dans le sens qu'il peut dégager que le langage trouve son autonomie, et non dans l'arbitraire du lien « signifiant – signifié » (comme le prétendait F. de Saussure). La communication verbale possède de fait six fonctions fondamentales : elle est référentielle, émotive, conative, poétique, phatique, et métalinguistique. La fonction poétique marque le pouvoir créatif du langage ; ainsi, dans les perspectives temporelles, elle peut donner lieu à des paradoxes esthétiques : « C'était demain » (Glinka). A. Einstein disait en 1955 que la séparation entre passé, présent et futur était une illusion, mais une illusion tenace. Peut-être n'est-elle qu'une création du langage.

En deçà des analyses interpersonnelles, la recherche neurologique et psychologique a incité les scientifiques du langage à porter leur attention sur l'acte de communication intrapersonnel. Le dialogue intérieur mis en évidence par J. Peirce permet, entre autres, de construire son propre temps : à partir du moment où la pensée suit le modèle de la communication verbale, elle s'inscrit dans un enchaînement « passé – présent – futur ».

Il convient néanmoins de parler plus en détail du rôle du contexte. R. Jakobson montre que malgré certaines irréductibilités dans les actes de parole, « *les différents niveaux de contrainte contextuelle exercée sur les phonèmes, le mot et la structure syntaxique aboutissent à restreindre sensiblement le champ des possibles* ». Ce sont autant de micro-décisions prises dans un contexte donné qui donnent un sens au discours. Dans ce cas encore, il est important de souligner que le contexte n'est pas à lui seul porteur de sens. Les aphasies caractérisées par des troubles de décodage se reconnaissent au fait que le malade se raccroche uniquement aux données immédiates du contexte. De fait, il détruit les invariants du langage qui constituent « l'autre partie » du discours compréhensible. Il est nécessaire de préciser que le contexte n'agit pas sur les traits distinctifs, mais seulement sur le sens. Les premiers

constituent bien les invariants. Les perdre revient à ne plus pouvoir structurer le signifié, et donc perdre le sens.

R. Jakobson va mettre en avant l'apport des autres sciences comme complément indispensable à la linguistique. La variété des écoles en linguistique comme dans les autres sciences apparaît à R. Jakobson comme un problème de terminologie. Chacune insiste sur l'un des divers aspects complémentaires d'un même objet. L'hypothèse structuraliste est parfaitement définie par E. Claparède<sup>21</sup>, qui, proche de F. de Saussure, déclare que « *la manière d'être de chaque élément dépend de la structure de l'ensemble et des lois qui le régissent* ». Dans cette optique, certains auteurs ont cherché à intégrer différentes disciplines. Ainsi, la linguistique, en règle générale, assimile la pensée philosophique et la psychologie (à l'exception de l'école mécaniste). F. de Saussure, le premier, a montré la voie de cette intégration. Si son rôle a été tout d'abord de mettre en évidence des antinomies fondamentales, il a tout de suite cherché à lever certaines d'entre elles. Ainsi, l'opposition « signifiant – signifié » devient à ses yeux le fruit de l'observation d'un même objet, qu'il baptise le signe : le perceptible et l'intelligible sont indissociables. Les successeurs de F. de Saussure tentent désormais d'explicitier ce lien, encore considéré comme arbitraire dans le *Cours de Linguistique Générale*. On adjoint notamment à ces travaux l'étude des rapports entre significations contextuelles et générales. La psychologie fournit à cet endroit des outils puissants d'analyse métalinguistique. Ce que C. S. Peirce qualifie d'« applications de significations indispensables » redevient un sujet de préoccupations (il avait en effet intéressé le danois Boethius Dacus au XIII<sup>e</sup> siècle). Les oppositions « interne – externe », ou « général – particulier », qui, pour F. de Saussure, constituaient des contraintes naturelles de la linguistique, sont progressivement éliminées par les chercheurs. L'un des grands mérites de ces derniers a consisté à refuser l'arbitraire du signe, qui s'avère l'une des pierres angulaires du Cours. Certaines antinomies relevées par F. de Saussure s'imposent néanmoins à ses disciples. Parmi elles, l'opposition synchronie - diachronie semble insurmontable. En outre, les psychologues sont susceptibles de fournir des explications sur la formation des signes et leur mémorisation. Enfin, comme nous l'avons déjà dit, la psychologie est indispensable à l'analyse du contexte d'émission et de perception de messages.

Il semble que, malgré ses velléités indépendantistes, la linguistique doive demeurer une discipline particulière de la sémiotique. F. de Saussure ignorait les travaux de C. S. Peirce, sans quoi, il n'aurait pas parlé de « sémiologie » (La sémiotique a été désignée telle quelle pour la première fois par J. Locke. C. S. Peirce, le premier à consacrer des ouvrages conséquents à cette discipline, en reprit le nom en 1867). C'est probablement pour cette raison que F. de Saussure n'était pas encore au fait de la naissance de cette science. La linguistique ne s'intéresse pourtant pas à un seul type de signes. Il peut s'agir de paroles, d'écrits, de codes (morse), que l'on peut considérer comme des formalisations variées d'un même langage naturel. On touche ici au domaine de la logique, qui semble donc étroitement liée à la linguistique. Autant les langages formels sont figés et relativement indépendants du contexte, autant le langage naturel est conjoncturel (comme l'a souligné N. Chomsky). C'est donc le second qui constitue la source de création et d'invention chez l'individu. Les outils mathématiques couplés à l'algèbre booléenne doivent permettre en outre

---

<sup>21</sup> E. Claparède, *L'Association des idées*, Doin, Paris, 1903

d'étudier variations des langages formels par rapport à la structure logique des langages naturels.

La linguistique constitue un élément de la sémiotique, que l'on inclut à son tour dans les sciences de la communication. En effet, assimiler cette dernière à l'échange de signes reviendrait à négliger les aspects de « dialogue interne » (au sens de C. S. Peirce, c'est-à-dire la communication intrapersonnelle). C'est à C. Lévi-Strauss que l'on doit une première approche de cette discipline plus large, englobant donc l'anthropologie sociale, l'économie et la sémiotique. La méthode est la même pour ces trois domaines. Concernant le langage, il apparaît dans les travaux de C. Lévi-Strauss que le langage constitue « un substrat, une infrastructure, un véhicule » de toute culture. D'un autre côté, T. Parsons considère la monnaie comme un langage particulier. L'économie apparaît donc aussi comme une « sémiotique appliquée ». De tels auteurs ont eu le mérite de « décloisonner » la linguistique, jusque-là enfermée dans le cadre positiviste élaboré par F. de Saussure.

Si l'on considère les sciences naturelles, le langage apparaît comme le média le plus important de la communication humaine. L'Homme, à la différence de l'animal, est capable de manier des abstractions, ce qui lui permet de manier l'allusif, le conatif, le poétique, et d'autres procédés. Chez les animaux, les codes sont très restreints, et perçus *hinc et nunc*. La différence est d'ordre structurel, ne serait-ce qu'en considérant la part de l'apprentissage, bien plus importante pour l'homme (l'hérédité dominant chez l'animal). La génétique doit la première répondre à la question de la part d'inné et d'acquis dans la maîtrise d'une langue. Par ailleurs, les codes ADN sont eux-mêmes des langages, composés de séquences (codons) assimilées à des mots, formés chacun de trois bases nucléotides (assimilables à des lettres). Le dictionnaire génétique contient au total 64 mots. La spécificité d'un code est de la même nature que celle d'une phrase. Les cistrons et les opérons, pour leur part, sont assimilables à des constructions syntaxiques ascendantes : l'ensemble des contraintes imposées à l'agencement des codons est qualifié de « syntaxe de la chaîne ADN ». En dehors de cette analogie troublante, il n'existe aucun lien entre l'hérédité moléculaire et les caractéristiques d'une langue. En revanche, il semble que la phonation individuelle soit en partie innée. Dans un autre ordre d'idées, l'analogie entre linguistique et biologie se retrouve dans la vision téléologique qui les caractérise.

R. Jakobson conclut ce premier essai en faisant référence à N. Bohr<sup>22</sup>, selon lequel les sciences et la linguistique sont intimement liées. De fait, la science est une représentation linguistique de l'expérience. Toute discipline scientifique exige donc une maîtrise des outils de représentation que lui fournit la science du langage.

Ce recueil d'essais propose une vision synthétique des évolutions linguistiques récentes. Au-delà de cette volonté, il semble que l'un des objectifs de R. Jakobson soit de remettre en cause le rôle fondateur de Saussure. Le Cours apparaît plutôt comme un état de l'art accompagné d'une méthodologie « inaugurale ». Cette position peut surprendre, en particulier ce qui concerne le caractère arbitraire du signe. A lire cet ouvrage, on réalise qu'il s'agit moins d'une opposition que d'un constat d'incohérence. De fait F. de Saussure reconnaît lui-même que le signifiant et le

---

<sup>22</sup> N. Bohr, « On the constitution of Atoms and Molecules. Part I - Binding of Electrons by Positive Nuclei », *Philo. Mag, series 6, vol. 26*, juillet 1913, pp. 1-24

signifié sont indissociables l'un de l'autre, ce qui s'avère en contradiction avec l'idée d'un lien de pure convention : « *Le mot arbitraire appelle aussi une remarque. Il ne doit pas donner l'idée que le signifiant dépend du libre choix du sujet parlant [...] ; nous voulons dire qu'il est immotivé, c'est à dire arbitraire par rapport au signifié, avec lequel il n'a aucune attache naturelle avec le signifié* » (*Cours de Linguistique Générale*, I ch I & 2, p. 101). Ce propos contredit de toute évidence celui sur la valeur du mot (II ch IV & 2).

Par ailleurs, F. de Saussure sait, au même moment que C. S. Peirce, faire la part entre les signes purement conventionnels et ceux qui sont plus ou moins motivés. Les seconds, proches des icônes de C. S. Peirce, apparaissent dans les onomatopées (du type glou-glou, ou tic-tac). Au-delà de cette querelle. Il apparaît que cet ouvrage est porteur d'enseignements pour d'autres disciplines que la linguistique.

En premier lieu, les travaux de C. S. Peirce, abondamment cité et réinterprété, inspirent entre autres les sujets de réflexion suivants :

- La triade (interprétant, objet, signe) est un modèle de construction de représentations. Dans son interaction avec une réalité « floue », l'interprétant se construit, élabore des signes et des objets. Les objets structurent les signes et les signes structurent les objets. L'interprétant, en même qu'il se crée, forme des liens entre les objets et les signes. Il l'est le « non-arbitraire » ;
- L'information, selon sa forme et son contenu, est-elle un index, une icône, ou un simple symbole ? Pour être un index, il lui faudrait être exhaustive. Elle ne peut donc être qu'une icône ou un symbole. Dans le premier cas, elle fait appel à une ressemblance reconnaissable. Dans le second, elle est entièrement sujette à l'interprétation du récepteur ; elle crée donc autant de réalités que de récepteurs. Mais n'a-t-on pas tendance à considérer l'information comme un index ? Auquel cas, on fait d'un pur produit interprétatif une réalité intangible, « montrée du doigt ».

Le propos concernant la relativité soulève des questions généralisables à l'information et à la communication :

- Une organisation ne se conçoit que par les liens effectifs qui existent entre ses parties constitutives. On retrouve ici l'image du réseau, au contraire de la structure ;
- L'idée de trait caractéristique ne peut-elle pas être élargie à l'organisation ? Dans une chaîne de relations en réseau, un statut juridique, un nom, un détail, ne peuvent-ils pas constituer à eux seuls l'image d'une organisation. Sans ces « éléments ultimes », les organisations existeraient-elles encore ?

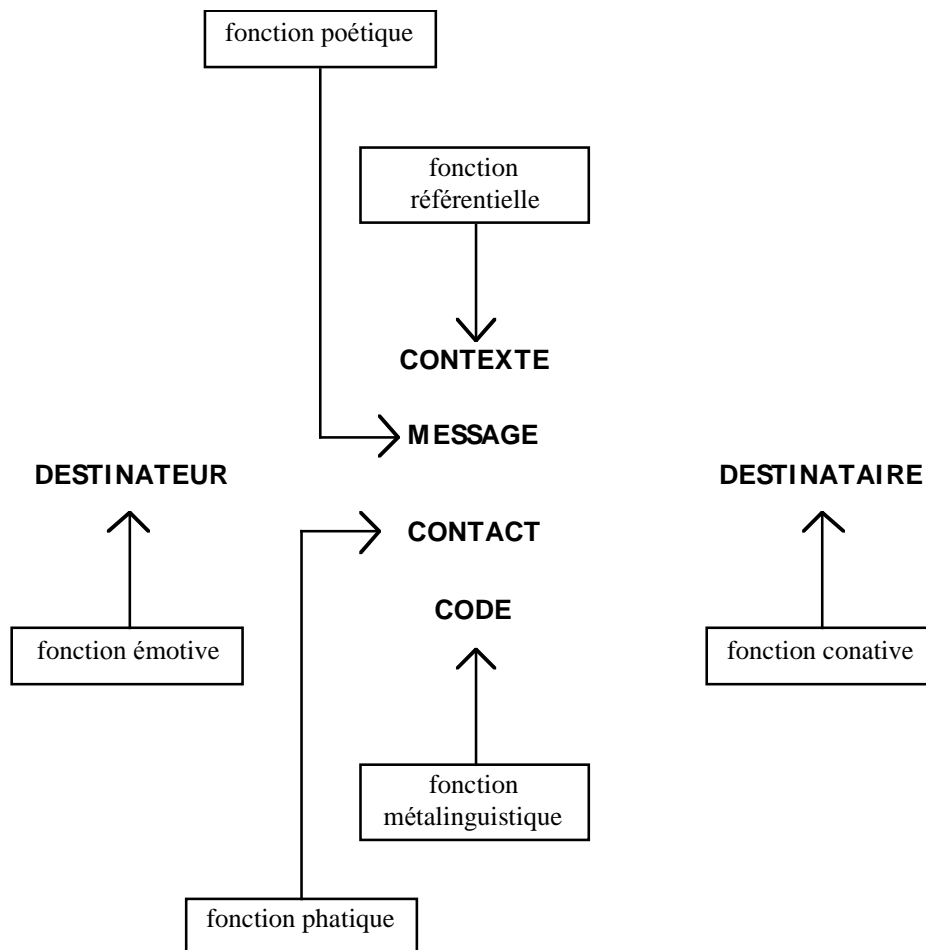
Enfin, la notion de contexte ouvre aussi des perspectives de recherche :

- La communication est volontaire. On en connaît la source, ce qui laisse envisager un partage de contexte. L'information, en revanche, est dépourvue d'accompagnement. Le traitement de l'information et son interprétation se font donc à l'aveuglette. Il y a autant de variantes informationnelles que de contextes personnels ;
- Le comportement purement contextuel n'en est pas meilleur pour autant. Celui qui ne saisit pas la part invariante d'un discours ou d'un communiqué n'agit qu'en fonction de ce que lui inspire le contexte. Il est comparable aux enfants en aphasie (touchés par des troubles de perception). Celui qui ne communique que par le

contexte prive autrui d'une base d'interprétation de ses propos. Les outils de contrôle de gestion ne constituent-ils pas dans ce cas un invariant nécessaire à la communication ?

- Les besoins de changement n'apparaissent-ils pas au moment où il y a divorce entre les invariants et le contexte ?

Annexe : les composantes de l'acte langagier et les fonctions du langage – Quelques éléments de la théorie générale de la communication



La communication est étudiée en sciences sociales selon des catégories qui lui sont propres débouchant sur des « modèles ».

Avec les modèles positivistes, on raisonne dans une linéarité « causes – effets » et on s'intéresse seulement au contenu du message. (le modèle « émetteur – récepteur » de C. Shannon & W. Weaver par exemple).

Le modèle de la communication à deux niveaux est apparu aux Etats-Unis dans les années 50 à la suite d'études menées sur les médias. Il répond aussi à des préoccupations d'ordre militaire concernant l'efficacité de la propagande. Ce schéma postule l'existence de deux étapes de réception d'une communication de masse. Le média n'agit pas directement sur le public « cible ». L'influence passe par le relais de *leaders* d'opinion qui établissent le lien avec les individus de leur groupe d'appartenance. Une fois le *leader* d'opinion repéré, c'est par son intermédiaire que l'intervention sera effectuée vers la cible. Ce modèle décrit la communication comme un processus d'influence.

Le modèle « marketing » propose la focalisation sur des actions de communication orientées suivant quelques grands axes et destinées à des cibles précises, actions devant être pilotée et leur efficacité évaluée. Dans ce modèle, on décrit la communication comme une opération à piloter et c'est la résolution d'un problème qui constitue l'objet de la communication. La cause est un problème à résoudre et l'effet visé est la transformation de la situation de départ.

Les modèles systémiques identifient la structure d'un groupe d'agents. Pour ce qui concerne le message, on s'intéresse non seulement au contenu mais également aux relations entre les agents. Les deux composantes de la communication (le contenu et la forme) sont prises en compte pour former un système.

Par exemple, le modèle sociométrique apparaît avec la parution de l'ouvrage consacré aux fondements de la sociométrie et publié par J. L. Moreno<sup>23</sup>. Ce modèle met en avant l'importance des relations informelles dans un groupe. Par l'identification des affinités (sympathie et antipathie) entre les individus se dessine une structure des relations sociales. C'est cette structure qui offrira un canal privilégié du transport de l'information. La problématique principale de ce type de modèle est celle de la

---

<sup>23</sup> J. L. Moreno, *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*, Beacon House, New York, 1934



« place » occupée par les membres du groupe et conduit à poser la question : quels changements opérer pour améliorer la forme et la structure du réseau d'échange ?

Le modèle transactionnel est issu des travaux d'E. Berne<sup>24</sup> sur l'analyse transactionnelle. Il porte sur les relations et les types de communication implicites qui s'établissent dans les relations interpersonnelles (sur le mode « père », « adulte », « enfant »). Il y aurait ainsi une forme de constance des échanges sous des contenus différents. Lorsque ce « rituel » se met en place, il est possible de formuler une règle du jeu qui permet de prévoir les effets de la communication.

Le modèle interactionniste et systémique est principalement issu des travaux de l'Ecole de Palo Alto, en particulier au regard de la communication paradoxale (il se passe l'inverse de ce qui est attendu).

En effet, en introduisant les notions issues du champ de la cybernétique que sont le *feed-back* rétroactif ou les systèmes homéostatiques, G. Bateson posait les bases d'une théorie générale de la communication.

Jusqu'à G. Bateson, la communication consistait en un message qu'un sujet émetteur envoie à un sujet récepteur par un canal. Seules comptent la transmission et la réception du message, nullement son interprétation et sa compréhension. Or de nombreux « filtres » ou bruits interviennent dans le processus de communication, qui affectent le contenu du message et en modifient la perception par chaque interlocuteur. Ici apparaît donc la notion de représentation qui joue un rôle essentiel dans la nature des échanges à travers les phénomènes de *feed-back* qu'elle suscite.<sup>25</sup> En intégrant la notion de représentation à l'étude de la transmission de l'information, le concept de cybernétique devient plus apte à rendre compte de la communication.

L'homéostasie, dans le domaine de la thermodynamique, correspond à la stabilisation d'un système à thermostat. En combinant ces deux notions, les « palo-altistes » ont considéré les systèmes interpersonnels (un couple, une famille) comme des systèmes pouvant subir des changements sous l'effet d'informations circulant en boucle de rétroaction.

Il existe deux types de rétroaction :

- Négative : celle qui régule un système et qui le stabilise ;
- Positive : c'est celle qui, au contraire, conduit un changement dans un système (la machine, le cerveau, le corps) et permet à un système de croître et de se développer (par exemple : notre propre croissance).

Cette approche a permis une appréhension globale des processus de communication, en y incluant la perspective non intentionnelle. Les situations de communication au-delà des échanges verbaux, non verbaux, intentionnels entre deux individus, s'élargissent à l'ensemble des comportements en interaction, les assimilant quasiment à la communication, ce qui induit que « tout est communication ». L. Sfez la décrit comme devenant une enveloppe dans laquelle toute activité se situe : « *La science, l'art ou les pratiques quotidiennes ne sont plus que des secteurs contenus dans le*

<sup>24</sup> E. Berne, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, collection « Petite Bibliothèque Payot », Paris, 2001, ISBN-10 : 2228894257, ISBN-13 : 978-2228894258

<sup>25</sup> L. Sfez, *La communication*, PUF, collection « Que sais-je ? » n°2567, Paris, 1991

*contenant communication. La communication va refléter tout le jeu du savoir et des activités. Ses règles seront universelles. En ce sens, elle devient reine. Nouvelle religion laïque. Encore devrait-on réellement démontrer sa laïcité... »<sup>26</sup>. Il voit, dans cette volonté d'emprise du champ communicationnel sur les autres champs, les limites de cette théorie. Il reconnaît la réussite thérapeutique, mais s'interroge sur la faiblesse de la théorie. La communication devenant le contenant universel, rien n'est jamais réglé en soi, mais par interaction avec d'autres éléments. « *La communication est à elle-même sa propre référence. (...) Comment légitimer sa royauté, sa divinité ? La nouvelle religion ne peut que s'engager dans la direction du sacré. La nouvelle Eglise est là avec ses prêtres thérapeutes ou ceux de la science cognitive, pour la sécréter et la diffuser »<sup>27</sup>. Or, L. Sfez remarque que cette « religion » manque de symboles, et que les seules images « publiques » qui lui correspondent sont dans ce rêve de dialogue entre hommes et animaux, hommes et extraterrestres. Ainsi, la dernière partie du livre de P. Watzlawick répond, selon L. Sfez, à des envies de douces rêveries et ne porte pas « la symbolique nous dotant d'une force collective », tout en précisant que « *le collègue invisible – Palo Alto - n'a pas su ni sans doute voulu s'ériger en nouveau Christ »*.**

Cette perspective se retrouve dans les travaux de M. Crozier<sup>28</sup> (le « jeu bureaucratique à la française »). Les bénéfices secondaires de ce type de communication sont liés au fait que les acteurs peuvent ainsi se plaindre du système.

Le modèle du « chef d'orchestre » a été introduit par Y. Winkin<sup>29</sup> et la communication y est définie comme la production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un *leader*. La problématique repose sur le fait de savoir comment les productions individuelles aboutissent à une production collective sur la base des questions suivantes : Quelle est la conduite des acteurs ? Quel est le code régulateur ? Quelle est la prestation de chacun ? Les « spectateurs » font aussi partie du système et « l'orchestre » est en interaction avec eux.

Les modèles constructivistes n'ont pas pour ambition de montrer le monde tel qu'il est mais ils considèrent la représentation du monde comme une construction de l'esprit. Les systèmes sociaux ne sont pas des dispositions « naturelles », mais font l'objet d'une construction et d'une reconstruction permanentes.

Le modèle de l'hypertexte repose sur une métaphore. Il considère la communication comme un débat, un « texte » latent qui a lieu entre des acteurs liés par une structure sociale. Le sens du débat n'est pas donné au départ, mais il découlera de la lecture d'un certain nombre d'interprétations sur ce débat.

Le modèle situationnel envisage la communication en termes de processus. Ce modèle repose sur les différents contextes dans lesquels fonctionne la communication. Pour que l'échange fasse sens, il faut qu'il soit mis en relations avec les contextes. Le sens final « émerge » des différentes significations apparues au travers des mises en

<sup>26</sup> L. Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, Paris, 1988

<sup>27</sup> L. Sfez, *op. cit.*

<sup>28</sup> M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, Paris, 1963

<sup>29</sup> Y. Winkin, *La nouvelle communication*, Seuil, Paris, 1981 (373 p.)

contexte. Sens et contexte se co-construisent d'ailleurs à travers l'échange. L'interprétation du phénomène de communication possède donc des racines dans différents processus de mise en contexte, les situations de référence étant plurielles, les significations de l'échange le seront aussi et le « sens partagé » sera à découvrir. Ce modèle conduit aussi à s'interroger sur les processus d'appel et de construction des normes qui président à la situation et normativement connues. Tous ces processus servent à conduire le sens final de la communication qui se déroule dans ces contextes.

### **L'approche communicationnelle de l'organisation d'Alex Mucchielli<sup>30</sup>**

L'organisation n'a pas d'existence propre, car ce serait une « réalité secondaire » au sens de l'école de Palo Alto. L'approche communicationnelle de l'organisation consiste donc à expliciter, sous forme de schémas d'interactions, les principales communications internes à celle-ci. Elle consiste, ensuite, à analyser le fonctionnement de ces noyaux stables d'échanges pour faire ressortir les problèmes latents et les valeurs émergentes des systèmes qui orientent et freinent les évolutions. Dans cette approche, les « styles de management » sont rapportés aux systèmes de relations que managers et subordonnés mettent en place. L'approche est également appliquée aux systèmes de communications des sous-ensembles organisationnels. Le fonctionnement global de l'organisation apparaît alors comme la combinaison d'un ensemble de jeux relationnels articulés entre eux dans un méta-système, lui-même régulé par un méta-jeu. Ces modélisations systémiques font apparaître des possibilités d'intervention pour modifier les jeux rituels repérés.

Les problèmes rencontrés dans une organisation ne peuvent donc pas être attribués uniquement aux individus concernés. Le système d'interaction qui existe autour de ces individus est responsable de ces situations. Les agents, à travers les jeux d'interactions, sont à la recherche de certaines valeurs : la liberté, la reconnaissance professionnelle ou identitaire et la sécurité. La répétitivité des interactions dans les jeux est synonyme du non-aboutissement d'une négociation autour d'une de ces valeurs. L'approche communicationnelle de l'organisation permettrait ainsi d'arriver aux mêmes conclusions que l'analyse du pouvoir sans avoir à utiliser les concepts de cette dernière : « zone d'incertitude », « maîtrise de ces zones » et « lutte pour le pouvoir ».

Les objectifs de l'approche des systèmes et des réseaux de communication dans les organisations peuvent être ainsi résumés :

- Comprendre comment différents modèles donnent des représentations différentes des mêmes phénomènes ;
- Connaître les différents modèles graphiques utilisés pour représenter les communications organisationnelles ;
- Savoir distinguer les différents types d'échanges d'une organisation ;
- Connaître ce que sont un système relationnel interne et un jeu d'interaction.

---

<sup>30</sup> A. Mucchielli, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, Paris, 1998

Il existe quelques modèles pouvant être qualifiés de « classiques » des réseaux et des interactions organisationnelles :

- L'environnement présenté comme un contexte contraignant pour l'organisation, vision développée par la théorie de la contingence de P. Lawrence et J. Lorch<sup>31</sup>. Pour l'auteur, cette conception a le défaut de présupposer « *que l'environnement est quelque chose totalement en dehors de l'organisation elle-même* » ;
- Le modèle de la micro-société à partir de la métaphore du système social a été développée par T. Parsons<sup>32</sup> présente l'organisation comme un système qui a des besoins propres pour survivre et se développer. Comme pour une société, ces besoins tiennent d'abord à des contraintes externes mais aussi à des nécessités internes dues à la présence en son sein d'unités différenciées ayant besoin de cohérence. Le système global est ainsi composé en quatre sous-systèmes : sous-système économique, sous-système politique, sous-système communautaire (culturel) et sous-système de socialisation. Chacun de ces sous-systèmes gère une fonction : adaptation pour le sous-système économique, réalisation ou poursuite des buts pour le sous-système politique, cohésion pour le sous-système communautaire (culturel) et engagement pour le sous-système de socialisation. Le fonctionnement de ce système repose sur un réseau d'échange. La principale limite de ces modèles est sa généralité.

Pour leur part, les modèles et métaphores des réseaux de communication reposent sur les types suivants :

- Les réseaux hiérarchiques avec l'organigramme ;
- Les réseaux sociométriques qui donnent une vision différente des relations entre les membres d'une organisation. A la différence de l'organigramme, un sociogramme donne une représentation graphique des relations entre les différents acteurs. Le défaut de ce graphe est qu'on ne donne pas d'explication concernant chaque relation ;
- Les systèmes de relations qui représentent les relations entre acteurs ainsi que leur position dans la hiérarchie ;
- Les « constellations de travaux » de H. Mintzberg<sup>33</sup> qui propose une autre manière pour représenter les relations au sein des organisations : les constellations de travaux. Il s'agit de groupes d'individus travaillant ensemble et ayant des intérêts communs et entretenant des échanges informels. Mais cette représentation ne permet pas de voir la nature des relations existant dans un même groupe et entre des groupes différents ;
- Les réseaux de décision ou d'information *via* la représentation des circuits de décisions, d'information et de consultation. Un tel réseau peut être complété par la représentation des retours, des types de chaque échange... ce qui lui donne plus d'intérêt du point de vue de l'analyse systémique et communicationnelle. Pour l'auteur, le défaut de ce genre de représentation est de se focaliser uniquement sur les « tuyaux » de communication.

Les modèles et métaphores politiques qui privilégient la représentation du modèle communicationnel au travers des luttes et des négociations sont essentiellement les suivants :

- Les luttes prenant appui sur les forces structurelles. D'après H. Mintzberg, la structure organisationnelle engendre des forces différentes qui luttent chacune vers une finalité différente : vers la centralisation pour la direction, vers la standardisation

<sup>31</sup> P. Lawrence & J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986 (Ed. originale : 1967)

<sup>32</sup> T. Parsons, *The Social System*, The Free Press, New-York, 1964

<sup>33</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1995

pour la technostucture, vers la collaboration pour le service fonctionnel, vers la « balkanisation » pour les services opérationnels et vers la professionnalisation pour les fonctions de la « base » ;

- Les sources du pouvoir pour les luttes d'influence dans les organisations. L'organisation est vue comme un champ de lutte entre différents acteurs : hiérarchie, salariés, syndicats, clients, actionnaires... Ces acteurs entretiennent entre eux des relations diverses,
- Les négociations pour l'atteinte de différents enjeux. Chaque acteur a ses propres buts. Ces buts peuvent se regrouper momentanément et on voit apparaître des « coalitions ». L'existence de ces coalitions donne naissance à des « jeux de pouvoir ». H. Mintzberg a identifié treize grandes catégories de « jeux de pouvoir » : l'insoumission, le combat contre l'insoumission, le parrainage, la construction d'alliances, la construction d'empire, la budgétisation, les compétences spécialisées, l'autoritarisme, la ligne hiérarchique contre les fonctionnels, les camps rivaux, les candidats à des postes stratégiques, le coup de sifflet, les jeunes arrivistes ;
- Les « jeux de pouvoirs » sont évolutifs. Ces luttes pour le pouvoir peuvent être également analysées en termes de relations de pressions ou de menaces.

Les systèmes communicationnels des jeux d'interactions peuvent aussi proposer une forme de représentations d'un modèle communicationnel de l'organisation avec :

- Le modèle des jeux d'interactions qui provient des travaux de l'école de Palo Alto. Ce modèle, initialement utilisé pour étudier les relations individuelles, a été élargi pour représenter les relations entre différentes entités humaines. La présence de deux individus ou plus implique nécessairement une relation qui a tendance à se structurer et à se stabiliser. Dans une organisation, les relations entre les différents acteurs ainsi structurées et stabilisées donnent ce qu'on appelle des « jeux d'interaction ». Le terme de « jeu », tels que définis par E. Berne<sup>34</sup> qui renvoie à un schéma de comportement répétitif et souvent inconscient. Un jeu suppose la recherche d'un gain sous forme de bénéfices sociaux ou psychologiques. En parlant de système d'interaction, on fait appel à une notion de « causalité circulaire » qui illustre le fait que le jeu de chaque acteur dépend de ceux des autres. L'étude de ce système d'interaction se fait toujours dans le « présent » écartant ainsi toute recherche des causes. Enfin pour mettre la lumière sur un système d'interaction, il faut trouver le « cadrage » nécessaire. Un cadrage étant le champ d'observation adéquat pour faire la lumière sur un système d'interaction ;
- Pour l'analyse systémique des communications, un système d'interaction est « un ensemble d'interactions qui donne un sens à une action qui s'insère en son sein ». Une interaction n'a de sens qu'à l'intérieur d'un système d'interaction.

L'analyse des systèmes relationnels et jeux managériaux possède les objectifs suivants :

- Comprendre comment les interactions spécifiques prennent naissance dans les systèmes relationnels ;
- Connaître les principales attitudes managériales et leurs inductions ;
- Connaître quelques systèmes relationnels managériaux typiques ;
- Connaître les principaux « jeux managériaux » ;
- Etre sensibilisé au repérage et l'analyse de ces systèmes et de ces jeux.

---

<sup>34</sup> E. Berne, *Des jeux et des hommes*, Stock, Paris, 1975

Le concept de « dynamique des interactions » a été défini par G. Bateson<sup>35</sup> pour montrer le fait qu'une attitude ou un comportement d'un individu induit chez son interlocuteur un comportement spécifique. Le monde de l'organisation peut ainsi être représenté comme un monde d'induction où des forces s'exercent sur les acteurs pour les pousser vers un comportement ou un autre. Si, par exemple, un manager met en place un environnement encourageant la participation en participant lui-même à celui-ci, il crée chez ses subordonnés une « dynamique de participation ». L'attitude du manager « induit » donc des attitudes « réactionnelles » chez ses subordonnés.

Quelques attitudes relationnelles des managers et leurs inductions :

- Les inductions de l'attitude d'évaluation. Quand un manager est amené à évaluer un subordonné, il se pose en juge. Il a le droit d'approuver ou désapprouver son interlocuteur en faisant souvent référence à des règles ou normes. Selon les contraintes de la situation, la communication du manager pourra pousser son interlocuteur à adopter une réaction défensive : attaques, intimidations, évitements, simulations, blocages, rétractions, soumissions, justifications et séductions. La forme de l'induction n'impose pas un comportement prédéfini. C'est la situation qui définit la réaction du subordonné. La réaction du subordonné entraînera, certainement, une autre réaction chez le supérieur, L'enchaînement des réactions pouvant mener à la création d'un « jeu d'interaction » entre les deux acteurs ;
- Les inductions de l'attitude de soutien-consolation. En adoptant une telle attitude, le manager privilégie les relations affectives sur les relations hiérarchiques du monde de travail. L'interlocuteur est ainsi considéré comme un enfant, un frère ou un ami plutôt qu'un collègue ou un subordonné. La réaction du subordonné peut être d'accepter ou pas cette induction. Dans le premier cas, c'est une relation de dépendance qui se met en place entre le subordonné et son supérieur ; dans le second c'est la contre-dépendance.
- Les inductions de l'attitude de solution du problème. En adoptant cette attitude, le manager met en avant son pragmatisme et se positionne en expert. Cette attitude induit une relation de mise à distance entre le supérieur qui connaît tout et son subordonné qui ne peut rien faire sans son chef et qui doit exécuter la solution dictée par ce dernier. La réaction du subordonné peut être la dépendance (acceptation-soumission) ou une contre-dépendance. Elle peut aussi induire des réactions de blocage, d'évitement ou de protestation critique.

Les interactions vues ci-dessus ne peuvent avoir de sens que dans un système d'interaction plus global nécessitant un cadrage plus large. L'attitude du manager ne peut être le résultat de sa seule « personnalité ». La réaction du subordonné est le résultat du positionnement du manager, mais s'inscrit aussi dans un système d'interaction plus large.

R. R. Blake & J. S. Mouton<sup>36</sup> ont établi une typologie des managers à partir de deux grandes attitudes : une attitude centrée sur les hommes et une attitude centrée sur les tâches d'où découlent 5 styles de *leadership* :

- Le *leader* de style « productif » pour qui seuls les résultats comptent. Les valeurs principales pour lui sont : l'efficacité, la rationalité, le professionnalisme... Ces collaborateurs finiront par adopter la même vision. Sa relation avec ses subordonnés

<sup>35</sup> G. Bateson, *La cérémonie du Naven*, Editions de Minuit, Paris, 1971

<sup>36</sup> R. R. Blake & J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston, 1964

est une relation d'« obéissance ». Certains collaborateurs accepteront très favorablement cet environnement où tout est bien défini. Ils deviennent dépendants du chef qui décide tout et attribue les mérites. Le chef répond envers ceux-ci par plus de travail. D'autres n'apprécieront pas cette relation inhumaine avec le chef et répondront par un désengagement qui pourra les pousser à l'abandon. Le chef de son côté va essayer de les faire changer d'attitude ou démissionner ;

- Le *leader* de style « affectif » est préoccupé par le bien-être de ses subordonnés. Cette situation induira la jalousie entre ses collaborateurs qui essayeront chacun de son côté d'avoir plus d'affection du chef. Ces rivalités renforceront la position paternelle du chef. Certains collaborateurs pourront voir dans ce comportement une manière de cacher son incompetence. D'autres profiteront de la situation pour manipuler le chef en se plaignant tout le temps ;

- Le *leader* de style « médiateur » accorde autant d'importance à l'homme qu'à la production. Ce type de managers n'impose pas un critère de jugement unique ce qui induit chez ses collaborateurs une réaction de méfiance et donc une attitude de « négociateur » qui forcera le chef dans son rôle de « médiateur » ;

- Le *leader* de style « démissionnaire » se cache derrière les règlements pour éviter tout engagement. Pour les collaborateurs, l'absence du chef ouvre la porte aux initiatives personnelles, aux querelles et aux luttes pour reprendre le pouvoir. Les collaborateurs dynamiques ont tendance à partir. D'autres apprécieront cet environnement qui leur permet de se consacrer à leurs intérêts personnels ;

- Le *leader* de style « entraîneur » se positionne comme un animateur d'un groupe ayant pour but le développement des capacités de ses membres. Ce message pousse les collaborateurs à plus d'engagement, d'initiative et de créativité. Ceci poussera vers plus de pression et donc vers des tensions au sein de l'équipe ce qui poussera certains à partir.

K. Lewin<sup>37</sup> a réalisé une expérience très intéressante. Il a défini trois « rôles » de *leadership* : les rôles démocratiques, autocratiques et laisser-faire, chaque rôle étant défini par des attitudes et des conduites. Il a attribué chacun de ces rôles aux animateurs de trois groupes d'adolescents de compositions équivalentes. Le rôle de l'animateur « autocratique » consiste à garder l'objectif du travail pour lui-même. Les interactions spécifiques autour du *leader* créent des comportements spécifiques chez les subordonnés indépendamment des personnalités de ces derniers. L'animateur impose ainsi un mode de comportement spécifique en utilisant des distinctions affectives, la dépendance, l'égoïsme, l'imposition, les menaces... Ces « injonctions implicites » couplés à la situation fermée du groupe laissent peu de liberté à chacun pour choisir son mode de comportement. On observe ainsi un phénomène circulaire : l'individu qui crée une situation et agit sur d'autres, et en même temps, ces situations qui agissent sur lui et orientent ses comportements. Ainsi se créent des normes relationnelles dans le groupe. La conclusion de cette expérience est que la manière de communiquer du *leader* crée des normes de comportement chez ses subordonnés. Ces derniers agiront de manière circulaire sur le comportement du manager créant ainsi un « système d'interaction ».

---

<sup>37</sup> K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York, 1935

### **Exemple du système relationnel du manager affectif**

Les plaintes constituent l'essentiel de la communication des employés avec leur supérieur hiérarchique (manager de niveau 1). Ce dernier très sensible à ces demandes, répond par l'expression de sa compréhension de la situation avec des promesses de faire de son mieux pour changer la situation. Il abandonne également son rôle de manager, c'est-à-dire l'exigence de la rigueur et le suivi du travail des subordonnés. Ceci constitue la première boucle du système décrit dans la figure 1. Cette attitude « paternaliste » ne fait que renforcer l'attitude des employés (le chef leur donne raison !) et les poussent à une « compétence affective » entre eux. D'un autre point de vue, on peut dire que c'est l'attitude paternaliste du cadre de proximité qui a induit les plaintes et la concurrence des employés qui chercheront son affection et sa protection. Les employés se plaignent au manager de niveau 2 de leur chef. Ils dénoncent le caractère affectif de leur chef et donc le manque de rationalité. Ils conservent ainsi une certaine autonomie en confrontant ainsi les deux niveaux de management. Le manager de niveau 1 défend ses subordonnés auprès de son supérieur et justifie le manque de rationalité. Ceci rend les plaintes des employés plus crédibles. Tout ceci renforce la vision du manager de niveau 2, qui va être encore plus exigeant envers son subordonné. Il va aussi intervenir directement auprès des employés pour exiger plus de rigueur car il estime que leur responsable direct ne fait pas son travail correctement. Ces interventions de manager de niveau 2 pousseront les employés à plus de plaintes ou à baisser les bras. Ceci renforce également le rôle paternaliste du cadre de proximité.

Malgré toutes ces anomalies, le système continue à tourner parce que chaque partie y trouve son intérêt :

- Les employés en se plaignant, arrivent à échapper aux exigences du travail tout en critiquant la hiérarchie ;
- Pour le cadre de proximité, il a l'impression d'être très apprécié par ces subordonnés ce qui est une grande source de satisfaction. ;
- Le cadre de niveau 2 estime que c'est lui qui fait tout tourner puisque les autres ne font pas leur travail comme il faut.

### **Exemple du système du manager de l'« autruche »**

Dans cette situation de crise, la direction essaie de cacher les mauvaises nouvelles par peur de leur effet sur la morale des équipes. Elle ne donne aux cadres qu'une vision optimiste. Elle leur demande d'être optimistes. Le message caché est « soyez positifs ». Pour les cadres, la direction ne veut entendre que des informations positives. Ils ne font donc remonter que les « bonnes nouvelles ». Ils évitent d'évoquer leurs problèmes. Les cadres passent le même message à leurs subordonnés. Ces derniers qui vivent de gros problèmes ont le sentiment d'être laissés-pour-compte. Malheureusement, les mauvaises nouvelles finissent par arriver de l'extérieur. Plus tard, la direction se tournera vers les cadres pour comprendre pourquoi elle n'a pas eu connaissance des problèmes plus tôt.

### **Exemple du système de management par la sélection des meilleurs**



Dans ce système, la hiérarchie ne fait confiance qu'à une partie de l'équipe à qui il confie les tâches importantes. Ces « élus » sont rapidement submergés de travail. Ils sont reconnus et acquièrent toujours plus d'expérience puisqu'ils font les tâches les plus difficiles. Ceci fait croître la confiance du chef et donc la quantité du travail. Le manager crée deux ensembles dans son équipe : « les bons » et « mauvais ». Les « élus » commencent par être satisfaits de cette situation mais finissent par être surchargés surtout si le chef ne peut pas leur donner d'autres gratifications que sa confiance. Ils sont pris au piège : ils continuent à faire ce qu'ils font tout en se plaignant de la situation. Les autres sont bien conscients qu'ils ne sont pas « valorisés » mais ils sont contents d'échapper au travail forcé de leurs collègues tout en regrettant de ne pas être valorisés.

### **Exemple du système du management « gâteau »**

Ce système est décrit par P. Crozier & F. Petitbon<sup>38</sup>. Pour les supérieurs, les subordonnés ne sont pas motivés pour travailler. La seule chose qu'ils peuvent leur donner c'est le bien-être.

L'exemple du jeu de l'évitement des responsabilités décrit le système d'interaction des cadres infirmiers à partir de plusieurs observations et études réalisées dans plusieurs centres hospitaliers. Ce système prend en compte les échanges entre les cadres infirmiers, leurs supérieurs hiérarchiques, la direction des soins infirmiers et les équipes d'infirmières.

Comme cela a déjà été illustré plus haut, le système peut être décrit en commençant par n'importe quel point de vue :

- Communications des cadres infirmiers avec leur hiérarchie : Les cadres hiérarchiques font surtout des demandes sous forme de plaintes des équipes (demande de soutien affectif) en plus des demandes d'aide et de conseils managériaux.
- Réponse de la hiérarchie : la hiérarchie privilégie souvent l'aide affective. Ils refusent ainsi l'aide managériale. Ils demandent aux cadres infirmiers d'être à la hauteur.
- Réaction des cadres infirmiers : Ils se sentent « abandonnés » par leur hiérarchie et se tournent vers les équipes pour justifier leur incapacité à résoudre les problèmes par le refus des cadres supérieurs de mettre les moyens nécessaires à leur disposition.
- Les équipes renforcent leurs critiques envers la hiérarchie et refusent de s'impliquer. Ils se plaignent directement aux cadres supérieurs et à la direction puisque leurs managers directs sont incapables de résoudre les problèmes. Ce qui est à la fois un message de dévalorisation et de défi envers les cadres infirmiers.
- Les cadres supérieurs se sentent réconfortés dans leur position considérant les cadres infirmiers incapables de faire correctement leur travail. Ils envoient ainsi leur analyse à la direction montrant les demandes d'ordre affectif des cadres infirmiers laissant de côté leurs demandes de management.
- Avec ce qu'elle reçoit à la fois des cadres supérieurs et des équipes, la direction croit au bien-fondé de l'analyse selon laquelle les cadres infirmiers sont surtout axés sur les

---

<sup>38</sup> P. Crozier & F. Petitbon, *Fonctionnaires au quotidien – Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, Editions d'Organisation, Paris, 1993

problèmes affectifs. Ceci explique que la solution est toujours plus de formation pour les cadres infirmiers afin qu'ils puissent dépasser leurs problèmes affectifs.

Dans ce système, chacun évite de prendre ses responsabilités en jetant le ballon aux autres.

### **Exemple de l'analyse systémique des communications managériales**

Le manager est au centre d'un système d'interactions, mais il n'est pas la source exclusive et inductrice des relations avec son environnement. Le manager n'a pas de « style » de management, c'est le système tout entier qui définit un « style ». Le « jeu managérial » procure des avantages à tous les acteurs.

Les jeux d'acteurs collectifs et les valeurs émergentes des systèmes relationnels ont pour objectif de :

- Comprendre le jeu comme négociation des acteurs autour d'une valeur émergente ;
- Connaître les grandes valeurs émergentes des systèmes relationnels organisationnels : la recherche de libertés, la reconnaissance professionnelle, la sécurité ;
- Concevoir l'organisation comme un emboîtement de systèmes relationnels de divers niveaux intégrés dans un méta-jeu ;
- Connaître les règles de l'observation et de la modélisation des jeux relationnels ;
- Connaître les principales des interventions destinées à modifier les jeux entre acteurs : conscientisation, recadrage, injonction paradoxale et prescription du symptôme ;
- Savoir déterminer l'importance d'un jeu pour l'organisation.

Les jeux d'interactions peuvent être ainsi considérés comme des négociations bloquées autour des valeurs émergentes du système. L'exemple du système des interactions dans les ateliers du monopole indique les logiques possibles de négociation des espaces de liberté (M. Crozier<sup>39</sup>). Une usine comporte plusieurs ateliers qui comportent chacun plusieurs machines. Le chef d'atelier est responsable de faire respecter les normes et les règles bien définies et de suivre la production de l'atelier. Sa marge de décision est très limitée. Les ouvrières travaillent par équipes de deux et sont payées par rendement ; elles dépendent énormément de l'état des machines. Les ouvriers d'entretien, qui ne dépendent pas du chef d'atelier mais d'un ingénieur appartenant à une autre filière, ont donc un grand pouvoir sur ces dernières. Les relations entre les ouvrières et le chef d'atelier sont « neutres » : ce dernier n'a aucun pouvoir sur elles et ces dernières n'ont aucun intérêt à avoir des interactions avec lui, ce qui risquerait d'être mal interprété par les ouvriers d'entretien.

Par contre, les ouvrières ont tout intérêt à avoir de bonnes relations avec les ouvriers d'entretien même si elles peuvent avoir des reproches à leur faire quant à leurs (manque de) interventions. Les ouvriers d'entretien ont une relation « conflictuelle » avec le chef d'atelier : ils veulent lui montrer que même s'il a un grade plus important que les leurs, ils ont plus de pouvoir que lui. Ils le montrent également en étant très autoritaires envers les ouvrières. Il est très important de noter qu'une étude centrée sur

<sup>39</sup> M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963, pp. 70-174

la relation du chef d'atelier avec les ouvrières mettrait sans doute en cause la « personnalité distante » de ce dernier. D'où l'importance de mettre chacune de ces interactions dans ce contexte global.

Le système décrit est régi par des contraintes organisationnelles et normatives très rigides. Le système fait émerger la valeur qui a le plus d'importance : la liberté. Chacun des acteurs fera de son mieux pour l'acquiescer et la défendre.

L'exemple 2 illustre le jeu de la mise en difficulté du supérieur. Les responsables des équipes infirmières se trouvent toujours confrontés au problème de division des équipes en deux ou plusieurs sous-groupes dès qu'il s'agit de se mettre d'accord sur un sujet ou de prendre une décision collégiale. Le responsable se trouve ainsi dans l'incapacité de prendre une décision parce que ceci est contraire à la « culture » des équipes soignantes et par ce que de toute façon cette décision, malgré le fait qu'elle soit débattue, sera contestée par ceux qui étaient contre. Pour écarter ces risques liés, le responsable tentera de trouver un compromis en négociant avec tous les sous-groupes, ce qui l'amènera à une non-décision et à décevoir tout le monde. Ce jeu apporte des « bénéfices » aux infirmières qui, faute de décision du groupe, continueront à faire comme elles veulent. Ce qui montre que le plus important pour les infirmières est finalement la défense de leur liberté. Ce système est renforcé par l'intervention externe des médecins et des autres acteurs de l'hôpital.

Pour négocier son identité sociale valorisée, l'exemple 1 illustre le jeu du masquage des incompétences. Ce cas se passe dans un hôpital de province où l'équipe dirigeante se plaignait de l'inefficacité des cadres soignants due à leur incompétence, leur manque de motivation ou à leurs problèmes psychiques. L'analyse faite sur le terrain a montré que les dysfonctionnements constatés - c'est-à-dire le manque d'engagement des cadres – sont dus aux luttes pour le pouvoir entre les membres de l'équipe de direction. En effet, face aux injonctions contradictoires des différents directeurs, la meilleure stratégie des cadres est d'attendre et de refuser les ordres par peur des sanctions des autres membres de l'équipe dirigeante. L'équipe dirigeante impose à ses cadres une image d'incompétence pour masquer ses propres défaillances. Avec le temps, cette même image induit un comportement d'incompétence chez les cadres.

L'exemple 2 (le jeu de la reconnaissance sociale impossible, illustre les échanges à l'intérieur de l'institution militaire française il y a quelques années entre les sous-officiers chargés des jeunes appelés et les jeunes appelés d'origine algérienne. Ces jeunes qui avaient le choix entre effectuer leur service militaire en France ou en Algérie ont fait le choix de le faire en France à l'encontre de leurs familles. Les jeunes d'origine algérienne veulent s'intégrer alors qu'ils sont différents, mais se voient rejetés. Les sous-officiers veulent traiter ces jeunes comme tous les autres malgré le fait qu'ils sont différents. Mais ils se sentent obligés de les traiter différemment alors qu'ils ne doivent pas le faire.

Le même jeu se répète dans les hôpitaux entre, les cadres soigneurs et les infirmières des équipes de soins.

L'exemple 3 illustre le jeu du refus du changement technologique. Dans une entreprise qui développe des logiciels, les commerciaux avaient l'habitude d'appeler les développeurs pour répondre aux questions techniques passées par les clients. Ce

système présente beaucoup d'inconvénients : les programmeurs sont perturbés, les commerciaux se sentent embarrassés devant les clients puisqu'ils ne reçoivent pas toutes les réponses à leurs questions et les lignes sont souvent dérangées. Pour dépasser ces difficultés, un nouveau système reposant sur une messagerie électronique à été mis en place. Dans ce nouveau système, les commerciaux laissaient leurs questions dans la boîte aux lettres des programmeurs. Ces derniers les étudiaient avant de répondre. Les commerciaux donnaient enfin la réponse aux clients. Ce système était un grand gâchis.

L'échec de la mise en œuvre du nouveau système montre que les commerciaux et les programmeurs trouvaient leur intérêt dans l'ancien système :

- Pour les programmeurs, l'ancien système offrait plus de liberté (ils pouvaient faire semblant d'avoir la ligne dérangée) alors que le nouveau système permettait de les contrôler. Avec l'ancien système, ils avaient une position plus importante face aux commerciaux, et donc dans l'entreprise ;
- Pour les commerciaux, l'ancien offrait la possibilité d'avoir des réponses instantanées. Ils affirmaient également que les clients ne voulaient pas des réponses différées. Le nouveau système pouvait évoluer vers un lien direct entre les clients et les programmeurs (puisque les clients étaient devenus sans aucune valeur ajoutée).

L'échec de la mise en œuvre de ce système est indépendant des personnes et de leurs personnalités. Le refus des programmeurs et celui des commerciaux d'utiliser le nouveau système se renforçait l'un l'autre (causalité circulaire).

Les exemples ci-dessus mettent en lumière des interactions autour de la recherche de la reconnaissance. Malheureusement, tous ces systèmes ne pouvaient pas évoluer puisque les parties ont à chaque fois des demandes symétriques.

Pour illustrer la question de la négociation autour de la valeur sécurité, l'exemple 1 illustre le jeu de l'indigence. Cet exemple cité par E. Berne<sup>40</sup> concerne une partie des bénéficiaires de l'assistance sociale. Normalement, l'organisme d'aide donne des subventions à ses clients à condition que ces derniers fassent un effort pour trouver un nouvel emploi. Un jeu se met en place entre les clients et les agents de l'organisme permettant à l'organisme de « garder » ces clients (ces derniers n'ont pas à trouver d'emploi) et aux clients de continuer à percevoir leurs subventions (pourquoi chercher un emploi et risquer d'être licenciée). La valeur qui émerge du système est la sécurité. Les indigents sont des exclus du système classique du chômage. Ils ont trouvé une place chez le bureau de bienfaisance et ne veulent pas la perdre. Pour l'organisme d'aide, c'est sécurisant d'avoir des clients constituants des « cas difficiles ». La particularité de ce jeu est que les deux parties arrivent à satisfaire le besoin et ne veulent surtout pas le rompre.

L'exemple 2 offre l'illustration d'un jeu d'accusation réciproque pour bloquer le changement. En entreprise, les exemples ne manquent pas de situations où les employés et les cadres s'accusent mutuellement d'être contre le changement. Dans cette situation, chaque partie se cache en mettant l'autre partie dans la délicate position d'accusé.

---

<sup>40</sup> E. Berne, *op. cit.*

Le principe hologrammatique a été énoncé par E. Berne<sup>41</sup>. Il stipule qu'une partie d'un système peut contenir par réduction la totalité d'un phénomène touchant le système global. Ceci s'explique par le fait que le système dans sa globalité ainsi que ses différentes parties subissent les mêmes contraintes systémiques.

On découvre ainsi qu'à l'hôpital, les problèmes de management sont les mêmes qu'on se situe au niveau d'une équipe d'infirmières, d'une direction de soin ou de la direction générale. Les difficultés de management de l'unité de base constituent un microcosme des problèmes de management de l'hôpital où tous les jeux se font autour de la liberté d'action. « *On peut concevoir le principe hollogrammatique de la théorie de la complexité comme un principe qui énonce l'existence, dans des conditions particulières, à différents niveaux de l'organisation, de jeux analogiques qui se superposent. Leurs relations ne sont pas organisées sous la forme d'un quelconque méta jeu, mais sont simplement organisées sous la forme de relations d'homologie* ».

Du point de vue systémique, pour ce qui concerne l'observation des relations, il ne faut plus se concentrer uniquement sur les acteurs et leurs personnalités mais il faut se focaliser sur les interactions entre les différents acteurs et leur contexte.

Dans un contexte donné, l'observateur doit choisir les interactions importantes à mettre en lumière :

- Relever les « formes » des relations. Une « forme » de communication est une catégorie d'expressions « du même genre », c'est-à-dire qui possède pour les acteurs, dans un même contexte, une même signification ;
- Observer les communications implicites. Dans un système d'interaction, on ne peut pas se contenter des relations et des « formes » de communication explicites. Comme on l'a vu avec le « jeu de l'indigence », les communications implicites sont très importantes. Ces communications sont incluses dans les attitudes, les paralangages, des sens cachés dans le reste de la communication et des non-dits. Toutes ces communications cachées sont comprises par les acteurs et doivent donc être représentées dans les graphes ;
- Trouver le cadrage pertinent de l'observation. L'étude d'un phénomène ne peut se faire uniquement sans définir un champ d'observation adéquat et suffisamment large pour inclure le contexte dans lequel se produit le phénomène. Pour définir un contexte, on ne peut pas se baser sur un contexte de niveau inférieur. Pour observer un phénomène il faut se positionner au niveau supérieur et pas au niveau inférieur ;
- Repérer les redondances formelles dans les échanges et modéliser le « jeu ». Pour définir un jeu, il faut chercher les redondances dans les successions des échanges. Pour y arriver, il faut se concentrer sur les cycles de communication plutôt que sur le sens. La notion de « jeu » a le même sens que la notion d'« organisation » chez E. Morin<sup>42</sup> et elle est très proche des « systèmes d'action concrets » de M. Crozier et E. Friedberg<sup>43</sup> ;
- Commenter le fonctionnement du système des échanges. Pour comprendre le fonctionnement d'un système, il ne faut pas chercher le « pourquoi » mais plutôt sur le « quoi » ou le « comment ». Le but est de connaître la situation actuelle et de définir le système relationnel afin d'arriver à la modélisation globale du système. Il

<sup>41</sup> E. Berne, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1991

<sup>42</sup> E. Morin, *La méthode*, Seuil, Paris, 1991

<sup>43</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

est également important de définir la valeur « émergente » du système et ses relations avec d'autres systèmes.

L'intervention sur les jeux pose plusieurs questions :

- Les conditions de l'intervention car intervenir sur un jeu pour le modifier ne peut se faire que dans certaines conditions :

- Le jeu ne doit pas être entretenu par d'autres jeux ;
- Les acteurs ne doivent pas être satisfaits ;
- Les contraintes imposées par les autres systèmes, contraintes organisationnelles et matérielles notamment, ne doivent être trop rigides.

Sans ces conditions, le changement doit se faire à un autre niveau.

- La prise de conscience et de recadrage. La continuation de jeu repose souvent sur le fait que les acteurs n'ont pas une vision globale. Quand ils prennent conscience de ce qui se passe autour d'eux, ils découvrent qu'ils sont « manipulés » ce qui les pousse à faire des efforts pour changer ce jeu. Pour P. Watzlawick<sup>44</sup>, recadrer, c'est « *redéfinir la situation ou passer à une méta-vue de la situation avec l'intention de changer le sens des rapports entre les acteurs* » ;

- L'injonction paradoxale ou la prescription du symptôme. La prescription du symptôme est une technique d'intervention consistant à demander à un acteur d'adopter volontairement un comportement donné. Ce comportement est souvent décrit comme « signe du problème ». Cette manière permet de prouver à l'acteur qu'il peut contrôler son comportement. Le but suprême est d'arriver à « construire » une nouvelle réalité et donc réagir autrement ;

- « La solution c'est le problème ». Dans les différents « jeux » étudiés, on voit que les acteurs essaient de trouver des solutions à leurs problèmes. Le but est de définir les contraintes matérielles et humaines empêchant l'évolution de la situation et donc l'aboutissement de ces solutions. Après la prise de conscience, on peut intervenir sur les comportements afin de les changer.

Il est impossible d'étudier tous les jeux d'interactions au sein d'une organisation. Il faut donc privilégier certains jeux par rapport à d'autres. Les jeux à choisir sont ceux qui tournent autour d'une valeur centrale pour l'organisation et qui présentent donc les « vrais problèmes » de celle-ci. Ce choix ne peut se faire qu'après identification d'autres jeux et donc de la valeur centrale.

### **La théorie systémique de la communication d'A. Mucchielli**

Il est important de souligner ici la nécessité de fonder un modèle communicationnel de l'organisation. C'est à partir d'une théorie systémique des communications que nous y invite A. Mucchielli<sup>45</sup>.

Les postulats du positionnement systémique de l'auteur sont les suivants :

Il n'existe pas de réalité « objective » donnée. La réalité est construite par l'esprit humain. Elle est représentée par un modèle dit du « système ». Celui-ci est imaginé par l'observateur de l'objet. Par ailleurs, la réalité dont il s'agit est toujours une construction et n'a pas la matérialité d'un objet physique du monde. Il n'existe donc

<sup>44</sup> P. Watzlawick, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 1972

<sup>45</sup> A. Mucchielli, *Théorie systémique des communications*, Armand Colin, Paris, 1999

pas une réalité objective donnée, mais plusieurs réalités construites par les différents observateurs selon différents buts choisis. Un phénomène n'existe jamais tout seul mais en relation avec d'autres phénomènes qui se tiennent les uns avec les autres et forment un système. Un phénomène n'est défini que par rapport au tout. La relation compte plus que l'objet. Si un phénomène émerge, il n'est pas dû à une ou plusieurs causes, mais à un ensemble de causalités circulaires dans lesquelles la réalité émergente elle-même a une part.

Les principes de sa théorie systémique de la communication sont les suivants :

- Toute communication n'existe que dans un système de communication ;
- Tout système de communication forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent sens ;
- Les communications d'un système de communication agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes ;
- Un système de communication est régi par les règles qui composent la logique de son fonctionnement ;
- Des phénomènes émergents trouvent leur existence à travers et dans le fonctionnement du système de communication ;
- Les systèmes de communication et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

La théorie des communications présentée dans cet ouvrage est un outil méthodologique pour l'analyse des phénomènes de communication.

### **Les concrétisations du modèle communicationnel de l'organisation**

La communication externe a pour objectif de parler ou de faire parler de l'organisation. Déclinée de façon analytique, elle regroupe des aspects tels que la communication médiatique, les relations presse, la communication de crise, les mécénats et les parrainages, la publicité *corporate*. Des exemples comme les chartes graphiques et les logos témoignent de son importance.