



Médiation et prise de décisions

(Pratiques de la médiation dans les organisations et mise en place des outils de communication)

José Luis Piñuel Raigada



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1917>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1917

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1997

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

José Luis Piñuel Raigada, « Médiation et prise de décisions », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | 1997, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 18 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1917> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1917

Ce document a été généré automatiquement le 18 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Médiation et prise de décisions

(Pratiques de la médiation dans les organisations et mise en place des outils de communication)

José Luis Piñuel Raigada

Introduction

- 1 Les interactions communicatives constituent la matière première du bâtiment des organisations ; elles bâtissent l'architecture des structures des relations entraînant la cohésion des composants d'une organisation : les individus, les groupes, les outils, les processus de transformations, les produits et les règles d'ordre, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un espace/temps de l'organisation. Les interactions communicatives pourraient être étudiées sous la forme des procès systémiques dont les composants (acteurs, outils, messages et règles d'ordre – langages-) agissent communicativement pour faciliter l'interaction sociale (requis par le système socio-économique de la production) et l'interaction interpersonnelle (requis par le système psychobiologique d'adaptation au milieu physique et humain). Les interactions communicatives, donc, jouent un rôle médiateur visant à l'intégration du système psychobiologique des conduites des individus au système socio-économique de la production ; et à l'inverse, visant l'adéquation ergonomique du système socio-économique de la production, aux exigences du système psychobiologique des comportements humains. Or, les interactions communicatives sont également médiatisées par des contraintes sociales (liées à la politique de l'organisation) et par des contraintes psychobiologiques (imposées par la nature des circonstances personnelles des membres de l'organisation et de ses partenaires). Les prises de décisions en matière de communication, dans les organisations, doivent donc tenir compte des médiations imposées par le système socio-économique de la production et par le système psychobiologique des comportements, ainsi que des médiations sociales et psychobiologiques que la communication elle-même peut faciliter dans l'organisation. Cet exposé a pour but montrer une méthode consacrée à modéliser ces rapports entre les systèmes de communications (SC), les systèmes sociaux

de la production (SS) et les systèmes psychobiologiques des contraintes écologiques (SE), lorsqu'on fait le choix des « outils » à mettre en place pour la communication corporative.

La notion sociologique de médiation et la portée de celle-ci sur la prise des décisions.

- 2 La construction de la réalité sociale dépend aujourd'hui – et comme jamais – de la circulation de messages : les citoyens perçoivent beaucoup plus de stimuli provenant de messages, que des stimuli provenant des faits, des choses, ou des personnes de l'entourage proche ; on n'a plus l'expérience de la réalité sociale, mais des nouvelles de celle-ci. Non seulement l'identité des choses, des événements, dépend de la communication, mais aussi son identité propre, puisque la communication fournit la perspective du regard, la distance sociale des faits, en établissant la mesure de nos désirs par la projection du possible et l'exclusion du non-dit de toute existence, même si le langage pourrait le référer. Les limites du monde ne sont plus, comme disait Wittgenstein, les limites du langage : elles sont beaucoup plus proches, ce sont les limites de la communication. Et au fur et à mesure que les limites de la communication semblent éclater par l'innovation technologique, elles deviennent plus étroites pour l'initiative personnelle. Aujourd'hui – et comme jamais l'identité des acteurs de la communication est une identité sociale, car elle n'est plus seulement le produit logique de l'expression personnelle des idées, mais plutôt le produit des pratiques sociales qui cherchent une rentabilité à la production et distribution de messages. Par conséquent, la société a une pratique de la communication au service de la rentabilité de sa propre complexité organisationnelle, c'est-à-dire, de sa reproduction qui, désormais, sera soutenue, soit par la production sociale de Communication de Masse, soit par des stratégies communicatives des organisations.

L'épistémologie de la notion sociologique de la médiation

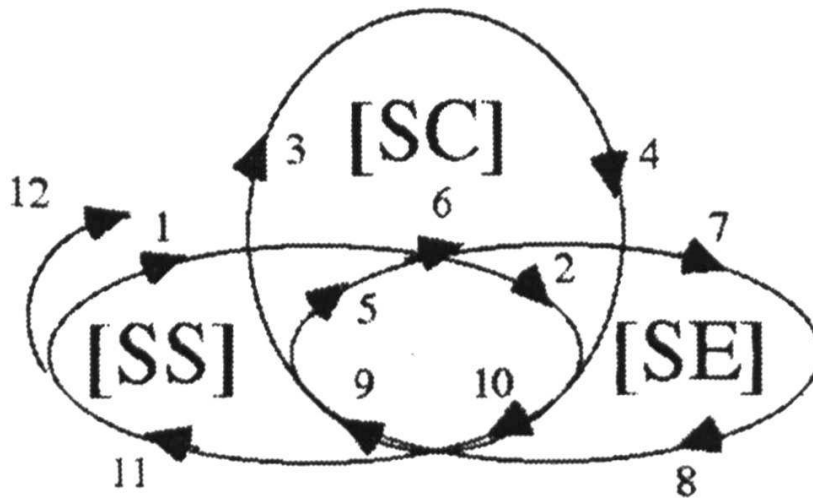
- 3 D est bien connu que l'être vivant dispose d'une grande compétence d'adaptation dans la mesure où il est capable de contrôler ses actions plaçant celles-ci entre lui-même et l'environnement, et dans la mesure où il est capable ainsi d'anticiper les changements du milieu. L'autonomie, l'indépendance et l'écart progressif entre l'être humain et la pression du milieu, sont des acquis dus au contrôle, de plus en plus indépendant des rapports sensoriels, que l'être humain a développé sur lui-même, sur la maîtrise de son habitat et sur les relations que l'être entretient avec celui-ci. La médiation entre le changement du milieu et la constance de l'être permanent devenu conscient, peut s'établir à travers l'activité d'exploration faite par l'individu lui-même, mais aussi grâce à la coopération d'autres individus reconnaissables qui lui fournissent de l'information à propos de ce changement. L'activité médiatrice de la communication révèle ici son origine : la médiation se produit par la mise en place des procès de communication, des échanges d'information entre les acteurs qui communiquent. C'est ainsi que les échanges d'information facilitent la médiation entre le devenir de l'environnement et les êtres humains.
- 4 L'échange informatif, autrement dit la communication, si elle se réalise dans l'environnement social, c'est-à-dire, dans le respect des normes de procédure légitime institutionnalisées, fournit un sens social à la médiation. Les agents sociaux – qu'ils soient

des groupes ou des organisations-, qui distribuent l'information sur le devenir événementiel, c'est-à-dire, sur les événements de l'environnement naturel ou de l'environnement humain, génèrent une institutionnalisation de la production sociale de médiations : cette médiation institutionnalisée est justement la mission des professionnels des Medias. Les Moyens de Communication Sociale (les Medias), d'une part, et les Départements de Communication chargés de mettre en contact les entreprises et les organisations avec les publics, d'autre part, deviennent respectivement des institutions et des « spécialités » professionnelles, non seulement consacrées à distribuer l'information sur des événements sociaux, mais surtout consacrées à la transmission des signifiés sociaux reproductifs. Comme l'avaient dit P. Berger et T. Lukmann (1983), toute transmission de signifiés institutionnalisés entraîne des procédures de contrôle et de légitimation des institutions responsables.

- 5 Lorsque cette activité médiatrice est accomplie par les MCS (Moyens de Communication Sociale), et/ou par les tâches communicatives au service des institutions et des entreprises, il y a une explication réductible aux concepts de l'intégration et du consensus, le terme consensus exprimant son signifié étymologique d'« accord du sens ». M. Martin Serrano (1986), disait à ce propos :

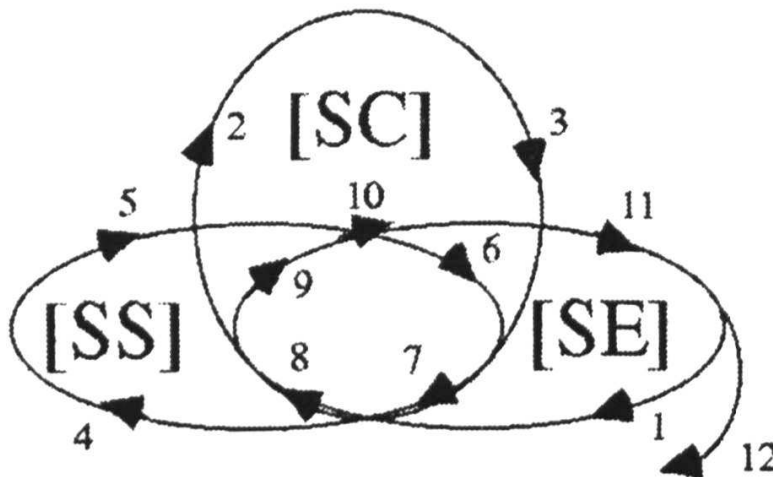
« Le procès social de production de communication se met en place, au bout du compte, pour intercaler un répertoire de données dans l'écart entre les changements du milieu et la conscience acquise de ce changement. Ce but possède une justification institutionnelle : la communauté tâche d'aboutir, moyennant la médiation communicative, à un consensus quelconque dans les représentations du monde acquises par les différents membres du groupe social. La raison pour laquelle toutes les sociétés nécessitent des personnages (par exemple, le chamam) ou des institutions (telles que les entreprises de communication) dont la spécialité est la production, distribution et reproduction de représentations collectives, est la suivante : les lois régissant la transformation historique de la réalité environnante (des lois physiques, économiques, sociologiques, entre autres) n'ont pas leur réplique mécanique dans les lois régissant la transformation des représentations cognitives (lois de la perception, de la motivation, de l'apprentissage, de la logique, entre autres) »¹

- 6 La médiation communicative devient *médiation sociale* si l'on reconnaît la fonction reproductrice accomplie par le Système de Communication sur le Système Social, c'est-à-dire, si l'on reconnaît le rôle que jouent les procès de communication facilitant l'ajustement des procès sociaux responsables de faire perdurer l'ordre dans les sociétés ou dans les organisations. Et la médiation communicative devient *médiation écologique* si l'on reconnaît la fonction reproductrice accomplie par le Système de Communication sur le Système Écologique, c'est-à-dire, si l'on reconnaît le rôle joué par les procès de communication fournissant aux individus les croyances et les connaissances nécessaires pour mieux savoir comment satisfaire leurs besoins et leurs désirs spirituels et matériels. La fonction reproductrice accomplie par le Système de Communication sur le Système Social, s'accomplit donc si les adaptations des êtres à l'environnement (SE), facilitées par l'interaction communicative (SC), se soumettent à l'ordre requis par le Système Social (SS).



Médiation sociale du Système de Communication

- 7 Et, Système de Communication sur le Système Écologique, s'accomplit, au contraire, si les ajustements des agents sociaux aux groupes et aux institutions (SS), facilités par l'interaction communicative (SC), se soumettent à l'ordre requis par le Système d'adaptation des êtres à l'environnement (SE).



Médiation écologique du Système de Communication

- 8 Les exemples les plus connus de *médiation sociale* apparaissent à travers les pratiques professionnelles de la *production sociale de communication* : les produits de communication dont la production, d'une part, exige l'investissement de grosses quantités de capital et de travail social et dont les prix, d'autre part, sont fixés par leurs valeur d'échange plus que par leur valeur d'usage, visent toujours à utiliser l'interaction communicative au profit de l'ordre social de départ, sont un principe de reproduction économique de bénéfice pour l'investisseur. Il y a deux classes d'investisseurs en médiation sociale de communication : les investisseurs dans les Moyens de Communication – dont l'investissement vise à la

production et distribution de produits de communication possédant une valeur de marché (car ils peuvent être achetés à des prix supérieurs à celui de leur coût de production) – ; et les investisseurs dans la production et distribution des biens et des services non communicatifs dont la commercialisation, pourtant, est facilitée par la production et distribution de produits communicatifs possédant, non pas une valeur de marché, mais plutôt une valeur d'usage stratégique pour l'interaction sociale avec leurs partenaires sociaux les consommateurs et/ou les interlocuteurs sociaux dans les rapports de la production.

- 9 Les exemples les plus évidents, par contre, de *médiation écologique* ont lieu dans la consommation de produits de communication : ceux-ci sont utilisés moyennant toujours une acquisition sociale et ils sont consommés toujours en respectant un ordre socialement légitimé (liberté de marché, liberté d'expression, droit à l'information, etc.) et socialement agréé par la collectivité (grilles de programmation, espaces-/temps adéquats aux différents genres de communication, etc.). Néanmoins, en ce qui concerne les consommateurs, les produits de communication distribués par les Médias et les produits de communication provenant d'autres sources sociales (institutions, organisations), ont une valeur d'usage, plutôt qu'une valeur d'échange social. Autrement dit, les biens et les services de la production – également sociale – de communication sont utiles aux consommateurs dans la mesure où ceux-ci, étant des récepteurs de communication, reçoivent une information adéquate à l'adaptation à l'environnement : c'est-à-dire, utiles pour réajuster les modèles » particuliers ou les « paysages cognitifs » portés sur des environnements personnellement inexplorables, qu'il s'agisse des événements, des objets ou des comportements de certains individus situés à l'extérieur des frontières de l'expérience individuelle.
- 10 À ceci s'ajoute le fait que la communication n'est pas seulement médiatrice. Elle est aussi médiatisée si l'on reconnaît la fonction reproductrice accomplie par le Système Social sur le Système de Communication, ou lorsque l'on aperçoit la fonction reproductrice accomplie par le Système Écologique sur le Système de Communication. Dans ces cas il faut parler de médiation sociostructurale et de *médiation cognitive* exercées sur le Système de Communication.
- 11 La fonction reproductrice accomplie par le Système Social sur le Système de Communication se révèle à travers les structures de production que le Système Social transfère sur la production des biens et des services d'usage communicatif. Le système des rapports sociaux de production met en place une *médiation sociostructurale* en imposant des normes (rôles et *statuts* sociaux des tâches communicatives accomplies par les professionnels et les travailleurs) et des valeurs de production (« le permis/non permis », « le bon/mauvais », etc.) à l'exploration du devenir événementiel à propos duquel il faudra produire de la communication de façon attirante et adéquate pour les consommateurs. Par exemple, quel que soit le Moyen de Communication ou le Département de Presse d'une entreprise ou institution, ceux-ci organisent hiérarchiquement les tâches et les travaux professionnels de la production de communication : récolte des données, présentation de l'information par « rubriques » – celles-ci se rapportent » etc, aux Media), ou se rapportant à des activités stratégiques de l'institution (« publicité », « marketing direct », « Relations Publiques », etc., dans les organisations) – ; par conséquent, le produit de communication lui-même est soumis à une structure stable d'anticipation informative (effets de *l'agenda setting*, dans les Media, ou de *management strategy*, dans les organisations ; une telle structure est relativement

indépendante de l'imprévisibilité du devenir ; et le produit communicatif est aussi soumis à une structure stable d'élaboration expressive (genres et formats pré définis par les codes de style, dans les Media, et par les chartes graphiques, dans les organisations). Bref, tous les Media produisent avec une régularité pré établie (journalière, hebdomadaire, etc.) un volume spatial ou temporel d'informations (nouvelles, reportages, commentaires, etc.) qui devient stable, et de façon relativement indépendante du volume des événements produits au sein des environnements qui constituent le sujet habituel de l'information ; et la plupart des organisations mettent en place un volume d'actions communicatives (publicitaires, financières, *business to business*, etc) de façon relativement indépendante de la variabilité des urgences requises dans l'environnement social, puisqu'il existe le principe accepté qui dit « ne pas communiquer entraîne quitter la scène » et ceci comporte le risque de disparaître de la perception collective.

- 12 La fonction reproductrice accomplie par le Système Écologique sur le Système de Communication se révèle à travers les structures cognitives que le Système Écologique transfère sur la production et la consommation des biens et des services d'usage communicatif. La *médiation cognitive* opère sur les récits (enchaînement des références) dans les produits sociaux de communication, offrant aux audiences des modèles de représentation du monde, de l'environnement humain ou du devenir événementiel, facilement intégrables dans les « paysages cognitifs » préalablement partagés au sein d'une culture. Cette médiation se révèle à l'intérieur des limites renfermant le produit de communication d'après la capacité des catégories de logique cognitive des individus appartenant à une cible : la segmentation de publics-cibles (par critères comme les catégories d'âge, les degrés de formation et d'éducation, les styles de vie, habitat culturel, etc.) correspond à la segmentation de produits communicatifs (par la diversification des supports dans la Presse et des tranches horaires dans les grilles de programmation audiovisuelles). Et ces limites recouvrent la sélection de questions, de références et de discours considérés adéquats à la capacité cognitive des audiences, classifiées selon des stéréotypes concernant les patterns d'assimilation et d'accommodation cognitives, et consacrées à atteindre l'adaptation des êtres face au devenir de l'environnement ; ces stéréotypes, enfin, sont différents selon les catégories d'âge, degrés de formation et d'éducation, styles de vie, *habitat culturel*, etc. C'est ainsi que, par exemple, les adresses pour la vulgarisation scientifique dans le journalisme spécialisé, ou les choix des accroches dans la publicité et le marketing direct illustrent *l'assomption* des ces stratégies de *médiation cognitive*.
- 13 Enfin, la production sociale de communication étant un procès productif structuré comme un mécanisme dont le but est de rentabiliser l'investissement de capital matériel et humain, elle soumet le travail des journalistes, publicitaires, et des professionnels embauchés par les entreprises informatives et les départements de communication dans les organisations, à des contraintes dérivées de l'établissement de la division du travail par l'association des tâches communicatives combinant la production des *signifiants* précis avec les références des *signifiés* concrets culturellement légitimés et acceptés. Cet aspect concerne, d'une part, les adresses professionnelles dans l'application de formats communicatifs : Par exemple, le discours et le graphisme d'un document « business to business » ne sont pas les mêmes que le discours et le graphisme d'une brochure publicitaire pour le grand public ; et, d'autre part, ces adresses professionnelles révèlent la médiation cognitive imposée à la communication, puis qu'il s'agit d'ajuster la structure du discours argumentatif aux modèles stables préalablement partagés par les cibles. Par

conséquent, tout porte à croire que la division du travail expressif entre les différents professionnels de l'émission communicative, utilisant les codes adéquats à la construction du discours journalistique, publicitaire, ou institutionnel, etc., suppose la *médiation socio-structurelle*, mais cette condition devient une ritualisation par laquelle les formats acquis des produits de communication demeurent stables. La ritualisation dans la présentation des données informatives à travers la réitération des formes stables du récit communicatif, transfèrent l'identité de celui-ci à l'identité sociale de l'événement raconté, produisant un boucle qui se ferme lorsque la *médiation socio-structurelle* se transforme en *médiation cognitive*, et celle-ci en médiation que l'on pourrait appeler *culturelle*.

- 14 La médiation cognitive, en effet, permet de garantir une consonnance du traitement informatif des événements, avec les intérêts (réels ou supposés) partagés par les audiences, de façon à ce que les récits communicatifs facilitent des modèles stables de représentation du monde, de l'environnement humain ou du devenir événementiel quel qu'il soit. On réussit par ce biais à intégrer dans la conception partagée du monde, de l'environnement ou du devenir, une identité ou un modèle institutionnel des événements. L'usage de codes de signification (ceux-ci étant des recours pour maîtriser la production et reproduction de « signifiés ») à travers des moyens institutionnalisés de communication, joue une fonction reproductrice des représentations cognitives socialement légitimées. C'est ainsi que, s'il surgit un conflit entre les sujets d'intérêt des Media ou des institutions communicatives, et la reproduction des normes et des valeurs sociales en vigueur, ce conflit se résout en assurant une certaine sensation de confort mystificatrice aux individus/consommateurs sociaux de communication. L'utilisation rituelle de références (des données informatives reconnaissables) facilement intégrables dans la conception socialement acceptée du monde, devient, finalement, un mythe, légitimant par ce biais la production sociale de communication elle-même. Par exemple, le mythe enrobant la présentation de la jeunesse comme une étape de la vie, pleine de forces et de désirs est bien connu, et le conflit trouvé devant la présentation traditionnelle du « troisième âge » qui met en question précisément l'alliance cherchée entre l'offre des loisirs et l'envie de jouissance promises aux retraités : la ritualisation des accroches publicitaires a résolu ce conflit en construisant le mythe de la « seconde jeunesse ».

Les médiations dans la communication organisationnelle :

- 15 La dynamique de l'interaction sociale soutenant la pratique de gestion industrielle et mercantile de la Communication Sociale au profit des Organisations pourrait être appelée « Communication aux Sources » par opposition à la « Communication aux Media » ; grâce à cette pratique, les entreprises et les institutions (lucratives ou non lucratives) organisent autant les relations de production (« communication interne », « communication business to business », « communication financière »,...) que leurs relations avec l'environnement social, qu'il s'agisse des relations avec des interlocuteurs sociaux (« communication visuelle », « communication de crise », « Relations de Presse » et « Relations Publiques »,...), avec les citoyens (« mécénat et parrainage »), ou avec leurs consommateurs de produits (« publicité » et « marketing direct »).
- 16 La « Communication aux Sources », par opposition à la « Communication aux Media », indépendamment du fait que parfois on la fasse apparaître dans les récits médiatiques, se caractérise en général par l'identification – toujours sociale-de ses interlocuteurs : qu'il

- s'agisse d'interlocuteurs au cours des relations de production (communication corporative), ou qu'il s'agisse d'interlocuteurs au cours des relations autour du produit achevé, c'est-à-dire, des relations avec les consommateurs (publicité et marketing direct).
- 17 Les interlocuteurs identifiés par des relations de production appartiennent à deux catégories : les interlocuteurs à l'intérieur de l'organisation, et les interlocuteurs externes ; les premiers engagent l'organisation directement, car les interlocuteurs internes dans les relations de la production attendent toujours des prestations concernant l'existence personnelle et dépendant de la politique même de l'organisation ; les seconds, par contre, impliquent l'organisation dans le domaine des droits et des compromis engagés sous la forme d'entité sociale en concurrence avec les autres entités sociales de tout genre : comme une entité sociale fournissant des produits en concurrence dans le domaine d'un secteur économique de production (communication « to be ») ; comme une entité sociale prête à l'achat de capital (communication financière) ; comme une entité sociale concurrente pour l'atout dans la perception collective de ses traits d'identité reconnaissable (communication visuelle) ; ou, dans le domaine de la vie citadine, comme une entité contribuant à la richesse culturelle, sportive, artistique, etc. (mécénat et parrainage) ou institutionnellement engagée par des compromis juridiques dérivés de son activité économique et sociale (Relations Publiques et Relations de Presse).
 - 18 La Communication corporative est nettement différente de la communication orientée vers la consommation. Au contraire de la Communication publicitaire, que l'on peut considérer comprenant l'ensemble de routines médiatiques consacrées à informer le(s) public(s) externe(s) d'une entreprise ou d'une institution le(s) motivant pour l'achat des biens et des services, ou pour l'adhésion à une cause ou une idée morale ou politique, la « Communication corporative » comprend des routines de communication dont les publics-cible ne sont jamais considérés comme étant des consommateurs de produits achevés, mais des interlocuteurs sociaux de l'organisation responsable. La communication établie par la publicité entre les annonceurs et les consommateurs, vise toujours à une relation (qu'elle soit commerciale ou morale) établie autour d'un échange de produits que l'annonceur offre et le consommateur désire s'approprier ; il s'agit, donc, d'interlocuteurs intéressés par la destination finale d'un produit (le bien, le service, l'action morale ou politique en question) et cette destination intègre les buts de la consommation ou l'accomplissement d'une action d'usage, dont tous les deux – annonceur et consommateur – espèrent tirer un certain profit : l'annonceur, le profit de la vente et le consommateur, le profit de l'action d'usage du produit ou des actions visées. Dans la communication corporative, par contre, les interlocuteurs ne sont pas intéressés par l'échange d'un produit, mais par les relations sociales établies autour de sa production.
 - 19 Si à travers la publicité et le marketing direct les entreprises établissent des rapports avec des publics externes qui peuvent devenir des consommateurs de produits, c'est à travers la « communication corporative » que les entreprises et les institutions établissent des relations avec le public externe constitué par les interlocuteurs sociaux trouvés au cours de l'activité sociale de production menée par l'entreprise au sein de l'environnement social. Voilà donc pourquoi si la publicité et le marketing direct pourraient être classifiés comme « communication de produit », la communication corporative pourrait être catégorisée comme « communication de producteur », puis que c'est à travers cette communication que le « producteur » ou la « corporation productrice », en tant qu'une entité sociale, s'engage devant les interlocuteurs agissant dans le même domaine :

l'activité sociale de production. Par conséquent, il s'agit clairement dans ce cas d'un système d'interaction communicative (SC) exerçant une médiation devant un système d'interaction sociale (SS) comprenant les procès dont le but est l'ajustement social des producteurs et des citoyens autour des relations, des valeurs, et des activités menées dans le cadre où ils agissent en qualité d'« agents sociaux » ; mais cette interaction communicative devient aussi médiatisée, car ceux qui communiquent engagent leur crédibilité de personnages – et d'acteurs – participant au récit (SC) d'après leur qualité personnelle au cours des interactions menées pour la maîtrise de l'environnement matériel et humain (SE), et d'après leur qualité sociale en jouant des rôles prescrits (SS).

- 20 Dans la communication « *B to B* » ou « *business to business* », les interlocuteurs partagent la même condition : ce sont des producteurs professionnels de biens ou de services dont les relations de communication visent un échange productif, et pas un échange de consommation. Dans la « communication financière » les interlocuteurs visent non plus un échange de consommation, mais aussi un échange productif : le marché de capitaux ; les actionnaires, par exemple ne sont plus des consommateurs, mais des « fournisseurs » de capital. Dans le domaine de la « communication visuelle » ou « d'image corporative » un interlocuteur (entreprise ou institution) se revêt d'attributs d'identité visuelle visant une reconnaissance sociale différenciée et prégnante devant ces concurrents, mettant en relief plutôt les vertus sociales de production que les attraits des produits. Dans le « parrainage », mais surtout dans le « mécénat », une entreprise, institution ou marque se fait reconnaître comme contribuant socialement ou financièrement aux activités d'intérêt collectif et par ce biais elle acquiert un prestige social d'autant plus élevé qu'il paraît plus éloigné des intérêts du marché... Enfin, à travers les stratégies consacrées aux « Relations de Presse » les organisations aspirent au maintien de l'échange d'information le plus efficace possible avec les Media ; dans ce cas les interlocuteurs sont les journalistes, mais le public-cible, moyennant l'intervention des journalistes et la diffusion des Media, est le citoyen, les groupes et les institutions publiques – syndicats, associations, administration – qui reçoivent l'information – des nouvelles et des commentaires – qui porte sur les engagements de l'organisation en ce qui concerne ses responsabilités sociales, quelles qu'elles soient, entraînant des attachements tant dans les relations de production, que dans les rapports engagés dans le domaine du marché et de la consommation.
- 21 • *Outils de médiation dans la communication interne*
- 22 La communication à l'intérieur d'une entreprise ou d'une institution est consubstantielle à l'organisation elle-même : celle-ci ne pourrait jamais exister sans les rapports de communication ; or, le développement de la politique de communication n'est pas toujours considéré consubstantiel au développement de la politique organisationnelle. Pourtant, depuis les dernières années de la décennie des 70, la communication interne est devenue une discipline de gestion des entreprises ; au début, au même niveau que la gestion des Ressources Humaines, et plus tard, aidant à configurer la stratégie de gestion globale de l'organisation. En fait, la communication interne s'organise autour de trois axes, chacun associé à un de ces trois types de relations internes :
- 23 1 – les relations, strictement *professionnelles*, associées à l'activité de l'entreprise, placées dans le cadre de l'organisation comme sous-système au sein du Système Social (SS) et mises en place dans les procès de production de façon que les membres de l'organisation agissent en qualité d'*agents producteurs* engagés par un certain nombre de *normes* et de *rôles*, mettant à leur disposition une certaine quantité de *moyens* de capital et de travail

pour la production de *biens* et de *services*, placés après dans le marché en qualité d'offre des *marchandises* destinées aux autres *agents sociaux* (*distributeurs et consommateurs*) situés à l'extérieur de l'organisation, mais à l'intérieur du domaine du Système Social. C'est ainsi, par exemple, que les ingénieurs de méthodes établissent les rapports de communication visant à améliorer les techniques de travail dans les chaînes de production.

- 24 2.- les relations de *convivialité* : il s'agit de relations « informelles », tant dans les ateliers et les bureaux qu'à la cafétéria ou au restaurant d'entreprise, dans le cadre d'un Système d'adaptation à l'environnement (SE) dépendant des attitudes personnelles et conditionnant la motivation des rapports d'échange entre les individus autour des données portant sur des expériences personnelles, et, par conséquent, conditionnant aussi les résultats de productivité ; ainsi, par exemple, l'absentéisme dans les chaînes de production peut être un effet de démotivation au travail et provoquer une baisse dans la productivité.
- 25 3.- les relations *d'identité*, associées à la culture d'entreprise comprenant l'ensemble de routines et d'habitudes liées à l'échange vertical, horizontal ou transversal d'information en circulation ascendante ou descendante dans l'organigramme, et suivant des codages précis fixés d'après un Système de Communication (SC) où les *personnages* (acteurs), les *instruments* (outils et supports divers) et les *messages* reproduisent une conscience collective des activités de l'organisation, de ses conquêtes et de son histoire, et suscitent l'appartenance ou l'exclusion. C'est ainsi, par exemple, que la culture d'entreprise fournit le niveau de connaissances adéquat au développement des stratégies corporatives, permettant l'approfondissement collectif dans la perception de l'entreprise comme une entité sociale en concurrence, et coordonnant la logique des activités apparemment indépendantes (v.g., la logique propre du département d'« emballage » tendant à la standardisation des éléments, face à la logique du service de « promotion et marketing » prenant parti, au contraire, pour la différenciation, de façon à faciliter la distinction des produits par leurs emballages : la communication interne pourra résoudre le conflit).

Tableau A – Outils de communication interne

(Individus/Expectatives)	Application	Rel. de Production (Agents/Rôles)			Rel. d'Identité (Acteurs/Côdes)			Rel. de Convivialité		
	Outils	P. R. O.	A. D. T.	Intp. Écr. Aud.	Inf. For. Mot.					
Tableau.	P.	⊗ ⊗ ⊗		-	-	-				
Boîtes à idées	P.	⊗								
Messages Electr. P.	P.	⊗ ⊗ ⊗		[]						
Signalétique	P.	Æ Æ Æ		⊗ [⊗]						
Journal Interne.	- R.	Æ Æ Æ	Æ	⊗						
Lettre	- R.	⊗								
Circulaires.	-(R.)O.		⊗							
M.Audiovisuels	-(R.)O.		Æ			Æ ⊗ ⊗ ⊗				
Séminaires	-(R.)O.	⊗ ⊗		[] []						
Réunions	-(R.)O.	⊗ ⊗	⊗		[] []					
Vidéoconf.	-(R.)O.	⊗ ⊗	[] []							
Rendez-vous	-(R.)O.	⊗ ⊗		[]						
Accueil	-(R.)O.		⊗		[Æ] [Æ]					
Événements	-(R.)O.	Æ Æ Æ	⊗	[⊗] [⊗]						
Visites	-(R.)O.		Æ	⊗	[⊗] [⊗]					
Réclamations	- . O.	⊗		[]						
Hautparleurs	- . O.	⊗								

Application	(SS) Rel. de production	(SC) Rel. d'identité	(SE) Rel. Convivialité
P = Permanente	A = Ascendantes	Int = Interpersonnelles	Inf = Information
R = Régulière	D = Descendantes	Écr = Par écrit	For = Formation
O = Occasionnelle	T = Transversales	Aud = Audiovisuelles	Mot = Motivation
	⊗ = Indépendantes	⊗ = Indépendantes	⊗ = Indépendantes
	Æ = ou bien	Æ = ou bien	Æ = ou bien
	" = Orientés vers...	" = Orientés vers...	" = Orientés vers...
	[] = Complémentaire	[] = Complémentaire	[] = Complémentaire

- 26 La communication interne, évidemment, est aussi question de « communication corporative » car ses interlocuteurs font partie des réseaux de communication lorsqu'ils sont préalablement liés par des relations sociales de production, et non pas par des relations sociales de consommation des produits; or, les publics internes de l'organisation partagent une même identité sociale : celle de l'organisation; par contre, les publics externes de la communication corporative ont des identités étrangères à l'organisation. Par conséquent, les messages de la communication interne ne peuvent pas présenter la même teneur que les messages de la communication externe : les relations de production entretenues avec des publics externes sont établies dans le territoire d'un Système Social où l'entreprise ou l'organisation agit en concurrence avec d'autres

organisations, tandis que le territoire des rapports de production pour les publics internes est l'organisation elle-même ; les relations de production avec les publics externes sont établies autour des prestations sociales externes de l'entreprise : échange des produits, garanties, bénéfiques, vie citadine, etc ; tandis que les relations de production avec des publics internes sont établies autour des prestations internes de l'organisation, et très proches de la vie personnelle de chacun : l'échelle des prestations de l'entreprise pour les publics externes est toujours une échelle sociale (devoirs, compromis, droits, conformes aux lois ou aux principes moraux), tandis que l'échelle des prestations de l'organisation pour les publics internes est aussi une échelle personnelle (espoirs intimes, gratifications, attitudes, motivations, etc.). Voilà pourquoi il faut adapter la communication interne au développement des relations interpersonnelles au sein des institutions, des organisations, en établissant des méthodes bien articulées sur la dynamique des groupes et la structure d'équipes de travail. D'autre part, lorsqu'il arrive une crise à l'organisation (à cause d'un accident, un attentat, un licenciement, une O.P.A., un changement de leader, p. ex.), la nécessité d'un plan stratégique de communication interne se révèle nécessaire de toute évidence. Or, l'efficacité de ce plan sera toujours conditionnée par la qualité du système préalablement mis en place. On ne pourra jamais improviser efficacement au fil des événements : il faudra avoir installé préalablement les voies, si l'on veut garder sa crédibilité. Les réactions des employés – solidarité ou, au contraire, colère ou découragement – doivent être exprimées à travers des canaux d'information connus et acceptés.

- 27 Le Tableau A (page précédente) montre les outils de communication interne mis en place dans une organisation fictive et leurs rapports des relations socioprofessionnelles, communicatives et psychobiologiques à prendre en compte, que ce soit pour prendre des décisions budgétaires et politiques, ou pour évaluer des résultats fictifs après un audit de communication interne.

Les méthodes d'exploration et de découverte des rapports de médiation dans la communication institutionnelle.

- 28 Reprenons le Modèle théorique de la Médiation communicative dont nous avons parlé au début de cet exposé consacrée à modéliser les rapports entre les systèmes sociaux de la production (SS), les systèmes de communication (SC), et les systèmes psychobiologiques des contraintes écologiques (SE). Il faut souligner qu'il s'agit de systèmes qui s'engagent de façon réciproque dans le comportement d'un système supérieur « l'*Umwelt* », délimitant une interaction historiquement circonscrite à un espace-temps réel. Chacun de ces systèmes, à l'intérieur d'un *Umwelt* historique précis, se trouve constitué par des composants hétérogènes : les Actants, les Instruments de l'interaction, les Produits d'un travail ou d'un procès d'échange énergétique, (lequel, en rapport avec la communication, produit des Expressions), et, finalement, les Règles de représentation (ou cognitives), dirigeant l'action des Actants. Néanmoins, les rapports entre ces composants varient non seulement en fonction des relations intersystémiques, mais surtout en fonction du comportement de chaque système (Social, de Communication et Écologique), c'est-à-dire, en respectant l'organisation interne de chaque système car, autrement, ces systèmes ne seraient plus des systèmes à l'intérieur d'un *Umwelt*, mais il n'y aurait qu'un seul système (l'*Umwelt*) créé par la disparition de ceux-ci.

- 29 L'Umwelt, ou système de référence (SU) des rapports intersystémiques, contient, donc, agissant en fonction de composants, un ensemble structuré d'Actants (A), un ensemble structuré d'Instruments (I), un ensemble structuré de procès de Transformation (T) et un ensemble structuré de Règles nomothétiques (N) réduisant le hasard devant les situations particulières. Autrement dit, en ce qui concerne l'Umwelt, les Actants peuvent être considérés comme des individus agissant dans un procès d'interactions face à l'environnement (procès d'adaptation); ou des émetteurs ou des récepteurs dans un procès de communication (ou d'échange de « messages »); ou bien des agents d'un procès d'interaction socio-économique à l'intérieur d'une particulière organisation collective ou formation historique. Les Instruments peuvent être considérés comme des organes ou des outils artificiels facilitant l'interaction face à l'environnement; ou bien des instruments utiles pour développer le « travail expressif » de production, transmission et réception de signaux; ou bien des moyens investis pour la production économique des biens et des services. Les procès de transformation peuvent produire la satisfaction des besoins et la relaxation de tensions face à l'environnement; ou bien encore peuvent produire des messages qui sont des supports physiques aux expressions, pour l'échange des « données » communicatives; ou bien encore peuvent produire des bénéfiques socio-économiques auxquels aspirent les agents de l'interaction sociale. Les règles de représentation, finalement, peuvent constituer des procédures logiques du comportement des êtres humains; ou bien enfin elles peuvent aussi constituer les codes susceptibles d'organiser la production et l'échange de messages; ou bien peuvent constituer les normes visant l'ordre social des interactions. Par conséquent, c'est justement la distinction logique modélisée par la notion des sous-systèmes Social, de Communication et Écologique qui nous permet de parler respectivement, en ce qui concerne l'Umwelt historique, d'Actants (A), d'Instruments (I), de Transformations (T) et de Règles nomothétiques de Représentation (N).
- 30 Plus encore, en ce qui concerne l'Umwelt, ces ensembles composants doivent montrer des relations internes (entre les éléments du même ensemble) et des relations externes, c'est-à-dire, des relations des éléments d'un ensemble avec les éléments d'un autre ensemble.

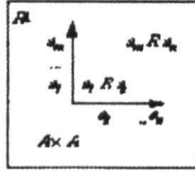
La logique de la médiation et sa découverte.

- 31 Du point de vue strictement formel, il est possible de formuler la logique des relations internes, ainsi que l'axe cartésien qui pourrait les représenter :

1. Relations internes:

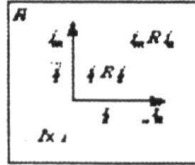
1.1. Relation d'intension entre les acteurs (RA):

$\langle a_1, a_2, \dots, a_n \rangle \in RA$, pour $A \times A$, si $A \times A \rightarrow RA$



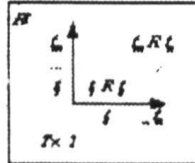
1.2. Relation d'ajustement entre les instruments (RI):

$\langle i_1, i_2, \dots, i_n \rangle \in RI$, pour $I \times I$, si $I \times I \rightarrow RI$



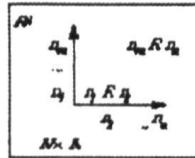
1.3. Relation entre les procès de transformations (RT):

$\langle t_1, t_2, \dots, t_n \rangle \in RT$, pour $T \times T$, si $T \times T \rightarrow RT$



1.4. Relation nomothétique entre les règles (RN):

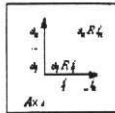
$\langle r_1, r_2, \dots, r_n \rangle \in RN$, pour $A \times A$, si $A \times A \rightarrow RN$



2. Relations externes

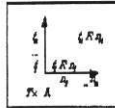
2.1. Produit cartésien Acteurs x Instruments:

$\langle a, b \rangle \in RI$ si $A \times I \rightarrow RI$ et si $a \in A$ et $b \in I$



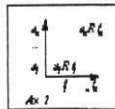
2.2. Produit cartésien Transformations x Normes (ou Règles):

$\langle t, n \rangle \in RN$ si $T \times N \rightarrow RN$ et si $t \in T$ et $n \in N$



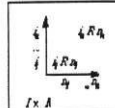
2.3. Produit cartésien Acteurs x Transformations:

$\langle a, t \rangle \in RT$ si $A \times T \rightarrow RT$ et si $a \in A$ et $t \in T$



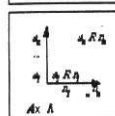
2.4. Produit cartésien Instruments x Normes (ou Règles) de Représentation:

$\langle i, n \rangle \in RN$ si $I \times N \rightarrow RN$ et si $i \in I$ et $n \in N$



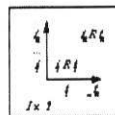
2.5. Produit cartésien Acteurs x Normes (ou Règles):

$\langle a, n \rangle \in RN$ si $A \times N \rightarrow RN$ et si $a \in A$ et $n \in N$



2.6. Produit cartésien Instruments x Transformations:

$\langle i, t \rangle \in RT$ si $I \times T \rightarrow RT$ et si $i \in I$ et $t \in T$



32 Dans la tradition sociologique rares sont les études où les variables prises en compte considèrent les formations sociales exclusivement sous les aspects des relations internes (RA, RI, RT, o RN, respectivement pour AYA, IYI, TYTYN Y N). Néanmoins il en existe. Dans le formalisme macrosociologique de Simmel, par exemple, le concept d'interaction des individus constitue la base fondamentale sur laquelle bâtir les études des formations sociales ; cela apparaît aussi dans la construction de l'opérationnalisme caractérisant les

études des relations microsociologiques de Von Wiese ; dans la sociométrie de Moreno on peut trouver aussi une formalisation métrique des interrelations ; d'autres exemples, finalement, illustrant cette démarche sont l'application de la « théorie de champ » aux sciences sociales, dans la topologie de Lewin ou les théories dynamiques de la relation au sein des groupes chez Lippith, White et Cartwright, Festinger, etc.

- 33 D'après Simmel « famille, État, sont des unités abstraites qu'il faut définir à partir des interactions des membres composants » (Simmel, 1908, page. 72). Cependant, les institutions perdent tout profil lorsqu'elles sont étudiées à partir des interactions immédiates entre leurs composants, celles-ci étant forcément, même chez Simmel, des relations Actants \forall Normes. Ce n'est que dans l'hypothèse où les formes d'interaction sont considérées comme le potentiel unique pour dynamiser les interactions concrètes, que les formes $A \forall N$ deviennent une constante de la vie sociale. Les modèles généraux, les formes de communication demeurent, d'après Simmel, au delà du changement de l'organisation sociale. Elles sont même extérieures à l'histoire : Simmel croit impossible qu'une structure sociale quelconque puisse déterminer la forme des relations sociales ; par exemple, « la forme de relation sociale conflictuelle » demeure, d'après Simmel, et apparaît toujours dans toutes les formations historiques même après le passage de certaines formes de production à d'autres ; il espère ainsi surmonter le concept marxiste de la contradiction entre les formes de relation sociale.
- 34 Von Wiese soutient que les formes de communication ($A \forall A$, d'après la formulation proposée), étant intemporelles, configurent tant l'organisation de la vie sociale que celle de la vie psychique :
- le fait d'être associé à un groupe crée une situation qui donne aux dispositions et désirs humains une orientation définie, en même temps qui ceci rend possible la réalisation et le développement du soi » (Wiese in M. Serrano, 1978, page. 146).
- 35 C'est ainsi que les formes de communication/relation sociale se reproduisent au niveau des représentations mentales ($A \forall N$). Or, rien au niveau social ne pourrait être bâti à partir des seules représentations mentales reproduisant les formes de communication ($N \forall N$). Il s'agit donc de considérer la distance entre les Actants ($A \forall A$), celle-ci étant la dernière chose permanente, ou la constante formelle, qui reste d'une relation dépouillée de but concret et particulier : les procès de relation interpersonnelle seulement deviennent significatifs pour la sociologie en tant que procès de rapprochement et d'éloignement entre les individus.
- 36 La Sociométrie de Moreno et la Théorie des réseaux s'avèrent l'instrument pour mesurer les interrelations sociales ($A \forall A$) de façon peu risquée dans le cadre de la théorie psychosociale. L'œuvre de Moreno ne fait que développer le projet de Von Wiese. Moreno était conscient de la nécessité d'introduire un certain critère expérimental pour l'étude des positionnements de chacun des individus au sein d'un groupe en rapport avec les autres individus du même groupe ; connaître les directions sociométriques de refus ou d'attrait entre les individus dépend, en dernier ressort, de l'existence d'un critère dont le respect permet aux individus de manifester leurs attitudes de refus ou d'attrait, et par rapport auquel l'expérimentateur peut discriminer les directions d'interrelation (positives ou négatives). Le critère choisi comme variable expérimentale non seulement mobilise les attitudes des membres d'un groupe, mais il constitue un point de départ pour arriver à différencier les organisations sociales ; c'est là cependant la transgression épistémologique la plus importante des conclusions sociologiques apportées par Moreno à partir de l'expérimentation dans la psychologie sociale : un critère mis en place pour le

contrôle expérimental dans les analyses, s'identifie par la suite à une norme que les Actants sociaux se donnent à eux mêmes (A ∓ N). Or, la sociométrie de Moreno permet de découvrir des relations empiriques entre la conformité et l'affectivité, entre la perception de la réciprocité de la part des actants et la réciprocité objectivement extraite et mesurée, etc. Une autre transgression de Moreno dans ce domaine consiste à supposer une symétrie dans les deux sens des relations sociales. Néanmoins, l'œuvre de Moreno a créé une école importante dans la sociologie étant donné la quantité et la qualité des recherches effectuées pour mettre en relation des positionnements à l'intérieur des groupes et certains facteurs sociaux de nature différente. C'est ainsi que plusieurs travaux de recherches des années cinquante et soixante (Howell, Stewart, Stogdill, Thorpe), furent développés pour montrer comment, respectivement, l'intelligence, la culture, les revenus, la desinhibition des individus dans les groupes. Bref, la sociométrie est devenue utile non seulement dans certains domaines de la sociologie industrielle et des organisations, mais aussi elle a apporté un outil mathématique d'un considérable intérêt, dans la publicité, pour l'étude des consommateurs potentiels et effectifs des produits (les publics cible), et a un rendement considérable pour la création des images de marque, par exemple.

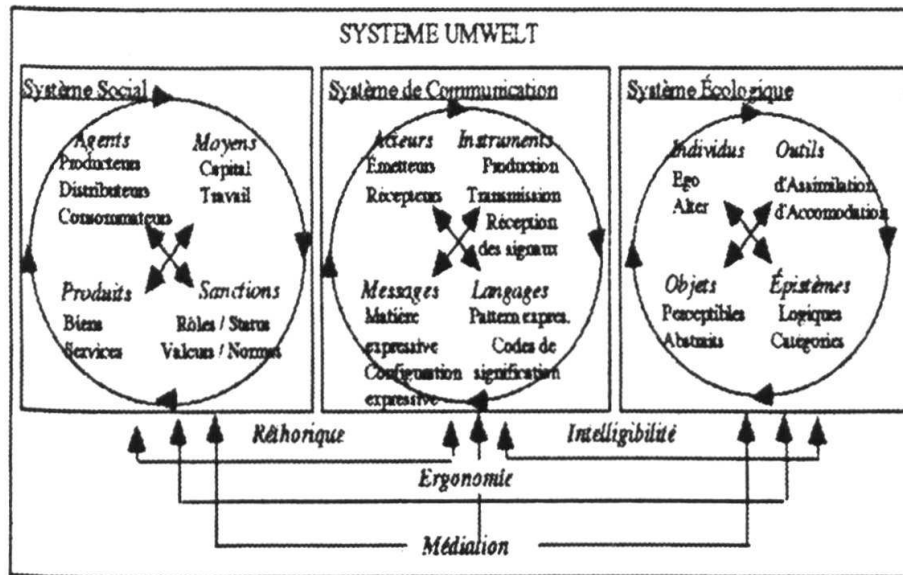
- 37 La notion de « champ », en ce qui concerne les « forces », les « tensions », utilisée dans la topologie de Lewin et visant la formalisation des mouvements de l'individu à l'intérieur de l'environnement, fournit un outil conceptuel extrêmement intéressant. L'énoncé de Lewin postulant que les réactions de l'individu sont une fonction de l'environnement (où se trouvent justement certaines variables déterminant l'action) et, à l'inverse, que l'environnement « imaginé » est une fonction de l'individu, car celui-ci sélectionne et perçoit l'environnement en fonction de ses besoins, permet non seulement de modéliser des rapports entre l'individu et ses buts, mais aussi des rapports entre ces buts et la structure de tensions et des besoins de l'individu. En fait, la structuration (A ∓ T) effectuée par Lewin prenant en compte les interactions de l'individu à l'intérieur d'un « champ » comprenant le milieu social et l'individu, représente l'approche la plus sérieuse de la psychologie vers la sociologie des comportements et à l'inverse. Les travaux réalisés sous la direction de Lewin, au début à l'Institut de Technologie de Massachusetts, et après à l'Université de Michigan, constituent une « écologie » des interactions humaines, laquelle permet de surmonter l'idéalisme trop platonicien de Simmel et Wiese, ou le pythagorisme de Moreno, et connecte non seulement avec la tradition des gestaltistes allemands, mais aussi avec la sociologie des systèmes, à travers la médiation de la psychologie de l'Umwelt, commencée par von Uexküll, et développée dans les années 70 par Abraham Moles.
- 38 La notion de « dissonance cognitive » de Festinger et sa « théorie » (du même titre) permet d'effectuer des analyses sur le comportement des groupes, et sur les comportements des individus envers les groupes et face à l'environnement social. Formulée en termes de psychologie cognitive, la dissonance n'est que la présence simultanée, dans la représentation que se fait un individu de ses propres actes, de données discordantes : le bénéfice réel et son anticipation cognitive ne s'accordent plus avec l'effort mis en jeu pour l'attendre, et ceci provoque un bilan contradictoire, que Festinger nomme *dissonance* ; le dénominateur commun des typologies de dissonances modélisées par Festinger et montrées dans les expériences en laboratoire, avec des groupes d'individus, plutôt que d'une contradiction logique des données dans une représentation cognitive, provient d'un bilan déséquilibré entre l'anticipation, l'effort et

la gratification éprouvée après l'interaction sociale ; ce mauvais bilan provoque un déséquilibre que l'individu tâche forcément (A \forall N) d'éliminer à travers de réactions modifiant parfois les attitudes personnelles envers le groupe ou bien produisant parfois des stimuli positifs (attrait) ou négatifs (refus) orientés soit à la participation, soit au rejet, des nouvelles interactions sociales. L'apport de Festinger est d'avoir fourni une explication plausible, partiellement vérifiée par de nombreux travaux expérimentaux, conduisant à la prédiction d'attitudes dont l'origine provient des interactions de l'individu avec le groupe, et dont les effets directs constituent le refus ou l'acceptation suite à leur participation ultérieure dans les interactions avec le groupe ; d'autre part, le modèle de Festinger permet le contrôle de certaines variables difficilement isolables dans les études d'interactions sociales : par exemple, le sens éthique, l'aperception de la justice, etc. L'apport de Festinger fut, cependant, appliqué plusieurs fois hors du domaine des expériences en laboratoire, conduisant notamment à des usages pragmatiques comme ceux de certains argumentaires des ventes ; mais l'apport de Festinger inspira aussi de nouveaux modèles pour la recherche en publicité, comme celui du célèbre travail de Enel, dans L'Affiche.

Le modèle de la Médiation et la mise de décisions médiatisée et médiatrice.

- 39 Après ce bref examen des modèles méthodologiques portant en général sur la mesure des interactions des individus, considérée comme essentielle pour la découverte de formes de relation, il faut souligner qu'il reste à se poser encore une question importante : les formes de la relation sont-elles ou non des procès spécifiques qui renvoient à des systèmes différenciés d'interaction ? S'il est accepté qu'une interaction quelconque à lieu par rapport à un Système spatio-temporel ou historique ([SU], ou Système Umwelt) à l'intérieur duquel agissent les sous-systèmes [SS], ou Système social, le [SC] ou Système de communication et le [SE] ou Système écologique, mobilisés pour assurer l'interaction de façon que le système communicatif aide à l'intégration du système psychobiologique des conduites des individus dans le système socio-économique de la production ; et à l'inverse, visant l'adéquation ergonomique du système socio-économique de la production aux exigences du système psychobiologique des comportements humains, cela signifie, du point de vue logique, que les relations externes formulables entre les divers composants des systèmes, seraient conditionnées par le fonctionnement précis de chacun des sous-systèmes figurant dans le modèle suivant :

SYSTEME UMWELT



- 40 Le Système Umwelt, ou système de l'espace-temps historique des pratiques humaines d'une organisation, comprend trois sous-systèmes : Système Social, Système de Communication et Système Écologique, dont les éléments sont caractérisés par rapport aux sous systèmes, de la façon suivante :
- 41 • les acteurs de la communication (considérés comme des émetteurs ou des récepteurs d'un procès d'interaction communicative – c'est-à-dire, des échanges de « messages- ») sont aussi en même temps :
- 42 – des individus ou des êtres psychologiques (possédant une particularité physique et psychique, d'après l'expérience vitale de chacun, etc.) intervenant aussi dans un procès d'interactions adaptatives face à l'environnement ;
- 43 – des agents sociaux possédant des statuts et jouant des rôles définis dans des situations sociales précises et participant à des procès d'échange de produits (des biens ou des services) chargés de valeur.
- 44 • les instruments de travail communicatif (celui de la production, transmission et réception des signaux visuels, acoustiques ou audiovisuels), sont aussi :
- 45 – des outils biologiques, qu'il s'agisse des organes corporels (appareil de phonation, système nerveux, etc. des organes de la perception, etc) qu'il s'agisse des outils technologiques accroissant les capacités corporelles (des lunettes, des haut-parleurs, etc), et facilitant aux individus l'interaction adaptative face à l'environnement ;
- 46 – des moyens économiques achetés ou utilisables sur contrat, aux prix de marché, qu'il s'agisse des moyens financiers ou qu'il s'agisse des moyens de travail.
- 47 • les expressions, constituées des matières expressives (le papier, l'encre, etc.) plus la configuration des signaux (acoustiques, visuels, etc.), et servant à la transmission informative entre les Acteurs, sont aussi :
- 48 – des objets de l'expérience sensorielle, (observables ou bien élaborés par l'abstraction) pouvant jouer le rôle de buts ou des cibles à atteindre pour la satisfaction de besoins ou

vers la relaxation de tensions particulières des individus au cours de leur interaction face à l'environnement, et possédant une valeur écologique.

- 49 – des biens ou des services, possédant des valeurs économiques (valeur d'usage, valeur d'échange et valeur symbolique associée au pouvoir ou au prestige social) et interchangeables en vue de produire des bénéfices économiques et sociaux auxquels aspirent les Agents au cours d'une interaction sociale.
- 50 • les patterns expressifs et les codes de signification, finalement, régissant au cours du procès communicatif le comportement pour l'échange des signaux entre les Acteurs, et aidant à reproduire des références, sont aussi :
- 51 – des procédures psychomotrices et logiques maîtrisées par les individus, et des notions conceptuelles, régissant l'activité cognitive au cours de l'adaptation écologique des êtres moyennant l'élaboration de catégories et leurs rapports d'ordre, et construisant la représentation de la réalité.
- 52 – des normes et des valeurs au sein des groupes et des institutions, régissant la rôlification sociale et les statuts sociaux des Agents au cours de l'interaction.
- 53 Mise à part la formulation originale des composants représentés par ce modèle du Système de Communication, la particularité de celui-ci est fondée sur la considération de son ouverture, c'est-à-dire, qu'il s'agit d'un système où le comportement des composants, leurs positions et leurs fonctions, dépendent aussi des comportements joués par ceux-ci dans le cadre d'autres systèmes où ils agissent jouant aussi d'autres rôles spécifiques. Notamment, par exemple, les Acteurs de la communication ne peuvent jamais se dégager, quel que soit le procès de communication, de leur condition d'Agents Sociaux (en tant qu'ils sont aussi membres ou composants du Système d'Interaction Sociale SS) ni de leur condition d'Êtres Écologiques, (en tant que composants d'un Système d'échanges avec l'environnement SE). Les Instruments de communication ne perdent jamais non plus leur condition de moyens de production en tant qu'ils sont aussi des composants du Système d'Interaction Sociale (SS) dont l'appropriation et/ou l'usage modifie les relations de production ; ils ne perdent pas non plus le caractère de devenir en même temps des outils biologiques, et/ou technologiques pour l'appropriation de l'environnement en tant que composants du (SE). Les expressions, quelle que soit la nature des signaux utilisés, deviennent des produits et/ou des marchandises puisqu'elles sont aussi des composantes du (SS), et dont la production, distribution et consommation sont soumises aux procès d'interaction socio-économique ; mais comme ce sont aussi des composants du Système écologique (SE) ces expressions appartiennent à une classe d'objets psychiques devant lesquels les individus ont appris une catégorie spéciale d'usage différent : l'usage vicarial de la médiation cognitive qui est à la base de la signification (Piaget, 1977). Finalement, les Règles de Représentation, constituant au sein du (SC) les patterns des procédures physiques du travail expressif (pour la production, transmission et réception des signaux) plus les codes pour la reproduction de références, sont également influencées, au cours du procès de communication, par les règles régissant le comportement social – jeux de rôles et statuts– et par les codes axiologiques érigés par les normes juridiques, considérant le Système Social (SS) ; mais en prenant en compte le (SE) les Règles de Représentation deviennent aussi conditionnées par les capacités logiques dont la disposition est partagée par les individus adultes lorsqu'ils opèrent sur les objets de l'environnement et cela d'après le répertoire des objets de connaissance édifié au sein d'une culture, et dont l'architecture est stable et régulière devant les participants à cette culture.

54 Si l'on considère l'Umwelt des interactions internes et externes d'une organisation, les interactions communicatives pourraient donc être étudiées sous la forme des procès systémiques dont les composants (acteurs, instruments, messages et règles d'ordre – langages-) agissent communicativement pour faciliter l'interaction sociale (requis par le système socio-économique de la production) et dans ce cas on pourrait parler des mécanismes rhétoriques de la communication (puisqu'il s'agit de convaincre, d'instaurer un consensus, de mettre d'accord les agents sociaux à travers la communication) ; mais le procès systémique de la communication fonctionne aussi pour faciliter l'interaction interpersonnelle (requis par le système psychobiologique d'adaptation au milieu physique et humain) et dans ce cas on pourrait parler des mécanismes de la communication assurant l'intelligibilité (puisqu'il s'agit d'édifier le répertoire des objets et des catégories faisant partie d'une culture rationnelle partagée par les individus participants des procédures psychobiologiques du travail humain). Mais la rhétorique et l'intelligibilité ne doivent pas être considérées comme des buts isolables des interactions communicatives dans leurs rapports respectifs avec le système de la production et le système psychobiologique des êtres humains. Les interactions communicatives jouent un rôle médiateur visant l'intégration du système psychobiologique des conduites des individus dans le système socio-économique de la production, mais le but de l'adéquation ergonomique du système socio-économique de la production, aux exigences du système psychobiologique des comportements humains, ne peut être isolé que dans le cadre des méthodes de l'ingénierie de production ; cependant, sa mise en place ne peut être assurée qu'à travers des procès de la médiation communicative, qui doit prendre en compte les mécanismes de la rhétorique et de l'intelligibilité, soulignant d'autre part, que les interactions communicatives sont alors médiatisées autant par des contraintes sociales (liées à la politique de l'organisation) que par des contraintes psychobiologiques (imposées par la nature des circonstances personnelles des membres de l'organisation et des leurs partenaires). Les prises de décision en matière de communication, dans les organisations, doivent donc tenir compte des médiations imposées par le système socio-économique de la production et par le système psychobiologique des comportements, ainsi que des médiations sociales et psychobiologiques que la communication elle-même peut faciliter à l'organisation. Le but initial de notre exposé était de montrer une méthode consacrée à modéliser ces rapports entre les systèmes de communications (SC), les systèmes sociaux de la production (SS) et les systèmes psychobiologiques des contraintes écologiques (SE), lorsqu'on fait le choix des « outils » à mettre en place ; et plus précisément la communication corporative interne nous ont servi pour illustrer avec plus de détails la conception des plans stratégiques pouvant mieux s'accorder avec cette méthodologie.

BIBLIOGRAPHIE

BERGER Peter y LUCKMANN Thomas, *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu, 1983.

- CARTWRIGHT P.D., « *El análisis del material cualitativo* » en Festinger, L. y Katz, D., *Métodos de investigación en las ciencias sociales*, Buenos Aires, Paidós, 1968.
- Enel, F., *El cartel, lenguaje, funciones retórica*, Valencia, F. Torres, 1974.
- Festinger L. A., *theory of cognitive dissonance*, Tavistock P., Londres, 1959.
- Howel CH. E., *Measurement of leadership*, Sociometry. n. 5,1942.
- LEWIN Kurt, *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós, 1965.
- LIPPMANN W., *Public opinion.*, N. York, Macmillan, 1922.
- LUHMANN N., *Sistemas sociales. Lincamientos para una teoría general*, México, Univ. Iberoamericana / Alianza. 1984.
- MARTIN SERRANO M., *La mediación social*, Madrid, Akal, 1978.
- MARTIN SERRANO M., *La Producción social de comunicación*, Alianza, Univ. Madrid, 1986
- MOLES A., *Sociodinámica de la cultura*, Buenos Aires, Paidós, 1978.
- MOLES Abraham, *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*, México, Trillas, 1983.
- MOLES A. y Rohmer Elisabeth, *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*, México, Trillas, 1983
- MORENO J.L., *Fundamentos de la sociometría*, Buenos Aires, Paidós, 1962.
- PIAGET J., *La formación del símbolo en el niño. Imitación, juego y sueño., Imagen y representación*, México, FCE, 1977.
- PINUEL RAIGADA J.L. y Gaitan Moya. J.A., *Metodología general*, Ed. Síntesis, Madrid, 1995.
- PINUEL RAIGADA A J.L., *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Ed. Síntesis, Madrid, 1997.
- SIMMEL Georg, *Soziologie. Leipzig*, Ed. Duncker und Humblot, 1908
- STOGDILL R.M., *The organization of working relations : twenty sociometric indices*, Sociometry., n. 14,1951.
- THORPE J. G., *An investigation of Some correlates of sociometric status within school clases*, Sociometry, n. 18.
- WESTPHALEN M.H. Pinuel J.L., *La dirección de Comunicación. Prácticas profesionales*, Diccionario técnico, Madrid, Ediciones del Prado, 1993.
- WIESE L., v. *Sociología general*, México. Ed. Cajica, 1959
- WHYTE L.L. y otros., *Las estructuras jerárquicas*, Madrid, Alianza, Universidad, 1973.
- WITTGENSTEIN L., *Investigaciones filosóficas*, Barcelona., Crítica, 1988.
- WITTGENSTEIN L., *Sobre la Certeza*, Barcelona, Gedisa, 1988.

NOTES

1. Cfr. Martin Serrano, M ., *La production social de communication* Alianza Universidad. Madrid, 1986.

RÉSUMÉS

Les interactions communicatives bâtissent l'architecture des structures de relation entraînant la cohésion des composants d'une organisation. Elles visent l'adéquation du système psychobiologique des conduites humaines, au système socio-économique de la production ; et à l'inverse, elles visent l'adéquation ergonomique du système socio-économique de la production, aux exigences du système psychobiologique des comportements humains. Or, les interactions communicatives sont également médiatisées par des contraintes sociales (liées à la politique de l'organisation) et par des contraintes psychobiologiques (imposées par la nature des circonstances personnelles des membres de l'organisation et de ses partenaires). Voici une méthode consacrée à modéliser ces rapports entre les systèmes de communications (SC), les systèmes sociaux de la production (SS) et les systèmes psychobiologiques des contraintes écologiques (SE), lorsqu'on fait le choix des « outils » à mettre en place pour la communication interne.

Communicative interactions are building up structures's architecture of relation which is leading organization's components coheviness. They aim psychobiological's system suitness of human behaviors into production's socio-economical system, and the opposite they aim socio-economical system's ergonomie suitness of the production into psychobiological system's requirement of human behaviors. Communicative interactions are also given media coverage by social restraints (linked to organization's politic) and by psychobiological restraints (prescribed by personnal circnstances'nature of organization's member and its partners). There is a conceived method based on relations between communications systems (CS) and production's social system (SS) and psychobiological systems of ecological restraints (SE) too, when we are profiling « tools » in order to set up internal communication.

AUTEUR

JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA

José Luis Piñuel Raigada est docteur en Psychologie de l'Université de Strasbourg et docteur en Philosophie de l'Université de Salamanque. Il enseigne la théorie de la communication à l'Université Complutense de Madrid depuis 1978. Auteur de nombreux ouvrages et travaux scientifiques, il est membre de plusieurs Comité Internationaux d'experts en communication et Culture du Conseil de l'Europe.