

L'innovation de la communication dans le développement durable des ressources humaines

*Auteur**:

Jean-Luc PENOT

Résumé. *L'innovation de la communication dans le développement durable des ressources humaines développe une analyse des pratiques de la communication. Partant du constat que nous ne parlons pas forcément de la même chose quand nous parlons de communication il s'agit de présenter les concepts à partir d'un axe central: l'information n'est pas de la communication. Si la communication a un grand rôle dans l'évolution des organisations, elle ne peut pas tout. En rappelant les fondements de la communication nous montrons ce que peut être l'apport de la communication au développement des ressources humaines dans les organisations. La communication n'est pas un système unique, elle correspond bien à des besoins et à des règles. Elle ne peut s'appliquer d'une manière uniforme à tous les pays, toutes les organisations et toutes les personnes.*

Keywords: Communication, innovation, information, logique desorganisation.

Jel Classification: C81, C82, L16, M5, M14, P12.

Introduction

Le principe de base de la communication est de produire du sens partagé. Si nous observons ce qui s'est passé cet hiver en France, il y a toujours une différence de perception entre l'opinion et les campagnes de communication.

* Jean-Luc Penot, Université de Versailles Saint Quentin (France), Prof, chargé de mission formation continue. e-mail: jl.penot@orange.fr.

Les médias ont montré à travers le monde une France en désordre, en grève et manifestant bruyamment. Les éléments récents de Tunisie, d'Algérie et d'Égypte montrent que les systèmes de communication les plus contrôlés ne suffisent à garantir l'immunité voire la sécurité des dirigeants.

Il est intéressant d'étudier comment se constituent les formes de communication. En la matière il existe peu de comparaisons internationales tant les systèmes sont spécifiques et les situations sont particulières.

Le système de communication, n'est pas une substitution ou un dédoublement du système d'information quand il existe, mais un moyen efficace de comprendre le sens de circulation de l'information et de mesurer les attentes des personnels, voire de produire de l'adhésion.

Le besoin de communication s'exprime par rapport à un principe fondamental: les salariés d'une organisation, d'une entreprise en sont aussi les ambassadeurs.

Il est nécessaire de comprendre que la communication ne fait pas tout, elle ne peut pas remplacer un management défaillant, en revanche l'absence de communication conduit à l'amplification des crises.

La mise à niveau des concepts

Les formes de la communication sont multiples. Externe ou interne, écrit ou oral, il n'y a pas un modèle unique de communication. Les stratégies de communication demandent l'adaptation des référentiels aux réalités locales et leur efficacité repose sur les principes d'une compréhension commune.

La communication est devenue un outil principal de management des organisations. L'organisation taylorienne du travail n'exigeait que peu de communication.

Reprenant une définition de Henry Mintzberg, une organisation est un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune demandant l'engagement des individus.

Le monde bouge, les organisations changent. Les nouvelles structures d'organisation sont faites de réseau, de service, de projet, de transversalité. De nouvelles thématiques de management sont apparues: changement, compétence, apprentissage des savoirs, transversalité et horizontalité, le gouvernement d'entreprise.

L'observation des organisations conduit à des mots clés: Rationalité, Décision, Pouvoir, Leadership, Stratégie, Motivation, Culture d'entreprise, Coopération, Coordination, régulation.. **Mais les questions fondamentales de la communication restent: Qui dit quoi, à qui et comment?**

Il n'y a pas une méthode unique de communication. La communication s'effectue toujours dans un contexte. Les façons de communiquer dépendent des lieux, des personnes et des périodes.

Les théories de la communication placées dans leur contexte ont une portée explicative du pourquoi et du comment de la communication.

Les fondamentaux

La communication est verbale et non verbale. Les linguistes et les anthropologues montrent que la communication est omniprésente.

Dans le développement humain *«Le cri d'un nouveau né n'est pas un acte de communication institutionnelle, mais l'expression d'une émotion. La communication d'une mère avec son nourrisson, n'a pas besoin du langage».*

Les actions de communication sont précoces et substituables: odorat, touché, voix, gestes, regards, grimace. Les psychologues constatent que l'enfant, privé de contact, connaît des troubles.

Dans toutes les espèces animales on communique. La communication est auditive, tactile, sensorielle. Les comportements de communication sont programmés génétiquement, d'autres sont acquis par apprentissage.

La communication est un processus d'ajustement interactif qui demande l'échange.

Dans leurs travaux, les chercheurs font la distinction entre trois types de communication:

- la communication animale,
- la communication non verbale
- la communication verbale.

La communication dans le monde animal est indispensable à la survie. Par des postures de menace, de soumission, de ritualisation du combat, offrandes, il s'agit d'éviter que les conflits ne dégèrent.

La communication non verbale représente approximativement 65% du total des messages.

L'expression du visage, les postures du corps, situent les enjeux entre distance critique et approbation bienveillante. Les gestes de la main, les postures, le ton, la voix, révèlent le degré d'intimité, l'intérêt que l'on porte au sujet de la conversation et la volonté de poursuivre ou non l'échange.

La communication non verbale peut aussi trahir celui qui parle:

- La Kinésique étudie la communication par les mouvements du corps. La Proxémique étudie la gestion par l'individu de son espace et des distances entre personnes dans les processus de communication .
- L'Anthropologie de la communication est une démarche ethnographique des formes de communication sur les lieux de travail (réunion, entretien). Il s'agit de comprendre le contexte et la culture qui façonnent les types de communication .

La communication verbale est une caractéristique du développement humain fondé sur l'acquisition d'une pensée créative et nos possibilités de communication. La communication verbale représente la méthode la plus importante pour informer, former, transmettre des décisions et intégrer des êtres humains dans une organisation. **Transmettre, contrôler, inciter, sont les mots clefs de la communication verbale dans une organisation.**

Au XX siècle les linguistes se sont intéressés à la notion de langage, à sa logique interne, à sa structure, à son fonctionnement. Pour Ferdinand de Saussure, «la langue forme un système de signes abstraits articulés dont il faut comprendre l'armature».

Roman Jakobson, linguiste, a proposé de distinguer les fonctions du langage: l'émotion, l'ordre, le contact, le discours, le style, la transmission, le référentiel..

De nouveaux savoirs se sont constitués: L'analyse de la conversation, la rhétorique, la socio-linguistique répondent à la nécessité de formaliser des besoins de communication de plus en plus visibles

La communication correspond à des codes et à des systèmes qui évoluent avec le temps

La discipline scientifique qui étudie les systèmes de communication se nomme la sémiologie, du grec "semeion" qui signifie "signe" et "logos", c'est-à-dire étude ou discours logique.

Les études sémiologiques sont divisées entre deux branches distinctes: la sémiologie de la signification par Roland Barthes et ses disciples et la

sémiologie de la communication par Luis J. Prieto, Jeanne Martinet. Les deux types de sémiologie se distinguent par leur objectif général:

- la sémiologie de la signification, montre que les objets, les images ou les comportements ont une signification par le langage.
- la sémiologie de la communication, place la langue, les mots comme des instruments de communication.

La sémiotique, est une évolution de la sémiologie. Très utilisée par les publicitaires, elle se définit comme une science qui s'occupe de l'étude générale des signes utilisés dans la vie sociale

Il est important de comprendre comment se constituent les messages:

La "*boucle de la communication*", présente les principaux éléments impliqués dans une interaction:

- a) production d'un message (encodage)
- b) la transmission d'un message
- c) la réception d'un message (décodage)

Le signe est formé de plusieurs parties:

- une partie matérielle: le SIGNIFIANT (image)
- une partie immatérielle: le SIGNIFIÉ (le sens)

Le rapport entre le signifié et le signifiant fonde le signe lui-même. Le rapport entre une réalité elle-même et un signe est la signification.

La signification peut être arbitraire, elle est le résultat d'une convention entre les individus d'une communauté linguistique qui permet la compréhension.

On ne comprend pas forcément tous la même chose en fonction de nos origines

La relation entre le signifiant et le signifié conduit à la création d'un symbole. Par exemple la colombe blanche de la paix. L'image sous la forme d'icône permet de transmettre du sens en créant un lien avec la réalité, reconnaissable par tous, sans égard à leur culture. C'est l'exemple du panneau danger, internationalement reconnu.

La sémiologie étudie les codes, les canaux, les messages, les référents. Elle contribue à analyser les mythes et les imaginaires véhiculés par l'image.

La publicité correspond à un discours, composé de désir, d'envie et de promesse. C'est un langage fait de tendances, d'innovation et de transgression.

La sémiologie étudie cet imaginaire partagé entre émetteur et récepteur fait d'attentes et de promesses. Elle exprime la diversité des signes (types et natures) et leur circulation (énoncé, énonciations, discours et message).

Le cadre théorique que nous venons de décrire forme les principes de la communication mais l'introduction des technologies influence-t-elle nos systèmes de communication?

La question prend son sens dans l'explication des grandes mobilisations récentes au Moyen Orient où il semblerait que les manifestations soient le résultat d'images et de messages véhiculées sur le NET.

En fixant un cadre théorique à l'analyse de la communication, une question apparaît: quelle est l'influence des innovations techniques, sur nos systèmes de communication?

De l'influence des innovations techniques

Les faits ont montré des formes de résistances à l'idée d'une communication globale où tout se ferait suivant le même modèle, le même formatage.

L'introduction des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) a modifié notre perception du monde mais elle ne l'a pas unifié.

L'accélération des évolutions technologiques et les tentatives d'uniformisation des méthodes n'ont pas conduit à la fin de l'expression des particularités régionales. Tout n'est pas réduit à un modèle unique de communication.

Marshall Mc Luhan fut l'un des premiers à s'interroger sur les effets des médias. "The message is in the medium". Les techniques ne transforment pas à elles seules les sociétés, elles y contribuent.

L'ère des médias n'a pas effacé les particularités régionales, les techniques issues du Web n'uniformisent pas la pensée mais contribuent à favoriser l'émergence de communautés d'instant et le triomphe de l'émotion. Google et Facebook sont devenus des supports de révolution locale.

Pour certains, la communication a fonctionné comme un mythe, celui du "village planétaire", un monde où les moyens de communication permettraient d'abolir les frontières et ses différences culturelles. Ce qui a réellement changé, c'est qu'il n'y a plus d'espace privé, tout est public.

Les peuples, les nations ont résisté à l'uniformisation

Les grandes compagnies s'adaptent en adoptant la règle du "think global and local", c'est à dire en concevant globalement un produit pour un marché mondial, et en l'adaptant aux réalités locales.

Au-delà des techniques et des outils, la communication représente des enjeux, économiques, sociaux et politiques qui ne sont pas toujours facilement codifiables. La construction du message a de l'importance et demande de la prudence.

Parler ce n'est pas forcément communiquer au sens de partager les mêmes idées, les mêmes impressions. "La communication transparente est un mythe. Entre le récepteur et l'émetteur les véritables enjeux sont souvent cachés".

Nous avons cru que plus il y aurait d'informations, plus les hommes se comprendraient. En réalité, les informations ne suffisent pas pour que l'on se comprenne, surtout lorsque ces informations sont perçues autre-part comme une domination culturelle.

Informé ce n'est pas communiquer au sens de partager

Les satellites et les réseaux assurent la maîtrise de l'information, mais les images ne parlent pas toujours d'elles-mêmes.

L'information n'est pas neutre, la compréhension de chacun n'est pas acquise. C'est un vrai problème. Comment donner du sens et de la compréhension à une information qui ne dure pas plus d'une ou deux minutes? Il n'y a pas de distance, pas de recul.

La mondialisation de l'information a des effets incontrôlés dont nous prenons conscience: scepticisme, rejet, indifférence, opposition, voire colère

Les publics ne sont pas homogènes alors que l'émetteur vise à être unique. La mondialisation de l'information renvoie à une question d'outils (les satellites, les réseaux), parfois aux messages (les campagnes), mais elle prend rarement en compte les particularités des publics. Avant il suffisait de voir l'image pour croire.

Le traitement par l'image de la guerre du golfe a conduit à une méfiance à l'égard des médias et des journalistes. L'utilisation du portable fait de tout un chacun un producteur d'informations.

La sociologie des médias a accompagné l'évolution technique en portant des réponses à des questions de base: Qui? Dit quoi? Comment? A qui? Avec quels effets? (Manipulation, influence indirecte, suggestion).

On a certainement surestimé le rôle des médias. Les médias parviennent peu à changer les opinions

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas des tentatives d'influence et de manipulation, mais s'il existe une influence « les médias ne nous disent pas ce qu'il faut penser mais ce à quoi il faut penser ».

L'essor des médias de masse (Presse, radio, télévision, internet) a été accompagné de mutations sociales modifiant les formes et les attentes de communication.

«Le récepteur n'est jamais totalement réceptif». Comme le montrent les études de psychologie cognitive l'individu n'est jamais un spectateur neutre, il filtre, décode, sélectionne, réinterprète.

La notion de bonne communication est relative, elle correspond à des règles de base sans que le résultat soit assuré

Les règles de base sont: la clarté du message, la prise en compte des intérêts du récepteur et la qualité de la relation établie.

Le message ne fait pas tout

Bien communiquer suppose de s'adapter à son auditoire, lectorat, interlocuteur, et de connaître ses intérêts et ses attentes. **Ce qui compte dans la communication c'est ce qui est compris.** Le feed-back, l'interaction, l'échange, la reformulation conditionnent la réussite de la communication.

Il existe des règles et des techniques pour améliorer la communication interpersonnelle ou en groupe. La communication est au cœur de toute relation sociale, par l'argumentation, le dialogue, la négociation.

«Toute communauté est tissée de signaux conscients ou primaires avec des messages codés ou médiatisés». Nos possibilités de relation ont augmenté et se sont standardisées par la télévision et la radio. Les utilisations d'internet, des messageries, des logiciels pré-formatés et des SMS, n'ont fait qu'accélérer cette impression d'uniformisation mais la réalité est plus complexe.

Le besoin de communication est devenu omniprésent

En interne, les relations de pouvoir ont évolué vers la motivation et la négociation. En externe l'organisation crée son image et son réseau de bonnes relations. En réponse à l'individualisme la communication est présentée comme un moyen de refaire un lien social voire de l'autorité.

Toutes les organisations expriment un besoin de refonte et d'évolution d'image. L'acquisition d'une image identifiable et évolutive est un enjeu important.

Cependant on ne produit pas de la croyance ou de l'appartenance comme on produit des bouteilles de soda. Les paramètres liés à l'appartenance et à l'identification sont complexes. La communication standardisée selon un modèle reproduit à l'infini est une vision utopique.

Dans la relation émetteur-récepteur, comme partout il y a une résistance au changement

La mondialisation de l'ordre marchand exprime une violence que la publicité à elle seule ne peut effacer. On peut distinguer ce qui se mondialise rapidement (les échanges monétaires et marchands, l'information, la stratégie, le tourisme) c'est à dire le monde des objets. Mais il y a aussi ceux qui résistent dans le monde des sujets (les micro-appartenances, le morcellement communautaire).

Les outils ne font pas tout. La communication correspond à des règles adaptées aux réalités locales

Communiquer demande de prendre de la distance en expliquant non pas seulement comment nos messages circulent mais selon quels effets symboliques ou imaginaires ils trouvent preneurs. Chaque communauté a ses raisons.

Pour communiquer il faut savoir d'où l'on parle et à qui on parle.

La communication comprend des enjeux de construction du message. - «Ce n'est pas parce que je parle que je suis compris». Parler ce n'est pas forcément communiquer au sens de partager les mêmes idées, les mêmes impressions.

La connaissance des organisations est une condition nécessaire pour comprendre les mécanismes de communication. L'étude des logiques et des mécanismes constitue un enjeu décisif

Si l'entreprise est demandeuse de solutions et d'outils pour accompagner les recompositions des structures organisationnelles. L'idée d'une méthode unique est en déclin. Les solutions de communication sont adaptées au cas par cas.

Les organisations changent. Selon Michel Crozier nous devons changer l'ensemble de nos représentations de la production, de l'organisation, et du management. Les nouvelles structures d'organisation sont faites de réseau, de service, de projet, de transversalité.

De nouvelles thématiques d'organisation sont apparues: changement, compétence, apprentissage des savoirs, transversalité et horizontalité, faire ou faire faire, les nouveaux outils de gestion, le gouvernement d'entreprise.

Pour accompagner ces changements des repères théoriques ont été empruntés à la sociologie des organisations, et à la psychologie sociale. Il faut placer les besoins de communication dans leur contexte, les organisations évoluent.

Michel Crozier montre que l'acteur dans une organisation est un stratège disposant d'une marge d'action voire d'autonomie grâce au contrôle plus ou moins réussi d'une zone d'incertitude ; il a un comportement rationnel toujours limité. Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie. C'est l'interaction entre les acteurs qui aboutit à un système d'actions de communication.

Luc Boltanski, Laurent Thévenot, Robert Salais (l'école des conventions) proposent un modèle de relations sociales en répondant à la question: Comment se constitue une logique collective par rapport à des actions individuelles? Quelles ressources faut-il mobiliser?

La question devient: comment constituer un accord collectif quand les acteurs justifient leur action par des principes différents? La dimension psychosociologique de la communication prend de l'importance.

Dans une organisation, il existe plusieurs légitimités qui peuvent s'affronter: la qualité du travail, l'efficacité et la rentabilité, l'amélioration des conditions de travail, le poids des traditions professionnelles. Ces principes hétérogènes se juxtaposent; le problème est de trouver une référence à une forme universelle dépassant les particularités de personnes.

Il est nécessaire pour assurer la cohésion de trouver des accords fondés sur des compromis: accords d'entreprises, conventions collectives, négociation contractuelle, concessions, politique sociale, réunions paritaires.

Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements. La théorie de la traduction vise à identifier la logique de tous les acteurs et à établir un modèle de traduction dans un langage commun que chacun peut comprendre et s'approprier.

L'innovation est devenue un processus central de l'évolution d'une organisation

Une vision linéaire présentait l'innovation venant du chercheur, passant par l'ingénieur, les services du développement, les services du marketing et finalement la fabrication; le client n'avait qu'à s'adapter. **Ce schéma est bouleversé.**

Toutes les composantes de l'organisation sont concernées dès le début de l'innovation. Dans des organisations cloisonnées, le message est reçu en fonction des stratégies des récepteurs. Le cloisonnement entre service fait perdre du temps. Le dynamisme d'une organisation est lié à sa capacité de traduction.

Le management par projet se fait sur le modèle de la traduction, la performance dépend de la compréhension du langage des autres

Il s'agit de comprendre la manière dont chaque acteur se situe face à un problème en fonction de l'action, de ses jeux de pouvoir mais aussi de son passé qui ont forgé ses représentations.

L'étude des organisations révèle les dimensions cachées que sont les investissements affectifs, les mythes, les interdits, les névroses collectives, les conflits psychiques, les tabous, les refoulements et qui règlent ou dérèglent la vie des groupes

L'organisation n'est pas qu'un ensemble d'individus guidés par des intérêts, des contraintes et des jeux de pouvoir, c'est aussi un système culturel, symbolique et imaginaire.

Le management n'est pas qu'une question d'aménagement du travail, de la distribution du pouvoir et des pratiques de gestion, il conduit aussi à gérer un ensemble de représentations: des images que sont des valeurs, une culture d'entreprise, une éthique, un idéal

Le management participatif se fonde sur l'idée de la mobilisation des ressources humaines et fait de l'implication de chacun, le facteur essentiel de l'efficacité de l'organisation. Ce management suppose une forte implication psychique dans l'organisation, une adhésion personnelle et une forme d'identification à l'entreprise. **De la communication.**

Il existe des liens complexes entre le psychisme individuel et la logique des organisations

L'organisation taylorienne du travail n'exigeait que peu de communication, en revanche les nouvelles formes d'organisation dépendent un peu des nouvelles technologies de l'information, mais elles sont surtout le résultat du développement de nouvelles rationalités qui bouleversent les contextes professionnels: autonomie, organisations transversales, équipe projet.

La communication apparaît comme un processus décisif de la réussite.

Il faut cependant se méfier des illusions de la communication.

Il est devenu facile de ramener le dysfonctionnement organisationnel à un problème de communication. Les illusions les plus courantes sont de penser qu'il est facile de communiquer puisqu'il suffit d'énoncer un message et de penser que le message sera compris par le récepteur de la même manière que l'émetteur.

La communication relève des mécanismes d'influence et d'argumentation

Il ne suffit pas de parler pour être compris. Le contexte social a ses normes, ses rôles, ses rituels. Pierre Bourdieu a expliqué le jeu social. Les enjeux sont identitaires, territoriaux et relationnels. On retrouve chez le récepteur plusieurs motivations: le désir de produire une certaine image de soi et de la faire confirmer par autrui, la recherche de la valorisation, la quête identitaire, le sentiment d'intégration.

L'image que nous nous faisons de nous découle du miroir d'autrui, et des retours aux messages que nous envoyons

Les besoins de communication souvent exprimés sont de se sentir relié, intégré, le soutien, la compréhension, la gratification, la reconnaissance, l'amour. La séduction exprime aussi un besoin de communication, sous la forme de complicité, d'attirance, de sympathie, de persuasion.

Une organisation génère surtout des enjeux d'influence et de pouvoir avec des logiques de rapport de force, de pression, d'affrontement. L'enjeu principal de la communication est la construction d'un sens partagé, en comprenant le sens de l'action et son contexte.

Pour communiquer plusieurs mécanismes sont fondamentaux:

- du côté de l'émetteur, la notion d'anticipation;
- du côté du message la notion de compromis;
- du côté du récepteur, la notion d'interprétation.

Communiquer c'est tout d'abord écouter et comprendre les autres en reconnaissant nos structures de pensées. Selon Masao Maruyama, communiquer c'est adopter un méta point de vue (je maîtrise mon point de vue en intégrant celui de l'autre). Nous serions enfermés dans nos paysages mentaux (mind scapes).

En étant conscients de nos structures de pensée, de nos paradigmes et ceux de l'autre, nous comprenons l'incompréhension ; c'est l'acquisition d'un méta point de vue. Le premier obstacle de la relation avec autrui est l'incompréhension de nous même, la seconde difficulté est de réduire l'autre à une personnalité figée, à une image fixe Il faut refuser la réduction. Selon Edgard Morin, un accroissement considérable des images de communication n'induit pas forcément plus de compréhension et donc mieux de compréhension.

La barrière entre soi et autrui ne peut être franchie qu'à certaines conditions:

- interconnaissance;
- intimité;
- motivations.

La communication d'une organisation soit être envisagée en termes de "processus". Il s'agit de faire apparaître les différents contextes ou dimensions de toute situation.

Les contextes sont nombreux: positionnements relatifs, intentionnalités, actions structurantes, contraintes situationnelles, le temps, les enjeux des acteurs. Le message est reçu en fonction des stratégies des récepteurs..

Mais surtout il s'agit de définir le contenu, de préciser les objectifs, de produire des messages clairs et de partager du sens. Reprenant cette idée que les salariés d'une organisation en sont aussi les ambassadeurs, on comprend qu'en période de crise, la communication est outil nécessaire et non pas une finalité.

Les crises économiques deviennent des crises de société faites de rumeurs et de manque de confiance dans l'avenir. L'objectif est de produire du sens partagé. Les organisations rencontrées en Roumanie expriment bien ce

décalage entre la perception des besoins stratégiques de communication et les attentes des personnels. C'est le sentiment partagé à travers le monde du décalage entre les élites bien formées et les inquiétudes des personnels.

Les crises récentes à travers le monde se nourrissent du manque de perspectives ou plutôt du manque d'explication.

Bibliographie

1. Alex Mucchielli, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Collin, 1998.
2. Cyrulnik B., *Les liens sociaux invisibles*, Sciences humaines Hors série N° 4, Mai-Juin 1994.
3. Bernard Meyer, *Les pratiques de la communication*, Armand Colin 1998.
4. Daniel Bougnoux, *Sciences Humaines*, n°16, Mars 1996.
5. Dominique Wolton, *Penser la communication*, Flammarion, 1997.
6. Dominique Wolton, *L'autre mondialisation*, Flammarion, Paris, 2003.
7. Katz E. et Lazarsfeld P., *Personal Influence: The part played by the People in the Flow of Mass Communication*, 1955.
8. Edgard Morin, *La complexité humaine*, Flammarion, 1994.
9. Edward T. Hall, *La dimension cachée*, 1971.
10. Eibl-Eibesfeld, *Ethologie, biologie du comportement*, Naturalia et Biologia, 1984.
11. Ferdinand de Saussure, *Le cours de linguistique générale*, 1916.
12. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation 1982.
13. Lazar J., *L'Opinion Publique*, Dalloz/Sirey, 1995.
14. Jeanne Martinet, *De la théorie de la linguistique*, PUF, Paris, 1972.
15. Dortier J.-F., *La révolution cognitive*, Sciences Humaines n°20, Janvier 1998.
16. Prieto L.J., *Etudes de linguistiques et de sémiologies générales*, Genève, 1975.
17. *** *Le langage sert-il à communiquer?*, Sciences Humaines, n°51, Juin 1995.
18. Marc Lipiansky, *Identité et communication*, Puf 1992.
19. Marshall Mc Luhan, *The Medium is the Message*, New York 1967.
20. Marshall Mc Luhan, *The Global Village*, Oxford University Press, 1989.
21. Masao Maruyama, *Thought and Behaviour in Modern Japanese politics*, 1963.
22. Michel Crozier, *L'acteur et le système*, 1977.
23. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Le seuil, Paris, 1967.
24. Cabin P. et Choc B., *Les organisations: état des savoirs*, Editions sciences humaines, 2005.
25. Cabin P., *La communication: l'état des savoirs*, Editions sciences humaines, 2003.
26. Philippe Bernoux, *La sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, 2004.
27. Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire*, Fayard, 1982.
28. Jakobson R., *Essais de linguistique générale*, Editions de Minuit, 1981.
29. Birdwhistell R., *Introduction to kinesics*, 1952.
30. Roland Barthes, *Mythologies*, Seuil, 1957.
31. Winkin Y., *La nouvelle communication*, Seuil, 1981.