



Communication et organisation

18 | 2000

Non-verbal, communication, organisation

Le non-verbal entre effet papillon et effet conformité : pistes pour une reproblématisation du non-verbal en communication organisationnelle

Françoise Bernard



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2454>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2454

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Françoise Bernard, « Le non-verbal entre effet papillon et effet conformité : pistes pour une reproblématisation du non-verbal en communication organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 18 | 2000, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2454> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2454

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le non-verbal entre effet papillon et effet conformité : pistes pour une reproblématisation du non-verbal en communication organisationnelle

Françoise Bernard

- 1 Peut-on évaluer l'influence d'un sourire dans une négociation internationale entre des partenaires de la « nouvelle économie » ?
- 2 La question ainsi formulée pourrait sembler triviale, voire saugrenue si elle n'avait le mérite de poser la question de la complexité, en l'occurrence celle des interactions entre micro-événements et macro-événements, entre langages mais aussi entre théorisations, question d'actualité en analyse stratégique et en communication organisationnelle.
- 3 Pour les organisations, le non-verbal est à la fois un « objet professionnel » relevant des pratiques professionnelles et managériales et un « objet d'études » relevant des travaux scientifiques. L'on note cependant que les études consacrées au non-verbal sont peu nombreuses en communication organisationnelle si on établit une comparaison avec les études produites dans d'autres disciplines, notamment en psychologie sociale et clinique, en anthropologie, en sémiologie, en sciences du langage et en éthologie.
- 4 En communication organisationnelle, force est donc de constater que l'intérêt déclaré pour la question du non-verbal ne donne pas lieu à des travaux suivis et construits sur le thème. Tout se passe comme s'il y avait « un obstacle invisible » sur ce chemin d'étude.
- 5 Notre hypothèse est que le peu de place attribué au non-verbal dans les études en communication organisationnelle est à corréluer aux effets d'influence directs et indirects du paradigme toujours dominant, celui de l'homo-oeconomicus. A contrario, défendre la légitimité du non-verbal comme objet d'étude c'est tenter d'argumenter en faveur de l'émergence d'un autre paradigme que nous proposons d'appeler paradigme communicationnel. L'obstacle invisible serait donc un obstacle épistémologique.

- 6 La réflexion présentée peut être définie comme une tentative d'identifier certaines voies pour reproblématiser. dans le champ de la communication organisationnelle, l'objet « non-verbal » qui, au bout du compte et quoi qu'on en dise, demeure encore actuellement un objet marginal d'étude dans ce champ.

Effet papillon et chasse au papillon

- 7 Dans un premier temps, nous ferons référence à certaines formes d'expression du non-verbal telles qu'on peut les rencontrer sur la scène professionnelle, cependant un inventaire de « l'effet papillon »¹ est par définition impossible à tenir, sauf à se présenter comme un inventaire à la Prévert.
- 8 Dans un deuxième temps, nous ferons référence à certaines formes de traitement du non-verbal telles qu'on peut les rencontrer sur la scène de la formation professionnelle, ce que nous nommons de manière métaphorique « chasse au papillon ».
- 9 Dans cette partie, nous faisons par ailleurs référence à certains résultats d'études empiriques analysant les pratiques communicationnelles soit dans des situations de médiation technologique soit dans des séminaires de communication proposés aux cadres et ingénieurs de très nombreuses organisations.

Multicanalité, communication numérique et communication non-verbale

- 10 La scène professionnelle, tout comme la scène scientifique, semblent être, depuis une dizaine d'années, monopolisée par les enjeux et les débats autour des Technologies de l'Information et de la Communication. Cependant, une
- 11 telle actualité n'occulte pas la pertinence, au niveau empirique, celui des pratiques, ni au niveau théorique, celui des études, du non-verbal. Même si la communication numérique semble poser avant tout des questions d'écriture et de lecture. Cependant, si l'on élargit son cadre d'observation pour analyser les dispositifs complexes et globaux de médiation technologique entre des concepteurs et des utilisateurs-acteurs dans un contexte, le non-verbal est présent dans ce dispositif qui peut aussi être envisagé comme dispositif de négociation.
- 12 Par ailleurs, la communication numérique n'est qu'une des dimensions de la communication organisationnelle. Celle-ci peut être définie comme un méta-dispositif, ou dispositif - environnement², composé d'un ensemble de dispositifs locaux. Ces dispositifs locaux sont tous, à un moment ou à un autre, traversés par la communication non-verbale.
- 13 Dans l'orchestre communicationnel où se nouent systèmes socioculturels et systèmes numériques, le non-verbal traverse donc l'ensemble de ces systèmes. Par exemple, dans la séquence de communication « multicanalisée » qui se déploie autour de la gestion d'un dossier professionnel, il est intéressant d'observer les croisements entre canaux de communication. Il est notamment intéressant d'observer que les échanges par messagerie électronique n'ont pas aboli la pratique des entretiens individuels et collectifs, formels et informels de face à face. Ceux-ci donnent lieu à des échanges où la redondance apparente en termes de contenu (ce qui a déjà été transmis par messagerie) remplit une fonction relationnelle où la présence du non-verbal réinscrit les étapes numériques ayant précédé

dans un ordre communicationnel global : celui d'un « énoncé total » de la communication. Nous pourrions nommer cette inévitabilité de la rencontre de face à face sous le terme de : syndrome du « il faut qu'on se voie ». Ce « il faut qu'on se voie » pose le regard échangé dans une fonction de réouverture de la séquence de communication ou de confirmation du « contrat de communication » et d'une « situation potentiellement communicative » (Ghiglione, 1986). Si l'on se situe dans le cadre du Métaphorique Adaptateur Ponctuateur (MAP) proposé par la psychologie sociale (Ghiglione, 1986) qui est un des cadres intégrateur de la multicanalité (parole, corps, geste et voix), force est de constater que le schéma initialement complexe est encore davantage complexifié par les technologies de télécommunication en temps réel (parole, corps, geste, voix, écran, oral/écrit, direct/médiante, contexte et a-contexte ou effet « hors sol »³, etc.).

- 14 La question de la multicanalité, des pluricodes et des interactions entre codes et canaux se retrouve sur d'autres thèmes de la communication professionnelle, notamment dans les procédures de certification et dans certains dispositifs du marketing. Nous citerons un exemple, parmi les fronts d'étude qui ont été ouverts parce qu'ils correspondent à telle ou telle technique marketing, celui du « phoning ». Celui-ci a notamment contribué à ouvrir, la communication organisationnelle aux études consacrées à « la voix et la communication des affects » centrées sur l'identification des paramètres acoustiques et/ou perceptifs de certains états émotionnels (Menahem, 1989).
- 15 La question du lien entre le langage gestuel, corporel et le langage verbal est donc doublement posée : du côté des pratiques professionnelles mais aussi du côté des travaux de recherche. L'hypothèse de la non séparabilité entre langages est en soi un objet de débat, nous proposons de l'étendre à l'ensemble des langages et notamment à ceux de la numéro sphère.
- 16 Reproblématiser ces questions en contexte organisationnel c'est donc notamment formuler des hypothèses pour une articulation entre « homosphère » et « numéro sphère » de la communication. Plus généralement, convient-il de poser le non-verbal comme langage ou comme « actualisation d'une virtualité »⁴ ?

Formation au non-verbal et effet conformité

- 17 L'émergence d'une nouvelle rationalité, la « rationalité de convenance », centrée notamment autour de la co-définition de normes pour certains, de l'établissement de conventions pour d'autres, tend à se généraliser. Le non-verbal, comme pratique professionnelle, n'échappe pas à un tel mouvement.
- 18 Depuis le début des années quatre-vingt, avec l'élargissement de la fonction de cadre et d'ingénieur qui avait été alors redéfinie comme devant intégrer des compétences de facilitateur-animateur au service d'un modèle managérial devant entraîner une adhésion notamment dans le paradigme des équipes de projet, de nombreux cadres et ingénieurs ont reçu une formation à la communication. Ces formations font référence fréquemment à des énoncés portant sur la communication non-verbale. Certains de ces modèles de communication, s'ils ont attiré des condamnations scientifiques (Winkin, 1990), ont peu attiré l'attention des chercheurs qui n'ont apparemment pas été alertés par l'ampleur d'un phénomène qui perdure et qui, de ce fait, mérite de devenir un objet d'étude.
- 19 Or, les énoncés de formation semblent être relativement éloignés des recherches par ailleurs conduites dans les laboratoires, notamment parce que la dimension

d'indécidabilité de la signification pragmatique est effacée, ou encore parce que les « contrats de communication difficiles » sont rabattus sur les contrats de communication faciles. Le réductionnisme patent de ces approches est lié à la difficulté même de l'objet non-verbal, à savoir la complexité non résolue d'un système de notation adéquat qui consiste dans tous les cas « à réduire en deux dimensions un phénomène qui en comporte trois » (Ghiglione, p.177). Il s'agit davantage de diffuser des normes et règles comportementales en présupposant fréquemment que le langage non-verbal serait soumis aux mêmes règles que le langage verbal. Autrement dit, il s'agit d'effacer le surgissement de l'indétermination. Par ailleurs, les sources et les références sont rarement citées et l'on peut constater qu'il y a une diffusion d'une « pseudo culture communicationnelle » qui ferait en quelque sorte évidence pour de nombreux décideurs si l'on en croit les carnets de commande des cabinets de formation distribuant de tels « produits ».

- 20 Sur le terrain, le non-verbal est donc devenu un « objet managérial » relié à un « objet de formation professionnelle ». D'autant plus que l'ensemble des « produits » de formation à la communication, par exemple la conduite de réunion et la négociation, comporte des rubriques consacrées au non-verbal.
- 21 Les discours sont réducteurs, notamment parce que l'un des présupposés dominants est celui d'un lexique du non-verbal. Un tel présupposé peut être corrélé à ce qui serait en quelque sorte un « méta présupposé » celui de la maîtrise dans la perspective plus large d'une approche par la rationalité. Un tel projet de maîtrise émerge très souvent lorsque des notions issues d'un discours savant sont traduites dans un discours professionnel, on passe en quelque sorte d'une logique de la spéculation à une logique du contrôle. Ce « méta présupposé » produit des effets, notamment celui de donner à croire que le non maîtrisable est maîtrisable lorsqu'est appliquée une certaine « technicité » qui est précisément fournie par le « produit de formation ». Une telle approche est volontiers admise dans un contexte de culture d'ingénieur et d'une certaine façon, renvoie aussi à une approche d'ingénieur de la communication issue de la cybernétique qui offre fondamentalement « l'image d'une communication sans sujet » (Coutlée, 1990, p. 30).

Le non-verbal en communication organisationnelle : objets et reproblématisations

- 22 Essayer de dessiner le paysage des reproblématisations du non-verbal dans le champ de la communication organisationnelle, cela suppose d'en référer aux études consacrées au non-verbal dans d'autres champs, et plus précisément au « mimo-posturo-gestuel ». Le but n'est pas ici de faire un état de l'art, mais uniquement de rappeler quelques filiations pertinentes pour une approche communicationnelle. Nous pensons notamment aux propositions de Rodophe Ghiglione lorsqu'il résume « les filières » de la recherche en non-verbal (p. 139) :
- 23 – la filière éthologique dans laquelle la référence à l'animal est constante (Darwin),
- 24 – la filière psychologique où le non-verbal est la trace en surface de processus psychiques (Freud),
- 25 – la filière systémique où le non-verbal est un système codé plus ou moins concurrent du système verbal (Bateson, Watzlawick).

- 26 Nous retiendrons en fait une idée simple, à savoir que dans le paysage de la communication organisationnelle, le non-verbal met aussi en lumière la sensorialité et la « corporalité » de la communication.

Un déficit d'études comme objet d'étude

- 27 Tout se passe donc comme si l'importance du non-verbal étant régulièrement réaffirmée, cela ne suffisait pas à développer de manière significative les études consacrées au « non-verbal » dans le champ de la communication organisationnelle.
- 28 Une telle particularité, parce qu'il y a récurrence, mérite d'être interprétée, mieux encore d'être étudiée.
- 29 Si l'on se situe dans le cadre du schéma canonique de la communication (Moles), dont on a fait le tour des limites par ailleurs, le non-verbal peut être situé entre infracode et surcode du code verbal. Un tel positionnement flou, s'il révèle qu'il s'agit bien d'une dimension cachée et implicite pour les organisations, souligne aussi le fait que le non-verbal demeure un objet d'études indéterminé et marginal en communication organisationnelle.
- 30 Notre hypothèse pour interpréter une telle marginalisation est précisément que le paradigme de l'encodage et du décodage demeure implicitement dominant en communication organisationnelle. Par exemple, l'importance accordée à la communication managériale à ses objets et méthodes d'une certaine façon relève des présupposés de ce paradigme de l'encodage. Et si certains chercheurs essaient de prendre la mesure de ce que la communication managériale fait aux acteurs de l'organisation, peu de recherches portent sur ce que les acteurs font avec la communication managériale⁵.
- 31 Dans la continuité d'une pensée communicationnelle « techno centrée », on pourrait aussi émettre l'hypothèse que la place congrue du non-verbal en communication organisationnelle est à corréluer aux influences du paradigme de *l'homo economicus*, comme paradigme de la rationalité socio-économique. Si l'on accepte la proposition selon laquelle ce paradigme est caractérisé par l'utilitarisme « qui invite à considérer certaines normes comme des moyens permettant d'atteindre certaines fins » (Demeulenaere, 1996, p. 27), on peut mesurer combien la prise en compte du non-verbal peut être dérangeante. Le non-verbal s'accompagne du surgissement d'un « principe d'incertitude rationnel » (Morin, 1991) et, en l'occurrence, d'un principe d'incertitude communicationnel.
- 32 Afin d'aller au-delà du constat d'un déficit d'études, il nous semble important de repérer des pistes pour construire de nouveaux objets d'étude et reproblématiser le non-verbal. Parmi ces pistes, deux d'entre elles nous semblent être particulièrement pertinentes :
- 33 – Toute étude de la communication non-verbale, indicielle, analogique conduirait inévitablement à une traduction en « signes », en langage digital (si l'on se situe dans le cadre de la pragmatique de la communication). Mais ce travail de traduction peut aussi être analysé dans le cadre d'une extension de la proposition de Pierre Livet lorsqu'il souligne la nécessité de sortir du paradigme de l'encodage et du décodage pour explorer le paradigme de
- 34 « l'interprète inférentiel ». Une telle voie pour théoriser la communication non-verbale en organisation mérite d'être explorée et critiquée.

- 35 – Par ailleurs, la question de l'étude du non-verbal pose la pertinence et l'actualité des théories de l'autopoïèse (Varela) afin de reproblématiser certains des objets oubliés de la communication organisationnelle. Tout se passe comme si le non-verbal est aussi un des lieux de résistance à la norme et à la codification qui participe d'une dynamique continue (versus séquentielle) de création et re création dans l'orchestre communicationnel des interactions et des relations de travail. Il s'agit là d'une autre piste qui nécessiterait d'être étayée par des études empiriques.
- 36 Les deux pistes proposées nécessitent de penser et de poser les conditions d'une rupture avec le paradigme de l'homo-oeconomicus.

Le non-verbal comme lieu d'articulation entre individu et organisation

- 37 Le non-verbal, parce qu'il renvoie à la communication de l'individu dans son contexte, est un des lieux où l'on peut tenter de formuler des hypothèses sur l'articulation entre individu et organisation (Bernard, 2000). Une telle articulation peut être pensée dans le cadre d'un dispositif de communication complexe et global. La notion de dispositif nous apparaît particulièrement pertinente afin d'essayer d'abolir la grande séparation du sujet et de l'objet, et ce, dans une perspective heuristique.
- 38 Certains auteurs ont formulé des hypothèses dans le sens d'une rupture entre l'individu et l'organisation où le non-verbal ferait en quelque sorte symptôme (Chanlat et Dufour 1985, Chanlat, 1990).
- 39 L'articulation individu/organisation peut être étudiée à partir du langage verbal. De nombreuses études reposent sur le présupposé que les représentations exprimées verbalement informent sur les liens entre individu et organisation, par exemple les études sur les motivations, sur la culture.
- 40 La prise en compte du non-verbal complexifie de telles approches par le langage verbal.
- 41 Si le management est une affaire de parole (Chanlat et Bédard, 1990), il est aussi une affaire de geste. Une telle hypothèse nous conduit une nouvelle fois à la nécessité de penser l'articulation entre geste et parole. Ceux-ci peuvent être appréhendés comme langages distincts (Feyereisen et De Lannoy, 1990) ou comme langages en interaction (Watzlawick, 1980).
- 42 Plus généralement, l'objet du non-verbal contribue à la fragilisation du présupposé d'homogénéité entre les catégories d'individu et d'organisation (Bernard, 2000). La fragilisation d'un tel présupposé conditionne l'émergence d'autres paradigmes que celui de l'homo-oeconomicus. À ce titre, cet objet mérite d'occuper une place critique dans le débat individu/communication/organisation.

Le non-verbal entre expertise ordinaire et apprentissage organisationnel

- 43 L'apprentissage organisationnel peut être défini comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins durablement, modifie la gestion de situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994, p. 78). Il s'agit d'un « apprentissage en marchant » qui est coproduit à l'occasion d'un vécu partagé. Autrement dit, la notion d'apprentissage organisationnel est en résonance avec la

proposition d'un paradigme communicationnel pour les organisations : « L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles : qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire » (Ingham, 1994, p. 109).

- 44 Une des composantes de l'apprentissage organisationnel est constituée par un apprentissage communicationnel collectif. On peut notamment parler d'apprentissage communicationnel collectif par le regard. Concrètement, sur le terrain, par exemple lors des réunions, on peut observer que les jeux de regards contribuent à valider ou invalider telle ou telle hypothèse conduisant ainsi à des formes d'ajustement implicite dans le groupe qui est aussi « une communauté de pratiques » (Lave et Wenger, 1990). Ces jeux de regard peuvent aussi circuler dans le but de confirmer ou d'infirmer telle alliance ou telle contre alliance, etc. ; dans tous les cas, ces figures de regards croisés sont issus d'une culture de groupe ou de sous groupe qui relève d'un savoir informel et tacite constitué à l'intérieur du groupe. Il y aurait un apprentissage non-verbal tacite dans les groupes de travail qui relèvent des compétences de coopération. En ce qui concerne la notion de coopération, il semble impossible de faire l'impasse sur le lien entre non-verbal et émotions. Le non-verbal serait l'expression des émotions qui, elles-mêmes, selon les théoriciens, sont indissociables de la cognition (Fridja, p. 64). Nous serions dans une boucle émotion/expression/cognition.
- 45 Dans tous les cas, le non-verbal comme composante de l'apprentissage organisationnel nous entraîne vers la reconnaissance de l'importance à la fois des savoirs informels mais aussi de la communication informelle dans les formes de coopération intra organisation ou inter organisations. Un auteur de la très sérieuse *Revue Française de Gestion* écrivait par exemple à ce sujet : « Les mécanismes informels tels que les relations amicales entretenues au plus haut niveau des organisations concernées et/.../ constituent des moyens de coordination qui complètent les mécanismes de contrôle formels » (Ingham, 1994, p. 120).
- 46 La compétence de régulation par le non-verbal serait issue d'un croisement entre une expertise ordinaire individuelle et un apprentissage collectif.
- 47 Le constat d'un déficit d'études nous conduit à nous situer dans une perspective programmatique. Dans une telle perspective, les pistes ouvertes nécessiteront de conjuguer études empiriques et poursuite de la réflexion pour une reproblématisation du non-verbal dans le champ de la communication organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

BERNARD F., « Le débat individu/organisation/communication. Une pensée de l'articulation entre processus de subjectivation et d'objectivation », *Sciences de la Société*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, n° 50, (2000, sous presse).

BERTEN A., « Dispositif, médiation, créativité : petite généalogie », in *Hermès*, CNRS Éditions, Paris, n° 25, 1999, pp. 33-48.

- CHANLAT A. & BEDARD R., « La gestion, une affaire de parole », in Chanlat A. (sous la dir. de), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval, Ed. ESKA, Laval, 1990, pp. 79-100.
- CHANLAT A. & DUFOUR M., *La rupture entre l'entreprise et l'homme*, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1985.
- COSNIER J. & BROSSARD A., *La communication non-verbale*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris, 1984.
- COUTLEE G., « Les métaphores de la communication », in Sfez L. et Coutlée G., *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1990, pp. 21-30.
- DEMEULENAERE P., *Homo oeconomicus. Enquête sur la constitution d'un paradigme*, Presses Universitaires de France, Paris, 1996. Frijda Nico H., « Les théories des émotions : un bilan », in Rimé B. & Sherer K, (sous la dir.), *Les émotions*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris, 1989, pp. 21-74.
- GHIGLIONE R., *L'homme communiquant*, Armand Colin, Paris, 1986.
- INGHAM M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », in *Revue Française de Gestion*, 1994, n° 97, pp. 76-83.
- KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in *Revue Française de Gestion*, 1994, n° 97, pp. 105-121.
- LAVE J. et WENGER E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, IRL Report 90-0013, Palo Alto, CA, Institute For Research of Learning, 1990.
- MENAHM R., « La voix et la communication des affects », in Rimé B. & Sherer K, (sous la dir.), *Les émotions*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris, 1989, pp. 203-230.
- MORIN E., *La Méthode. 4. Les Idées. Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leurs organisations*, Seuil, Paris, 1991

NOTES

1. L'effet papillon que l'on doit à Edward Lorenz, météorologue, a beaucoup circulé dans la littérature, il renvoie à 2 propositions : 1-une petite modification des conditions initiales peut avoir de grandes conséquences, 2-les conséquences n'ont pas forcément lieu là où on les attend.
2. *Les dispositifs constituent aussi un environnement* (Berten, 1999, p. 38-39).
3. Expression empruntée à Jean Chesneaux et qui renvoie au non ancrage dans un territoire comme caractère de la modernité in Parrochia D., *Philosophie des réseaux*, PUF, Paris, 1993, p. 277.
4. *Deleuze Gilles, Différence et Répétition*, PUF, Paris, 1972.
5. Clin d'oeil au renouvellement des études consacrées aux médias avec la question « qu'est ce que les gens font avec les médias ? » qui a permis de mettre à jour les présupposés des études empiriques (ce que les médias font à court terme aux individus).

AUTEUR

FRANÇOISE BERNARD

Université d'Aix-Marseille I