



Communication et organisation

18 | 2000

Non-verbal, communication, organisation

Débat

Dominique Blin et Michèle Gabay



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2475>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2475](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2475)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Dominique Blin et Michèle Gabay, « Débat », *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/2475> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.2475](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2475)

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Débat

Dominique Blin et Michèle Gabay

NOTE DE L'ÉDITEUR

Animateur : Dominique Blin

Tireur d'épilogue : Michèle Gabay

- 1 A. Noukoud à C. Duterme : Vous inscrivez le non-verbal plutôt dans une approche constructiviste que positiviste. Vous l'inscrivez aussi plutôt dans l'informel que dans le formel dans l'organisation. Ma question est la suivante : si l'homme est constamment remplacé par les technologies ou la machine dans l'organisation, quel sort réserve-t-on alors à cette dimension de la communication non-verbale dans les organisations ?
- 2 C. Duterme à M. Noukoud : J'aurais tendance à dire que si on élimine l'humain de l'entreprise, ce qui est une tendance lourde mais qui me paraît difficilement atteignable, pour ma part cela ne m'intéresse plus beaucoup. Ce qui m'intéresse, c'est la communication au sens humain du terme. Entendons-nous bien, il n'y a pas de communication des machines. Il y a des gens qui ont programmé des machines. La machine fait semblant d'être machine. Il y a quelque chose qui m'énerve toujours, c'est quand on dit d'un accident : « C'est une erreur humaine ». Mais qu'est-ce que vous voulez que ce soit ? On fait comme si la machine était un objet indépendant qui n'aurait pas cette capacité de faire des erreurs. Grand bien lui fasse ! Mais il y a quand même quelqu'un qui l'a programmée préalablement. S'il n'y a plus que des machines, je ne vais pas beaucoup m'intéresser à la communication entre les machines. Mais je vois difficilement comment on pourrait vivre dans un univers, même productif, enfin il faut s'entendre sur ce terme, uniquement constitué de machines. On peut comprendre que ce soit le rêve d'actionnaires dans lequel la logique humaine, c'est-à-dire la non rationalité, serait absente. Donc, cela veut dire qu'il n'y aurait plus besoin de se battre pour être en position complémentaire autre, comme je le disais tout à l'heure, mais à part ça, je ne sais pas, je ne suis pas devin !

- 3 H. Porgo à E. Québriac : Du point de vue de la gestion, puisque vous partez d'une approche gestionnaire de l'interculturalité, pensez-vous que cela est un facteur producteur du non-verbal – producteur en termes d'amplificateur du non-verbal – ou plutôt réducteur ? Et deuxièmement, à Monsieur Duterme, vous avez fait ressortir dans votre exposé que les individus dans le système ne subissaient pas uniquement le système mais étaient aussi créateurs dans le système. Fondamentalement parlant, j'ai tendance à être d'accord avec cette affirmation. Mais je me demande si au niveau de la dimension créatrice, provenant de l'acteur, il ne fallait pas plutôt la voir comme ressortissant au domaine que l'École des Relations Humaines qualifierait des adaptations secondaires. Dans la mesure où dans les adaptations primaires, on ne peut que subir. Et dans les adaptations secondaires, j'imagine que cela se passe a posteriori. Ce n'est pas dans l'ici et maintenant.
- 4 E. Québriac à H. Porgo : Pour préciser ce que j'entendais par « gestion des cultures », je voulais mentionner le glissement d'une logique de commandement à une logique de négociation. Compte tenu de l'augmentation assez significative des relations non hiérarchiques dans l'entreprise, de plus en plus, il devient nécessaire de réguler ces situations. Et donc cette régulation permet de mieux gérer, donc de mieux organiser, ordonner, et mettre en contact les personnes de différentes cultures les unes avec les autres. Il me semble que cette mise en contact fait que l'on arrive à une sorte de co-apprentissage dans l'altérité. C'est en toute réciprocité que se constitue la posture de celui qui prétend s'intégrer dans une démarche interculturelle. Cela doit venir des deux côtés. Le projet de l'interculturel tel que je l'entends dans « gestion des cultures », ce n'est pas un modèle ni un rapport d'une culture supérieure à une autre, c'est une posture de négociation qui permet d'arriver par une compréhension de l'autre pour trouver une voie d'action. Je pense que chaque culture véhicule ses codes, ses normes, ses mimiques et ses gestuelles. Également des postures que j'ai qualifiées tout à l'heure d'emblèmes. Je pense que ce sont tous ces ensembles qui font partie du non-verbal. La spécificité d'une culture, c'est justement de pouvoir avoir son identité par rapport à ces référents, à ces structures. L'idée centrale est là.
- 5 C. Duterme à H. Porgo : Concernant la dimension créatrice de l'acteur, je me dis qu'on n'obéit jamais totalement. D'accord, tout système se régule et maintient une homéostasie autour d'une norme, mais il y a des variations possibles. Et il y a toujours des écarts. Donc, je pense qu'on pourrait dire que la partie création c'est quelque chose qui fait écart par rapport aux variations possibles autour de la norme. Tout ensemble structuré, donc tout système, va chercher à réduire l'écart, donc à réduire la capacité créatrice. Sauf si cet écart devient tellement important qu'il est de façon unanime et générale repoussé, je pense que la suite dépend de l'interaction de l'individu avec l'environnement et je ne pense pas que l'on puisse découvrir de règles qui permettraient de définir la capacité créatrice d'un individu. Je pense qu'une vision systémique ou interactionnelle des choses apprend aussi qu'on ne peut pas tout savoir, tout deviner, tout anticiper. Et donc, je pense qu'on peut parler d'adaptation, mais d'adaptation individuelle par rapport au contexte dans les marges que le système laisse autour d'une norme, et la possibilité qu'on a individuellement dans ce contexte de dépasser ces normes et donc d'être créatif.

Épilogue : Michèle Gabay

- 6 Il y a plusieurs points qui m'ont paru être transversaux : l'espace-temps et la communication qui est un organe de pouvoir. Ensuite, le non-verbal qui ne se passe pas

du verbal ou l'accompagne. Alors, pour étayer ce que je viens de dire, il y a plusieurs choses que je vais simplement énumérer. J'ai été frappée par l'aspect non généralisable de la communication non-verbale, par le fait que le non-verbal ne se passe pas du verbal à travers deux choses : d'une part, dans le multimédia, on a besoin d'explicitier et il ne devient rationnel que par l'intermédiaire du verbal. Et aussi, dans la première intervention, l'explication de l'image se fait par le verbal. D'autre part, la dimension de rationalité apparaît à travers les normes et les règles. Et les comportements non verbaux sont arrêtés dans une forme particulière qui répond à des règles et à un certain nombre de points notamment où il y a la dimension interculturelle qui est niée ou exacerbée. Une autre intervention nous dit que le verbal est réintroduit dans la méta communication. Par exemple, la communication interne.

- 7 Pour rendre hommage à Jacques Cosnier, et suivre sa manière d'épiloguer, je vais donner un petit mot à chacun. Pour Philippe Quinton, ce qui m'est apparu c'est « logotype », « identification visuelle », et « marque de la direction ». Ce sont des mots que j'ai associés librement. Pour Elisabeth Québriac. « choc des cultures ». « désobjectivation », « maîtrise du sens », « dimension du management interculturel ». Et puis le fait qu'elle a eu du courage puisqu'elle s'est attaquée à E. T Hall. Pour Alain Durand, « le processus long de la réalisation » dans le sens où il y a manque de réflexion et de planification, « rationaliser des projets multimédia ». Pour Claude Duterme, « homéostasie » et « figure de régulation par la communication ». Pour Claude Brévost-Dromzée, « sous la coupole », « l'habit vert », et « au fil de l'été ».