



## Communication et organisation

18 | 2000

Non-verbal, communication, organisation

---

### Débat

Christian Mesnil et Jacques Cosnier

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2417>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2417](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2417)

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

Christian Mesnil et Jacques Cosnier, « 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/2417> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.2417](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2417)

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Débat

Christian Mesnil et Jacques Cosnier

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Animateur : Christian Mesnil

Tireur d'épilogue : Jacques Cosnier

- 1 Hugues Hotier : Puisqu'il existe un certain nombre de préjugés, la formation de l'ENM prend-elle en compte le risque d'erreur ? Comment tente-t-on d'y remédier ? Les futurs magistrats savent-ils qu'ils encourent des risques ?
- 2 Marie-Agnès de Gail : C'est comme dans la formation des psychologues, la formation théorique parle de la personnalité, de concept de personnalité et la plupart des études sur lesquelles elle s'est basée démontrent que ce concept n'est pas si scientifique que cela. Des tests qui servent à évaluer la personnalité sont souvent des outils de pseudo scientification qui permettent de rationaliser une sorte de bon sens commun, de préjugés de « M. tout le monde ». Ce sont en fait des préjugés de tout un chacun qui sont opérationnalisés, par exemple dire de quelqu'un qui est un peu voûté qu'il est introverti, c'est quelque chose qui va se décrypter au travers des tests mais qui n'a pas forcément autant de fiabilité que cela.
- 3 En fait, les étudiants sont avertis du fait que la personnalité est un facteur important, qu'il faut en tenir compte comme d'un facteur prédisposant. Quelqu'un de fragile, d'instable, ils en tiennent compte. Ils essaient de ne pas rentrer dans un schéma type. Ils me l'ont dit à plusieurs reprises et ils ont d'ailleurs appris à ne pas rentrer dans le stéréotype.
- 4 En même temps, ils l'utilisent quand même car cela apparaît dans les entretiens, par exemple, les délinquants sexuels sont comme ci, comme ça... Peut-être est-ce la réalité mais en tout cas, ils mobilisent des schémas types même s'ils sont avertis que cela n'est pas forcément fiable et qu'il faut s'en méfier.

- 5 C'est constamment une rationalisation « oui, c'est vrai, il faut faire attention quand nous avons des doutes, il faut les vérifier mais de toute façon, nous, les juges, sommes des gens consciencieux ».
- 6 C'est donc assez difficile parce qu'il y a un paradoxe.
- 7 J'ai eu l'impression qu'il y a eu un raccourci dans la définition de ce que demandait l'entreprise au niveau de la communication efficace. Il se trouve que j'enseigne dans une grande école d'ingénieurs et de plus en plus, on entend la direction dire aux étudiants qu'aujourd'hui l'entreprise demande plutôt des profils atypiques. C'est vrai qu'à l'X, à Centrale, ce sont plutôt ceux-là qui réussissent et qui ont même du coup une communication non verbale assez atypique. La logique de l'incertain, du flou est en train de les passionner, de les prendre véritablement comme référent.
- 8 Est-ce que vous n'avez pas le sentiment qu'aujourd'hui les choses sont en train de changer un peu, sous l'irruption des sciences humaines, dans la formation scientifique et technique ?
- 9 Denis Benoît : Oui, je pense qu'on s'aperçoit que « le roi était nu ». Il suffisait de lire un scientifique humain comme Lévi-Strauss qui dit dans *Le monde* que « nous ne sommes pas en sciences humaines des scientifiques ». Je ne tombe pas dans le débat épistémologique de savoir ce qu'est la science parce que c'est une section de l'Université. Je pense que si des gens avec des profils atypiques commencent à réussir, il ne faut pas les marginaliser, ce qu'on faisait avant avec des méthodes qu'on veut mécaniser, instrumentaliser et qui ne mènent à rien sinon à tomber dans ce que Breton dénonce, dans son livre sur l'utopie de la communication, à savoir que ça a des effets pervers considérables. Appliquer une méthode parce qu'un célèbre professeur de sciences humaines l'a indiqué est un non sens ; la vie n'est pas comme ça.
- 10 Il y a donc une irruption de bon sens et l'on sait que les sciences humaines sont des sciences qui se remettent en question en permanence.
- 11 Remarque de quelqu'un du public : la catégorisation va plus loin car aujourd'hui dans un entretien de recrutement, on cherche en permanence ce qui fait la différence et ces ingénieurs extrêmement performants sont décalés et passent comme ça.
- 12 Denis Benoît : Il ne faut pas en faire une loi non plus. Les gens dans la norme peuvent être aussi performants que des gens hors norme. En ce sens, pour qu'il y ait leader, il faut nécessairement une personne soumise et inversement : cela se fait dans l'interaction. Les lois du comportement n'existent pas et il y a des gens atypiques excellents et d'autres mauvais. Ceci dit, il y a une grande vertu du travail : il y a un vouloir et un travailler.
- 13 Bernard Castagna : Il a beaucoup été question de science et de technique, je suppose qu'il faut entendre le terme « science » dans le sens des sciences exactes.
- 14 Actuellement, on a une très haute image de la science. Cette science s'exprime aujourd'hui dans ce qu'on appelle la techno-science et aux dires de celui qui a inventé ce concept, Gilbert Autoit, ce qui caractérise la technoscience, c'est l'oubli de l'humain.
- 15 Denis Benoît : On a peu dépassé ce scientisme de l'époque où pour être cohérent, rigoureux, il fallait à tout prix s'appeler science. Il y a autant de rigueur dans l'art, par exemple. La science ne découvre pas la vérité, elle construit plutôt un modèle de vérité qui se diffuse dans la société. Si l'on prend l'exemple de la science-fiction, pour que les choses se réalisent, il faut bien que des gens croient effectivement que cela s'est réalisé. Est-ce que la science découvre la réalité ? Nous rentrons dans le débat philosophique et

- épistémologique. Quoi qu'il en soit, la science a tendance à ne plus être le modèle de base et nous pouvons considérer qu'il y a d'autres modèles qui sont aussi intéressants.
- 16 Bernard Castagna : Les scientifiques peuvent parler du vrai et du faux. Lorsqu'on n'est plus dans la science, que l'on échange des opinions, qu'on n'est ni dans le vrai ni dans le faux de la science alors on est dans le vraisemblable.
- 17 Cette idée renvoie aux juges et ce n'est pas étonnant qu'ils soient dans de l'opinion.
- 18 Denis Benoît : Effectivement, dans ce cas, on est dans de l'opinion et on ne la démontre pas : tout ce qu'on peut faire, c'est l'argumenter.
- 19 M. Castagna fait bien de souligner toute la dérive possible des sectes...
- 20 Breton distingue la rhétorique au sens péjoratif du terme et l'argumentation. Cette dernière est une mise en œuvre, dans une situation de communication, d'un raisonnement. Les juges ne sont pas dans la rhétorique, ni dans la démonstration mais dans l'argumentation. C'est en cela que consiste l'avenir, c'est-à-dire qu'il faut essayer de trouver un juste milieu entre la rhétorique, communication persuasive, et la démonstration scientifique. Nous rentrons alors dans un énorme débat... La science ne dit la vérité qu'à un certain moment. Il faut construire cette argumentation et en faire l'objet essentiel de nos sciences de l'information et de la communication. Il faut aller dans l'éthique et dans l'argumentation.
- 21 Remarque d'une personne du public : C'est un avertissement déjà donné par Habermas. Nous sommes en plein dans cette raison qui est instrumentale, autrement dit, nous voulons rationaliser des usages par la technique elle-même et aujourd'hui c'est très clair alors qu'il faudrait peut-être un peu penser comme Habermas avec l'agir communicationnel.
- 22 Denis Benoît : La technique est de facto au centre. Il faut mettre plutôt au centre de nos enseignements un discours sur la technique.
- 23 Michelle Gabay : Je souhaite réagir à propos de la formation dans les entreprises, dans la simulation des situations. On dit que les étudiants doivent vivre une multitude de situations pour en tirer des règles dans un environnement donné mais aucune des situations n'est identique. Que ce soit une démarche pédagogique ou dans la réalité, il faut que chacun se construise un référent d'anticipation. En ce sens, au moment où il se passe quelque chose, il faut être capable d'analyser toutes les différentes variables, de réintroduire celles qui sont contextuelles et qu'on a eu à préparer à l'avance et seulement à ce moment là, voir comment on peut réagir.
- 24 D'après Moscovici, les marginaux sont le levier de changement car ils n'ont pas un grand enjeu. Ce n'est donc pas surprenant qu'ils se situent comme moteur au sein d'une entreprise en faisant levier. Par ailleurs, le choix des managers est dépendant des valeurs de l'entreprise et de celles des managers eux-mêmes. D'après une de mes études, les managers recrutent à leur image tout en exprimant des valeurs différentes. À l'inverse, certaines entreprises privilégient la marginalité car la valeur est pour elles la créativité et donc les profils demandés sont ceux des gens plus atypiques. Si l'on prend l'exemple de Microsoft, quelques critères de sélection sont la marginalité, la créativité, l'autonomie.
- 25 Actuellement, les futurs managers ont une mentalité différente qui est d'utiliser la situation le mieux possible pour eux-mêmes. Les chasseurs de têtes leur proposent des entreprises qui cadrent avec cet état d'esprit : ils sont les mercenaires de l'entreprise.

- 26 D'après une étude réalisée auprès de 600 managers par le biais d'interviews, dans le domaine de la formation des managers, ce qui paraît le plus important à développer, c'est l'extension dans tous les domaines de toutes les caractéristiques pouvant être développées.
- 27 Toutes ces qualités sont peu utilisées et les managers n'ont pas le temps de mettre toutes leurs compétences en jeu et ils restent des gens tournés vers l'opérationnel.
- 28 Remarque d'une personne du public : Tout cela est très centré sur le besoin des usagers et il en de même pour ces questions autour du travail sur les juges. Notre recherche se poserait plus la question sur des publics mais s'interrogerait sur les publics qu'elle traite. On s'engage donc dans un travail qu'on appelle le regard sur la réception.
- 29 Marie-Agnès de Gail : Tout cela n'est pas figé et on peut chercher des personnes atypiques à certains moments. Un juge peut avoir une très bonne opinion de quelqu'un qui arrive très mal habillé. Il doit y avoir une cohérence. Il y a cohérence avec le contexte, avec les éléments entre eux seulement quand on est dans la pratique, on n'a rien d'autre que ces schémas et en plus, ils sont relativement efficaces.
- 30 Hugues Hotier : Est-ce que ce référent peut s'acquérir par rapport aux observations, est-ce que justement le tacite ne constituerait pas un référentiel de situation qu'on pourrait anticiper ?
- 31 Est-ce du talent qu'a l'infirmière, est-ce sa pratique qui fait qu'il n'y a plus rien qui puisse l'étonner et que le tacite viendra ou est-ce que cela peut s'apprendre ?
- 32 Emmanuel Langlois : Les trois ! Cela s'apprend car quand on suit des infirmières stagiaires, on s'aperçoit qu'il y a une phase d'observation : elles apprennent les codes des lieux dans lesquels elles sont. Les anciennes conseillent aux jeunes. Il y a quand même de l'expérience et du talent dans le sens où il y a des gens qui sont plus ou moins aptes à maîtriser ce type de choses mais cela ne dépend pas uniquement des personnes. Ils ne sont pas les super-stratèges qui vont fermer l'horizon des sens possibles à leur communication. Il y a toujours un environnement, des éléments objectifs et subjectifs. Les éléments objectifs vont définir le sens des situations et des échanges, par exemple : une même phrase échangée n'aura pas le même sens si c'est entre une infirmière et un médecin ou entre une infirmière et une aide-soignante.
- 33 Il y a donc des éléments objectifs qui vont structurer le sens retenu et ce que les gens vont retenir dans le tacite. L'identité professionnelle est aussi une grille de lecture, un code de décryptage. Il y a donc le talent des personnes, l'inné et l'acquis et des éléments objectifs qui sont contingents.
- 34 Cela nous amène à une situation paradoxale car l'intérêt du tacite va créer une autre situation d'incertitude et une autre situation contingente à laquelle il faudra remédier.
- 35 Michelle Gabay : Dans la mesure où les magistrats appliquent des textes qui sont le résultat de l'opinion publique, puisque les textes sont votés par des gens qui sont élus par les Français (cas de la France en l'occurrence) et qu'ensuite, il y a des textes de loi à interpréter ou des arrêts de jurisprudence et que par ailleurs, les magistrats se sentent investis, peut-être inconsciemment, de cette mission de représentants de l'opinion publique à un moment donné, il est tout à fait logique et normal d'avoir le comportement le plus représentatif du stéréotype de l'opinion publique qu'ils représentent.
- 36 L'information est très intéressante pour qu'ils puissent distancier parce qu'ils ont quand même une marge de liberté dans leur jugement. C'est peut-être sur cette marge de liberté

que l'information peut intervenir. Ce serait intéressant de faire pour les magistrats un suivi des situations difficiles sur lesquelles ils pourraient s'exprimer entre pairs avec une personne qui pourrait faire rebondir et réagir par résonance.

- 37 Marie-Agnès de Gail : Ils ont des réseaux informels, ils se parlent entre eux, certains parlent beaucoup avec leur greffier. Cela me fait penser à une situation un peu similaire car avec Nicolas Gueguen, nous travaillons à l'école militaire Saint Cyr. J'ai recueilli récemment les confidences d'un lieutenant qui disait qu'il y avait une relation étroite entre l'église et l'armée. J'étais assez surprise car depuis que nous y sommes, nous n'en avons jamais entendu parler. En fait, ils sont obligés d'aller à la messe tous les jours, sinon ils vont courir. J'ai été surprise car nous trouvions que c'était un public perméable à nos cours et qu'ils réagissaient bien à chaque fois qu'il était question de démontrer les mécanismes un peu sous-jacents aux techniques de manipulation/persuasion. Ils avaient l'air de très bien comprendre. En interrogeant ce lieutenant et en lui demandant comment est-ce que les élèves prenaient le cours, car il y a quand même une remise en question du système, ce lieutenant me répond que les élèves ne retiennent pas ce qui est dit.
- 38 Je fais donc une analogie avec les magistrats parce que je crois que ces personnes sont vraiment garantes d'un système, d'une organisation. Seulement, cela risque de rester dans le superficiel très longtemps car c'est vraiment très ancré. À Saint Cyr, ils sont dans une emprise institutionnelle forte.
- 39 Nicolas Gueguen : On va faire le point inverse et on va leur apprendre à rationaliser encore plus par les activités dans lesquelles ils sont.

## Epilogue : Jacques Cosnier

- 40 Tirer l'épilogue est un travail assez compliqué et je vais commencer par des remarques.
- 41 Le travail de terrain, inauguré par l'école de Chicago, est quelque chose de tout à fait important. Les exposés ayant été raccourcis, c'est peut-être dans ce qui n'a pas été dit que se trouvent les choses les plus intéressantes...
- 42 Ce qui m'a frappé, c'est de voir que le travail de terrain n'est pas mis en avant. La théorie suppose le travail de terrain, par distribution de corpus, par un certain nombre d'exemples mais on s'aperçoit ici que c'est une distribution de corpus d'entretiens et non de la situation elle-même. Je suis un adepte du travail sur le terrain car si on va sur le terrain, on voit des choses qui surprennent et qui ne correspondent pas forcément aux théories que nous faisons parce que les théories, c'est rassurant, nous les construisons tandis que quand on va sur le terrain, on est souvent étonné. Par exemple, dans les hôpitaux, c'est vrai que nous avons essayé de faire des études éthologiques de services hospitaliers et nous découvrons des choses qui ne sont pas forcément vues. Dans les hôpitaux, on s'est aperçu que, selon les services, plutôt une grosse partie de la thérapie et de la prise en charge des malades ne se faisait pas par les soignants mais par les autres patients. Il y a donc un tas d'informations qui passent par des voies inconnues. De même que dans le service, il y a le problème de l'occupation de l'espace. Il y a des espaces réservés aux patients où les soignants n'osent pas entrer.
- 43 Le travail de terrain est donc préconisé par les interactionnistes et il est important. Ce n'est pas la même chose d'aller sur le terrain en tant qu'observateur et qu'intervieweur.

- 44 En ce qui concerne le langage du corps, c'est un mauvais terme, y a-t-il des langages qui ne soient pas ceux du corps ? Il est évident que quand on parle, on parle avec son corps. Le langage parlé est le résultat d'une activité énonciative qui met notre corps en action de façon permanente. Il n'y a donc pas de langage du corps qui serait séparé et mis en parallèle avec un autre langage qui serait un langage verbal.
- 45 Nous parlons de la connaissance d'autrui avec l'idée que nos interlocuteurs ont quelque chose qui fonctionne comme nous, pas seulement un code mais aussi un système de penser, de sentir... Ce sont des activités d'empathie, c'est-à-dire qu'il y a une identification corporelle qui se fait avec l'autre qui nous permet de sentir ce que sent l'autre mais nous nous trompons, se sont des inférences. Il y a des personnes pour lesquelles nous parvenons à être à l'unisson et il y en a d'autres pour lesquelles nous projetons ce qui est chez nous en préférant penser que chez elles c'est pareil. Heureusement, tout le monde n'est pas attiré par les mêmes personnes ; il y a aussi des typologies.
- 46 Nous avons fait l'expérience suivante : nous avons enregistré des sujets en interaction et nous faisons entendre le son sans l'image en faisant connoter. Ensuite, nous montrions à un autre groupe l'image sans le son et à un dernier groupe, tout à la fois. Pour le groupe « son », nous nous sommes aperçus qu'il y avait convergence dans les connotations. Les connotations étaient toutes groupées et ne correspondaient pas au personnage réel. Cela était identique pour les autres groupes. Cependant, la connotation totale se rapprochait plus de celle du geste que de celle de la voix. Cela veut dire que nous connotons mais d'une façon sociale.
- 47 Je voudrais rebondir sur l'effet Rosenthal et l'anticipation qui induit le résultat. Reportons-nous à Hans le Malin : c'est Hans qui avait un cheval sachant compter. On choisissait un chiffre et le cheval se mettait à taper du pied jusqu'à obtenir le bon chiffre. En fait, c'est de la communication non verbale. Le cheval percevait les réactions de Hans, quelque chose se passait quand il arrivait au chiffre exact.
- 48 Dans les expériences sur le non verbal, si nous avons des hypothèses trop fortes, nous risquons de les confirmer parce que nous influençons à notre insu des sujets.
- 49 Pour conclure, je vais donner une petite phrase à chacun des intervenants :
- 50 Emmanuel Langlois : « Ca va sans le dire. »
- 51 Michelle Gabay : « Une expression corporelle qui incite à l'interaction interpersonnelle. »
- 52 Nicolas Gueguen : « Il nous a beaucoup touché. »
- 53 Malik Arshad : « Un silence qui en dit long. »
- 54 Nicole Giroux : « La lutte finale. »
- 55 Marie-Agnès de Gail : « Jugez-en par vous-même. »
- 56 Denis Benoît : « Y a-t-il des sésames pour les mystères de la communication ? »