



**HAL**  
open science

# LANGAGE, TRAVAIL ET NON-VERBAL

Béatrice Vacher

► **To cite this version:**

Béatrice Vacher. LANGAGE, TRAVAIL ET NON-VERBAL. Valérie Carayol et Gino Gramaccia. Abécédaire: vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations, Presses Universitaires de Bordeaux, 2013. halshs-02543421

**HAL Id: halshs-02543421**

**<https://shs.hal.science/halshs-02543421>**

Submitted on 15 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LANGAGE, TRAVAIL ET NON-VERBAL

Béatrice Vacher - Chercheure associée au MICA, Université de Bordeaux.

Dans *Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*, sous la direction de Valérie Carayol & Gino Gramaccia, [Presses universitaires de Bordeaux](#), impr. 2013

---

2000, 2008, 2009, trois numéros consacrés au langage au travail et en particulier au non verbal, à travers les relations duelles, les collectifs et les organisations. Le langage, combinaison de langues, situations, cadres et contextes, se déchiffre mais aussi s'interprète. Le non verbal en est un de ses formes les plus riches, les plus subtiles mais aussi les plus délicates à étudier. Source de compréhensions mutuelles mais aussi de malentendus, le langage dans les organisations est à prendre en compte au même titre que les règles, normes et coutumes.

### Epigraphie / 2000, n° 18

En 2000, la revue nous offre un numéro spécial, actes du Colloque du GREC/0 ayant pour thème : « *Non-verbal, communication, organisation* ». Trente huit auteurs se renvoient la parole, mise en forme, pour cerner le non-verbal dans les organisations, l'enjeu est de taille. Hugues Hotier ouvre les débats où se complètent les définitions du sociologue Patrick Baudry, du sémiologue Robert Marty et du psychologue-éthologue Jacques Cosnier. Les chercheurs en sciences de l'information et de la communication prennent le relais pour affronter le paradoxe d'explicitier le non-verbal dans les relations duelles, les collectifs et les organisations.

Pour tous, l'interactionnisme symbolique reste une référence incontournable pour décrire la gestuelle, le regard, l'émotion, les postures et attitudes, de cette indicible dimension « *en creux [du] cela va sans dire* » (p.30-31) et qui est tout sauf « *rustique* » (p. 33). Les auteurs nous proposent également une lecture du pragmatisme, précurseur de l'étude du langage dans toute sa richesse, c'est-à-dire au-delà des questions de décodage linguistique : « *Tout phénomène de communication est considéré comme un échange de signes [...] classés selon les modes d'être des objets que leur perception rend présents à l'esprit* » (p. 41). Si l'interprétation joue un rôle primordial dans toute communication, l'étude du non-verbal rend compte du poids des relations, en l'occurrence entre objets, signes et interprétants.

Les anthropologues sont également convoqués pour montrer l'importance des codes socio-culturels perceptibles dans les rituels de rencontre, de salutation, de prise de parole et, plus largement, de tout engagement dans l'interaction. Cette analyse permet de rendre compte d'une nuance du langage entre la situation et le contexte : en situation de coprésence et même sans se parler ou même sans parler la même langue, un contexte culturel partagé

permet de se comprendre, grâce aux gestes, aux formes de respect, aux regards (ou non), etc.

Langue qui se décode, situation qui se repère, contexte que l'on peut tenter de comprendre, il manquerait une dimension au langage si la question du cadrage n'était pas précisée. Il faut pour cela rentrer dans le collectif, puis l'organisation, pour l'interpréter. Ce dont rend compte ce numéro en multipliant les terrains d'enquêtes et les perspectives théoriques : comment par exemple l'institution mettrait en place des dispositifs normatifs pour éliminer la pensée, dispositifs transgressés par des codes non verbaux de reconnaissance mutuelle des travailleurs entre eux. Autre cas d'étude, l'usage du téléphone mobile qui permet de rendre visible la « *règle du jeu de l'être en public* » (p. 315), la civilité : regard ou non en fonction des écoutes multiples (à l'être présent en même temps qu'à l'interlocuteur éloigné), regard gêné du bruit occasionné, etc. Dans le cadre de l'hôpital encore, se révèle le poids du regard, du toucher, du non-dit, de l'implicite, que ce soit entre professionnels pour supporter la charge de travail cognitive, matérielle et affective, ou que ce soit dans l'interaction entre soignant et patient où l'attention se repère à la délicate pression de la main et plus encore au sourire partagé. On voit là à quel point le non-verbal n'est pas seulement le corps en présence mais aussi les traces des coutumes, normes, voire règles de cadrage organisationnel.

L'importance des objets que partagent plusieurs personnes est également bien mise en valeur avec les exemples de la pragmatique thérapeutique, des structures du courrier électronique ou encore de l'usage des graphes ou schémas dans l'organisation. Ces objets donnent à voir des places et des postures marquant les rapports d'autorité, des droits ou non à l'écoute et à la parole ainsi que les formes de reconnaissance.

## Émergences

Cette dernière question soulevée par l'étude du langage et en particulier dans ses formes non verbales, celle de la reconnaissance, est au cœur du numéro 36 ayant pour thème « *Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail* ». Décembre 2009, suicides sur les lieux de travail, peur, licenciements, chômage, management par objectif, visibilité des projets, invisibilité des individus, omniprésence des objets techniques, réunions à distance, la liste est longue des changements organisationnels qui mettent en jeu la complexité du langage au travail. En décembre 2008, le numéro 34, « *Retour sur les images d'organisation* » faisait déjà le point sur la rapide évolution des problématiques de la communication des organisations avec les enjeux de « *l'image verte* » (p. 39), l'intérêt porté aux associations et non plus seulement aux entreprises ou aux organismes publiques, aux questions du travail liées au poids des technologies de l'information et de la communication, TIC. Rapidité et disponibilité, le manager contemporain n'exige plus obéissance de la part de son personnel mais créativité. Le cadre intermédiaire se trouve pris entre les injonctions chiffrées des directions et les contraintes quotidiennes du personnel qui ne peut pas dire

tout ce qu'il a fait alors qu'il avoue ne pas avoir arrêté de la journée mais « *c'est une quantité de petites choses* » (n°36, p. 104).

La part du non verbal qui peut valoriser, motiver et favoriser l'estime de l'individu au travail n'est pas comptabilisable. Le langage managérial officiel ne prend pas en considération cette dimension indispensable à l'équilibre et à la survie de l'organisation, ces articles en rendent bien compte. On peut aussi dire qu'ils en rendent « contes » car, à nouveau, les terrains viennent à la rencontre des théories pour comprendre les mutations et entrevoir les portes de sorties par le haut. En effet, la précédente description paraît plutôt funèbre mais les exemples sont multipliés où apparaissent ces cadres qui donnent le meilleur de leur temps pour rendre hommage au travail de leurs collaborateurs : au-delà de gratification financière pas toujours envisageable, se jouent la négociation du temps de travail, le remerciement explicite et public d'efforts particuliers sur des projets complexes ou fastidieux, le sourire approbateur et encourageant, le regard ferme et promesse de justice etc.

Une question reste toutefois en suspens : la quête de l'évaluation chiffrée est reconnue par tous les auteurs comme une donnée contemporaine de plus en plus marquée. Dans quelle mesure peut-elle être compatible avec la reconnaissance sur le long terme de l'individu au travail ?

Béatrice Vacher

## Bibliographie

### Bibliographie des articles cités

COSNIER Jacques, « Définition et conception du non-verbal pour le "psychologue" », in *Communication & organisation* [En ligne], 18 | 2000, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 24 septembre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2398>

### Bibliographie générale

BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS, 2001.

DEJOURS Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Inra éditions, 2003.

GIROUX Nicole, « Le nouage des savoirs en organisation », in *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Bouzon A. (dir), Paris, L'Harmattan, 2006.

GRAMACCIA Gino, *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001.

GROSJEAN Michèle, LACOSTE Michèle, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

HONNETH Axel, *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006.

KOGAN Anne-France & METZGER Jean-Luc, *Où va le travail à l'ère du numérique*, Presses de L'école des Mines de Paris, PARIS 2007

PENE Sophie, *La vie quotidienne des communautés artificielles. Société de disponibilité*, Dossier soumis en vue de l'habilitation à diriger des recherches (71ème section), Paris, Hal (Hyper articles en ligne), 14/12/2005.

---

Indication sur l'auteur :

Ses thèmes de recherche portent sur les agencements organisationnels et communicationnels des activités d'information ainsi que sur le rôle et la place des TIC selon un point de vue communicationnel des organisations. Les mots clés sont les suivants : reconnaissance de l'individu au travail, puissance de l'écoute flottante dans l'action collective, rôle du chercheur dans la société. Son approche méthodologique est de type clinique (recherche action).

----