

2014

La communication non verbale dans une perspective managériale

Jaouad ZERRAD
ENCG Settat, maroc, zerradjaouad@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Communication Commons](#)

Recommended Citation

ZERRAD, Jaouad (2014) "La communication non verbale dans une perspective managériale," *Dirassat*.
Vol. 17 : No. 17 , Article 15.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol17/iss17/15>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Dirassat by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

La communication non verbale dans une perspective managériale

Jaouad ZERRAD

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Settat

zerradjaouad@gmail.com

Résumé

Dans le contexte professionnel actuel marqué par la recrudescence de l'intérêt accordé au facteur humain et par l'émergence de nouvelles formes d'expression, les managers sont obligés de s'adapter en permanence à de nouvelles contraintes communicationnelles. Ils sont en quête de nouveaux repères expressifs plus influents notamment la communication non verbale. L'objectif de notre article est d'apporter une réponse à une question cruciale : la communication non verbale des managers est- elle une compétence spécifique que ces derniers doivent posséder et développer ? Nous montrerons que la communication non verbale est devenue un véritable levier pour augmenter sa capacité de perception et d'influence. Nous mettrons l'accent sur le répertoire de la communication non verbale en tant que pratique sociale professionnalisée riche et stéréotypée mais qui offre en même temps des possibilités de créativité chez les managers et une pluralité de lectures appelant de nouvelles significations associées à celles standardisées.

Smmury

In the current work context marked by the resurgence of the interest in the human factor and the emergence of new forms of expression, managers are forced to constantly adapt to new communicational constraints. They are trying to rebuild most influential especially expressive nonverbal communication. The objective of this article is to provide an answer to a crucial question: nonverbal communication managers it is a specific skill that they must possess and develop? We show that nonverbal communication has become a lever to increase its capacity to perceive and influence. We will succinctly focus on the repertoire of non-verbal communication as a social practice professionalized and stereotypical rich but at the same time providing opportunities for creativity in managers and aplurality of readings calling new meanings associated with those standardized.

Introduction

Quoique riche et polyvalent, le concept communication semble être toujours indéterminé et recouvre des pratiques loin de faire l'unanimité des usagers. Ses outils, ses stratégies et ses pratiques sont souvent sujets à débat. La communication s'est imposée comme l'un des enjeux majeurs de la vie de l'Homme. C'est un processus qui met en relation des acteurs multiples mettant en œuvre des instruments *ad hoc*. La communication est un concept qui ne se conçoit qu'en terme dynamique en ce sens qu'il implique l'échange, l'interaction et la disponibilité. La communication ne se limite pas simplement aux outils mais aussi aux attitudes et comportements verbaux et non verbaux. Progressivement, tant le concept que les pratiques sous jacentes se sont étendues à la vie professionnelle. La nouvelle donne de la communication non verbale est remplacée actuellement dans le contexte professionnel. Ce qui est nouveaux c'est la prise de conscience de la valeur de ce type de communication depuis le premier contact d'un candidat avec son recruteur. L'appréciation de la valeur de la communication non verbale identifie des performances particulières en la matière. Ce qui importe c'est l'efficacité obtenue dans un contexte déterminé. Les questions à se poser sont les suivantes : comment un manager donne –t-il du sens à sa communication non verbale? La communication non verbale est-elle une compétence particulière chez les dirigeants ?

La communication non verbale est devenue un véritable levier pour augmenter sa capacité de perception et d'influence. L'incertitude sur son efficacité ne constitue pas un handicap à son utilisation. L'appréciation de cette compétence s'est particulièrement développée dans les entreprises. A l'heure actuelle, les pratiques de la communication non verbale sont devenues protéiformes. Le métier de manager réclame des compétences de plus en plus étendues en l'occurrence la communication non verbale. Les comportements non verbaux jugés efficaces ne sont pas les mêmes. Ils varient selon les managers et le contexte d'action managériale. Le répertoire de la communication non verbale est riche mais conserve des possibilités de créativité chez les managers. Nous montrerons qu'elle a un poids non négligeable dans la situation

professionnelle. Elle est une constante dans les pratiques interactionnelles qui prend des formes et des habillages différents.

Le plan de notre article sera le suivant : il partirait du constat de l'importance de la communication professionnelle pour ensuite évoquer les différents types de communication non verbale. Enfin nous nous attaquerons à la problématique de la communication non verbale comme compétence spécifique des managers. En raison de la difficulté d'observation des comportements des managers dans leur contexte professionnel, nous avons procédé par l'observation informelle afin que les conclusions ne soient pas biaisées par le manque de spontanéité des sujets observés si les situations étaient aménagées. Nos sessions de formations et de conseils au sein des entreprises étaient le seul moyen de mener notre recherche. Nous avons pu suivre de près les manifestations expressives non verbales des dirigeants. Nous présenterons, dans cet article, les conclusions de notre observation.

Nous reconnaissons que ces observations restent à un niveau faible de généralisation pour prétendre fonder à elles seules des règles de fonctionnement confirmées. Toutefois elles ont le mérite de questionner la communication non verbale des dirigeants comme étant une compétence parmi d'autres.

1. La communication dans l'entreprise

Le champ de la communication interne intègre, entre autres, les relations interpersonnelles dans l'entreprise et modifie les comportements des employés. La communication dans l'entreprise articule le travail entre les employés. Elle est donc une réelle fonction dans les entreprises. **« Il s'agit de créer, voire d'animer, des structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation. »**¹ La communication dans l'entreprise influence le comportement organisationnel des employés, elle est une méthode qui se révèle génératrice d'une structure relationnelle développée. On

¹ - THANH-FANELLY, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Paris, édit° Economica, collection Rapports et Synthèses, 1991, P45

acquérant une certaine habileté dans l'art de communiquer, on a plus de chance de maîtriser son environnement. Pour ce faire, on doit établir des méthodes qui puissent aboutir à diverses améliorations du système communicationnel. Toute pratique de la communication a pour finalité de favoriser les contacts entre les individus. Les prestataires s'engagent dans un processus d'échanges interminables dictés par le vécu, le quotidien professionnel. Quel qu'en soit le sens, verticale ou horizontale, la communication se manifeste par l'écrit ou par l'oral. Ce qui est problématisée c'est la communication non verbale. Le scepticisme s'installe sur son utilité pour le manager et les collaborateurs. Aurait-elle une raison d'être et une fonction au sein de l'entreprise ?

1-Enjeux spécifiques de la communication chez les managers

Le manager, pierre angulaire de l'entreprise, est appréhendé à partir de certaines caractéristiques qui seraient stables dans le temps et discriminantes (si le manager possède une qualité une autre lui échappe) qui permettent de le décrire et de le distinguer des autres. Lorsqu'on liste les termes qui reviennent pour le décrire, plusieurs catégories de qualifications apparaissent avec plus ou moins d'importances : qualités morales, des aptitudes et traits de personnalités, les comportements, le sens de communication verbale et non verbale et bien d'autres qualités. Le savoir faire communicationnel est l'une des compétences que le manager est censé maîtriser parce qu'elle est source de pouvoir lorsque le manager la rend contingente avec une situation. Les mots et les agissements du manager vacillent entre la coercition, l'expertise, le partage, la négociation, etc. Sa communication est destinée à accroître son influence et réduire celle des autres ou à l'équilibrer à deux niveaux : relationnel et professionnel.

L'insistance aujourd'hui sur la performance de la communication verbale et non verbale implique l'idée du pouvoir conféré au mot et au geste. L'image que le manager souhaite véhiculer de lui est tributaire de la puissance de ces deux modes d'expression qui assurent conjointement la promotion de cette image. Si celle-ci est positive, elle favorisera l'influence. Image d'innovateur ou de conservateur, seul le langage verbal et/ou non verbal est capable de favoriser l'une ou l'autre.

Grâce à sa communication, le manager entérine les rapports de domination ou transforme ceux-ci en rapports de collaboration, de relations humaines interpersonnelles et intergroupes, vulgarise les objectifs globaux et spécifiques allant même jusqu'au point de les imposer sans les négocier. Ainsi la façon de communiquer d'un manager met au jour la question de la soumission et de l'obéissance exercée sous sa dimension discursive Bourdieu (2001) ou relationnelle liée aux rapports intersubjectifs au sein de l'entreprise (Crozier).

En effet, l'entreprise n'est pas seulement un ensemble de textes véhiculés pour aider à exécuter des tâches précises (Taylor, 1993). Au delà du quotidien professionnel des managers, il existe une activité quotidienne « réelle » (Pour reproduire le mot de Reynaud, 1988) constituée d'échanges informels entre les différents acteurs de l'entreprise. Dans ces différentes situations communicationnelles, des mots et des gestes sont échangés. Deux codes sont donc simultanément utilisés : digital et analogique sans qu'ils aient le même degré d'influence. Il nous semble intéressant de revenir sur la communication non verbale des managers comme source purement socio-affective liée à la performativité de la communication analogique.

1.1. La communication non verbale

La communication non verbale, ou la communication silencieuse, révèle l'aspect holistique de la communication humaine. Les travaux d'Albert Mehrabian chercheur à l'Université de Californie (UCLA) sur le langage non verbal¹ ont montré que le corps de l'homme parallèlement à ses mots produit du sens lequel peut être mesuré et évalué. Nous retenons dans ce sens aussi les travaux de Gregory Bateson, anthropologue, psychologue et épistémologue américain, l'un des fondateurs de l'école de Palo Alto en Californie, il a établi une distinction nette entre la communication verbale et la communication non verbale dans ses travaux sur la communication paradoxale. Plusieurs autres auteurs se sont penchés sur la question de la communication non verbale notamment Argyle (1992) et Friedmann (1998) qui ont eu le mérite de

¹ -Quoique ses conclusions ont été jugés exagérées et scientifiquement non fondées notamment par : Judee Burgoon, David Buller, et Gill Woodall in : Judee K. Burgoon, David B. Buller and W. Gill Woodall, Nonverbal Communication. McGraw-Hill, 1996

sortir la théorie de la communication non verbale de toute considération étroite en précisant que sa théorie devrait être appréhendée dans la multiplicité, la richesse et non la confiner à une seule vision.

C'est la manifestation la plus primitive de la communication humaine. Plus libre, involontaire (Bateason) et moins contraignante, la communication non verbale se résume dans tous les facteurs entrant dans le phénomène communicatif qui ne concernent pas directement l'oral et l'écrit. La communication non-verbale peut être définie « **comme une construction et un partage des significations qui arrivent sans emploi de la parole.** »¹ Tous ces facteurs ont une forte incidence sur le déroulement de l'échange et l'orientation de la signification.

Le processus de la communication non verbale est étroitement lié au système visuel des parties à la communication. La signification des gestes est décelée au travers le sens de la vue comme détecteur primaire de ce genre de communication. Ils ont une double fonction : compléter – accompagner- la communication verbale communément désignés par « gestes syllinguistique » ou coverbaux (Cosnier, 1982), ou/et la remplacer. Les acteurs peuvent y avoir recours soit pour appuyer leurs paroles – joindre le geste à la parole par exemple- soit pour suppléer à une insuffisance langagière- hocher la tête dans un mouvement expressif pour dire oui ou non sans le prononcer. L'adéquation étant possible grâce à la loi de la congruence. Les interactionniste se sont efforcés de montrer le synchronisme entre les mots, les gestes, le ton et la voix. L'approche interactionniste (ré) explore la dimension cognitive de la communication non verbale bien que celle-ci se situe théoriquement au niveau du domaine du relationnel, de l'affectif et rattachée à la personnalité, ce qui pourrait compromettre la dimension cognitive. Elle est donc envisagée comme le résultat d'une situation qui contribue à la création d'un type d'intégration qui répond aux besoins de la communication dans un cadre personnel ou professionnel.

¹ - Agnieszka H-B, 2008 « La communication non-verbale et para-verbale -perspective d'un psychologue », *Synergies Pologne* n°5 -- 2008, P21

1.2. Les composantes fondamentales de la communication non verbale

a- la dimension spatiale:

La communication non verbale se produit dans une dimension péri-verbale qui renvoie à l'espace qui sépare ou qui unit l'émetteur et le récepteur. La dimension spatiale conditionne la communication non verbale. Rapprochés ou éloignés, les interlocuteurs construisent du sens en fonction de la distance qui les sépare. Ils peuvent toutefois la réduire ou la prolonger. La proxémique s'est intéressée à la gestion de l'espace dans une communication non verbale. Le terme « proxémique » est proposé par l'anthropologue E.T Hall pour désigner l'usage « **que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique** »¹

Notre corps se dé-place dans un espace donné qui dicte nos gestes, nos postures, nos comportements et nos mouvements. La communication est toujours déterminée par le type d'espace que nous occupons (fermé ou ouvert, professionnel ou personnel par exemple) et les objectifs prédéfinis dans le même cadre. Les interlocuteurs se positionnent dans le péri-verbal afin de faire aboutir la communication. La communication non verbale est adaptée aux exigences de l'espace où elle se produit. On ne peut toutefois prétendre que le contexte conditionne mécaniquement la communication non verbale. Il permet, par contre, d'expliquer l'ensemble des comportements non verbaux imposés par l'espace entreprise : « **tout nouvel embauché doit apprendre son métier et les comportements à adopter dans l'entreprise. [Aussi] la manière de s'habiller, de dire bonjour...** »² La communication non verbale, étant un comportement, résulte donc « d'un effet de position » et de « disposition. » (Boudon, 1986). En d'autres termes, de la situation et de l'intention du locuteur dans le contexte professionnel en l'occurrence l'entreprise.

¹ - Cosnier, Coulon, Berrendonner, Orecchioni, Les voies du langage, communications verbales, gestuelles et animales, Dunod, Paris, 1982 P274

² DELAVALLEE. E, La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d' Organisation, Paris, 2002, P48

b- la dimension temporelle :

Le temps est une notion extrêmement complexe parce qu'elle revêt deux dimensions paradoxalement vécues : le temps réel et la perception du temps réel par les interlocuteurs. Il est donc l'une des dimensions dans lesquelles se déterminent des faits communicationnels et se construisent des significations adaptées. Les parties de l'échange agissent et s'expriment dans le temps au travers sa structuration son orientation vers l'optimisation de son utilisation. Les mots comme les gestes se réalisent dans un cadre temporel précis en tenant compte de l'harmonie et de l'unité temporaire ou continue.

Le temps est une variable non négligeable de la communication non verbale qui entraîne systématiquement une recherche de synchronisation optimale. Les interlocuteurs évaluent de manière rapide et intuitive cette donnée, les comportements que chacun d'eux attend de l'autre. Tout cela permet de structurer les rapports communicationnels que l'on peut tisser avec les autres. Il y aurait une utilité temporelle capable d'instaurer, de justifier et de rationaliser la communication non verbale plus particulièrement. Par exemple si un locuteur utilise des gestes tout le long de sa communication, il va creuser l'écart entre un geste utile dans un temps donné. Les effets de manches naissent de ce hiatus dont l'objectif est d'impressionner plutôt que de réaliser un objectif communicationnel.

Au moment de l'utilisation du temps, et de l'espace, il faut être stratégique c'est-à-dire véhiculer des informations au travers sa communication non verbale afin de réguler la communication interpersonnelle de la manière la plus efficace. Pour que l'on puisse parler de stratégie non verbale, il faut :

- Définir et savoir se positionner par rapport à la dimension spatiotemporelle (synchroniser un geste d'approbation, par exemple, avec le temps de production de l'énoncé),
- Acquérir les compétences d'amélioration, d'ajustement et d'adaptation de son corps, de ses postures, de sa vélocité, de son intensité et de son regard dans un cadre temporel donnée,

- Savoir réussir le parallèle qu'on peut faire avec l'utilisation de la communication verbale.

c- Les postures :

Renvoient aux différentes positions du corps recensées par les spécialistes de la communication non verbale. Chacune véhicule une signification particulière. Toutefois il faut reconnaître une certaine relativité ou limites dans les conclusions qu'elle présente. La synergologie¹ a été prolixe dans ce sens. De même la programmation neurolinguistique² s'est longuement arrêtée sur le rapport entre les postures et la réussite des contacts interpersonnels. L'approche relationnelle qu'elle propose met en exergue le lien étroit entre le langage non verbal et la création du climat de confiance entre les interlocuteurs.

d- L'expression corporelle

Elle représente toutes les manifestations observables du corps de l'individu. Celles-ci peuvent être influencées, par des croyances sous-jacentes, une culture un état d'âme spécifique. Le corps a son propre « lexique »³. L'expression corporelle est riche parce que ses principales manifestations sont :

- Gestes
- Le regard et les yeux
- L'apparence
- Le toucher
- La voix : son intonation, sa chaleur, sa douceur, ses montées et descentes

Par exemple, le regard est plus expressif que toute autre composante non verbale ; il exprime l'attention que l'on porte à l'individu, l'intelligence ou l'expression de l'âme. La PNL, en tant que méthode de thérapie comportementale a largement exploré la signification du regard dans des situations différentes.

¹ - Cf **Philippe Turchet**, la synergologie, pour comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle. Les éditions de l'Homme, Québec, 200

² - Notamment les travaux de **Catherine Cudicchio** et **Pierre Longin**

³ - La synergologie. Op. cit, P 198

Les gestes méritent une attention particulière¹. Ils ont une portée expressive et communicative. Ils sont émis consciemment, certaines formes gestuelles résultent d'un codage spécifique et subtil. Les gestes ont une portée performative en ce sens qu'ils produisent de l'effet sur l'interlocuteur et transmettent un message qui génère une influence et colporte une signification particulière, il y aurait ainsi une sorte de « grammaire de gestes » selon Freud.

Par ailleurs, la remarque de Georges CHÉTOCHINE sur les gestes est pertinente, elle stipule *qu' « il n'y a pas d'expression non verbale si le sujet n'est pas confronté à une situation, et il n'y a pas d'explication possible d'un geste ou d'une mimique si l'on ne connaît pas la situation »*² ; à chaque situation de communication correspond donc un langage non verbal. Partant de ce principe, nous dirons que la situation professionnelle a aussi ses règles de communication non verbale. Encore faut-il se poser la question suivante : la communication non verbale aurait-elle une valeur dans le milieu de travail, supérieurs ou collaborateurs sont-ils conscients des messages qu'ils transmettent à travers leur langage non verbal ? Des recherches récentes ont établi avec certitude la relation existant entre l'identité non verbale des dirigeants et la cohésion interne du groupe de travail.

2-La communication non verbale chez les managers au Maroc

Dans le contexte professionnel, la communication non verbale ne doit échapper à l'intérêt du chercheur. De multiples définitions ont été données de la communication non verbale dans le contexte professionnel. C'est un véritable réservoir de l'inconscient individuel dans une collectivité professionnelle spécifique (la santé, les organismes publics, les banques, etc.) La liste des comportements non verbaux chez les managers est a priori un ensemble stabilisé cognitivo-affectif de conduites type, de procédures standards qu'il met en œuvre.

Bien que l'approche de Goffman (1969) est sociologique mais elle nous sert de base pour déterminer et affirmer avec lui que la communication

¹ - Nous renvoyons aux classifications établies par des spécialistes tels : Ekman et Friesen (1969) Argyle (1974) et de Mastonondi (1998) Marino Bonaiuto (2007)

² - Georges CHÉTOCHINE, La vérité sur les gestes, Groupe Eyrolles, 2008, P22

non verbale est associée à une image de soi que les individus communiquent d'eux. Il constate que la signification des comportements non verbaux est liée à la culture où ils se produisent. Le contexte professionnel crée donc sa propre culture et par voie de conséquence les managers doivent en tenir compte dans leur communication non verbale.

Les comportements étudiés sont recueillis dans des situations très diverses lors de productions spontanées et non aménagées. Nos observations sont informelles. Nous avons réalisé des sessions de formations dans plusieurs structures. Les techniques de recueil des informations est classique : prise de note sur carnet. Les managers ne devraient pas s'en apercevoir afin de garantir l'authenticité de nos observations en parfaite synchronie avec les situations de manifestations des comportements non verbaux. Notre méthode d'observation s'articule autour d'un objectif simple et clair : rendre compte des pratiques non verbales les plus récurrentes chez les managers marocains. Il ne s'agit pas d'approcher exhaustivement la communication non verbale. Nous cherchons à partager les constats issus de nos observations.

Dans les entreprises marocaines, la communication non verbale est culturelle par excellence. La société marocaine circonscrit l'image du manager ; elle est décrétée. Nous vivons avec des adages du type : « c'est un directeur », « il n'est pas comme nous », « c'est un manager très connu ». Ces expressions sous tendent une image qui conduirait au succès de la communication non verbale (et/ou verbale) du manager au Maroc. Ce faisant, sa vision de sa propre communication non verbale ne s'éloigne pas de celle que la société lui a forgée. Il affiche cette vision sur son aspect vestimentaire (costume cravate), il n'a pratiquement pas le droit au décontracté, au *casuel* sur le lieu de travail. Le manager manage sa communication non verbale. Il existerait un exclusivisme du code non verbal.

Toutefois, le changement de perception chez manager est possible. Lors d'une session de formation au « métier de DRH », le manager ne trouvait pas d'inconvénient pour venir en décontracté. La raison en est qu'il voulait transmettre consciemment, délibérément l'image d'un manager collaboratif, parfaitement synchronisé avec ses collaborateurs.

Paradoxalement, ce comportement n'a pas duré, il a annoncé la couleur de l'intégration sans pouvoir se défaire de ses étiquettes. Remarquant que son style décontracté a « trop » rapproché la distance. Un témoignage dans ce sens me semble important. Je me souviens je lui ai posé la question : est ce que vous avez déjà suivi des formations interdisciplinaires ? Il a répondu par l'affirmative. Néanmoins, à la pause il m'a fait remarquer que je ne devrais pas poser cette question de peur de trahir cette image de manager polyvalent. Mon objectif était de donner l'exemple de l'ouverture du manager. Depuis, ses comportements non verbaux ont changé. Il ne tendait plus la main aux participants, il se contentait d'un simple bonjour.

Nous avons mené une enquête sur la gestion des conflits dans les entreprises marocaines dans le cadre d'une recherche académique, ce qui a été une occasion pour observer les comportements non verbaux des managers dans plusieurs structures surtout à Casablanca et à Tanger¹. Nous avons constaté que la communication non verbale des managers marocains contactés est l'expression des représentations et donc de système de communication entre les différentes instances communicantes dans l'entreprise cherchant à s'adapter au mieux à leur environnement professionnel, affectif et psychologique. Les interactions non verbales s'effectuent selon une connivence où s'exprime et se signifie efficacement ce qui ne saurait être dit.

L'image, exclusive, du manager est la pierre angulaire de celle des entreprises. Il suffit de dire : « il travaille dans l'entreprise x » pour qu'une image mentale se nourrisse d'un flux de représentations sur le manager entre autres la spécificité de sa communication non verbale.

Leur communication non verbale a aussi son pouvoir associé à celui de la décision. Elle affiche sans ambiguïté leurs valeurs, leurs statuts dont ils sont porteurs : charisme, autorité, dynamisme, etc. Dans une réunion, un manager marocain vient toujours en retard, sourit toujours afin d'amenuiser l'effet de ce comportement irrégulier émanant d'une personne qui devrait donner l'exemple.

¹ - Ces deux villes constituent les deux pôles d'affaire au Maroc

ZERAD, La communication non verbale dans une perspective managériale

Les managers travaillent leur image au travers le non dit tel l'aspect vestimentaire, le geste précis et fin. Managers et collaborateurs alternent des gestes tout le long de leur existence professionnelle, adoptent des représentations sous forme de comportements non verbaux recentrés en fonction du message à transmettre. Le non verbal au travail est illustré dans des situations spontanées (transmettre une directive) ou des situations aménagées moins spontanées (réunion). Un manager se situe différemment dans l'espace qui l'accueille selon qu'il se trouve dans un bureau, dans les couloirs ou en visite des services. Le manager qui se déplace chez les ouvriers en blouson ne sera pas jugé de la même façon que celui qui se déplace en costume cravate. Un manager dans une entreprise de briqueterie m'a confié qu'il voulait interdire le port des djellabas le vendredi. Il a été jugé négativement parce qu'il a touché un aspect vestimentaire ancré dans la culture marocaine. Comme il ne pouvait pas la porter pour ne pas faillir à l'image du manager dont nous avons parlé précédemment, il n'avait pas le droit de condamner ce comportement.

En effet, dans les situations de communication de contact direct, la communication non verbale n'est pas laissée au hasard ; les managers sont plus enclins à codifier leurs messages afin de les doter de charge significative précise lorsque les mots sont plus difficiles à prononcer, ou en raison de l'image qu'on cherche à développer et à véhiculer auprès de ses collaborateurs. La communication non verbale d'un manager autoritaire, par exemple se déroule au travers d'un rituel très codifié dans une bulle délimitée à accès difficile. Sa mobilité gestuelle est raide, peu décontractée. Il utilise peu de gestes, de manière saccadés, autoritaires, réduits et moins prolixes, le ton est souvent monocorde, gestes vigoureux et verticaux -symbole de la domination intrinsèquement vécues mais non affirmée, le regard est intense mais peu communicatif. Par contre, un manager communicatif a le regard attentif aux autres, une grande mobilité du visage comme signe d'intérêt donné à tout l'auditoire, les gestes harmonieux, la voix rassurante et implicite. Il privilégie les gestes d'ouverture qui permettent d'optimiser l'échange. La communication des collaborateurs peut s'établir sans crainte (bras ouvert ; distance réduite) et les gestes de contact qui favorisent la

communication, améliorent et renforcent le message la poignée de mains...)¹ ses gestes sont énergiques, dynamiques.

Le statut symbole contraint les managers à utiliser généralement des gestes emblèmes (lors d'une réunion par exemple, au moment de l'échange, le décideur peut joindre le pouce et l'index en anneau pour signifier une marque d'emphase ou de renforcement d'une séquence orale mais rarement pour signifier une satisfaction), se mettent en phase avec les collaborateurs en modélisant discrètement leur posture, le rythme de la voix, la gesticulation avec les mains. L'adaptation des gestes relève d'un processus volontaire mais parfois involontaire et inconscient. Les variations corporelles font apparaître des gestes de réassurance en cas d'embarras : grattement du menton, manipulation de stylo ou crayon, etc. La communication non verbale du manager est un réceptacle fertile de projections extérieures incontestables. Chaque manager construit son référentiel para verbal qui correspond à une culture personnalisée qu'il souhaite ancrer dans la perception de ses collaborateurs.

2.1.2. Le non verbal est-il une compétence ?

Si l'on se tient aux conclusions de Bateson, cette forme de communication ne serait pas une compétence parce qu'elle est involontaire. Mais la contextualisation de la communication non verbale oriente vers une nouvelle perspective.

Le défi qu'un manager devrait relever dans des relations qui se définissent comme étant asymétriques statutairement, est d'abord la circonscription de son rôle de manager et la maîtrise des compétences qui lui sont afférentes. Il est essentiel qu'il sache tirer partie de ses différentes qualifications, son propre potentiel afin d'exploiter au maximum ses ressources personnelles pour les mettre au service du professionnel et augmenter ses chances de persuader ses interlocuteurs. Toute la question est de savoir comment le manager valorise et exploite ce capital dans le but de lui donner un sens, force et cohérence. L'efficacité de la communication non verbale se mesure par l'aptitude

¹ - Les travaux de Eibl-Eibesfeldt analysent la richesse significative de la poignée de main in : Par de là nos différences, Paris, Flammarion, 1979.

des managers à mobiliser cette ressource ; encore faut-il la posséder. L'on s'interroge donc si le non verbal est une compétence que les managers acquièrent au fil de leur existence professionnelle. En fait, l'idée que le langage non verbal soit une compétence est relativement nouvelle. Dire que le langage non verbal est une compétence c'est reconnaître qu'il est un ensemble de choix comportementaux conscients, volontaires et intentionnels utile et utilisé en situation de travail. Ce qui permet la transmission réussie et adaptée du message. En principe, chaque manager appréhende le contenu de ces compétences à sa manière. On ne peut pas affirmer simplement que les compétences non verbales chez les managers sont explicatives de leurs attitudes et comportements relationnels réussis. Le constat que nous pouvons faire systématiquement est que le langage non verbal chez les managers est une catégorie de compétences et non toutes les compétences managériales. On peut avoir la maîtrise des gestes mais qui ne sont en réalité que des faits de manches. Ainsi ce type de compétence devient la victime de son propre succès. L'enjeu est donc de repérer les représentations non verbales préférentielles liées au contexte d'action et les développer. Il ne s'agit pas pour le manager d'être dans l'action mais de créer une relation interactive

La communication non verbale abonde en milieu professionnel, certains consensus para-verbaux s'installent progressivement ce qui permet d'affirmer que les gestes n'existent pas en soi, indépendamment de l'activité exercées. La compétence non verbale est contextuelle : elle est liée à une situation professionnelle donnée. Les managers y mettent du savoir faire loin des stéréotypes et clichés. Le pouvoir, l'autorité, la participation, la motivation... sont autant de concepts qui modélisent la communication non verbale chez les décideurs. La modélisation génère ainsi les actions et les gestes appropriés. La communication non verbale chez les managers est supposée être plus stratégique que spontanée ; elle est une communication opératoire à valeur managériale. Elle contribue à la gestion du quotidien professionnel. L'habillement du chef, sa poignée de main (résolue, dominatrice, légère, serrée...), sa durée (écourcée ou prolongée) sa voix (aigue, stridente, dynamique, modulée, monotone...), l'aménagement de son espace de travail, répondre au téléphone en

présence d'un ou plusieurs collaborateurs (les gestes utilisés dans les deux situations ne sont jamais les mêmes) ; le regard (prononcé en situation d'émission plus que de réception surtout en soulignant un point important ou une position déterminante), toutes ces manifestations semblent être amplement codifiées. Le statut de manager est toujours sollicité même dans une communication non verbale. Ses gestes parlent de cette hantise où le manager souhaiterait être reconnu en tant que tel. En d'autres termes, il se donne à voir. C'est du croisement entre objectif personnel et professionnel que naît la communication non verbale ; celle-ci devient réellement porteuse de sens lorsqu'elle se traduit au travers des objectifs et des buts à atteindre. Le chef évitera les gestes bas : (pouce vers le bas, les mains vers le bas,...) parce qu'ils connotent la soumission et le manque de confiance. Par contre privilégiera les gestes barrières (bras croisés, mains sur les oreilles,...) ils forment une sorte de protection vis-à-vis de son interlocuteur, reflètent le manque d'ouverture et de disponibilité absolue. Les gestes tournés vers soi (paumes de mains vers soi, ...) sont aussi recherchés à travers lesquels le manager cherche à se rassurer, à se persuader soi-même plutôt que de s'ouvrir à l'autre.

Un manager plus « accessible » affiche des gestes d'ouverture qui permettent d'optimiser l'échange. Ils montrent que la communication peut s'établir sans crainte (bras ouvert, buste en avant,...). Cette communication n'est assumée que lorsque son but est atteint et les comportements sont complètement intégrés dans le leadership du manager. Malheureusement la définition du concept leadership ne prend pas en considération la communication non verbale. Celle-ci constitue l'étendue du concept avec l'évolution de l'environnement professionnel. Il doit être approprié par les managers aux différents niveaux des acteurs

On peut remarquer aussi que la communication non verbale a une fonction mobilisatrice qui sous-tend l'adhésion à une culture spéciale : la participation. La tapette au dos par exemple est un comportement non verbal qui soutiendrait stratégiquement le projet motivationnel chez un manager. Pour des raisons psychologiques, ce type de communication développe une relation au travail basée sur la redéfinition de l'espace communicationnel.

Nous pouvons déduire que la communication non verbale est de l'ordre des compétences qu'il y a lieu d'actualiser selon les contextes. Elle relève de cet arsenal distinctif qui crée de la valeur chez les managers quitte à consolider en permanence par le maintien et l'amélioration continue. En effet, un manager qui ne sait pas exploiter ses gestes, son regard, sa voix auprès de ses collaborateurs, sera jugé inaptes à varier ses comportements en cas de besoins. La compétence en communication non verbale permet aux dirigeants d'orienter leur action en faisant parler leur corps. Sous cet angle, la CNV n'est pas le reflet passif de la réalité-leadership ; elle est un élément décisif de la structuration de la communication interpersonnel qui combine le verbal et le non verbal en se prescrivant le comportement à adopter et en véhiculant des représentations qui jouent un rôle déterminant dans la régulation des rapports interpersonnels et professionnels au sein de l'entreprise.

Mais la question demeure posée : peut-on traiter comme étant de nature spécifique les comportements non verbaux des managers dans leur travail ? Il y aurait donc lieu de croire qu'il y a une partie professionnelle de la communication non verbale et une autre qui ne l'est pas. Il est difficile d'isoler ce qui est de l'ordre professionnel et ce qui est de l'ordre social et privé. Ce qui est certain c'est que la communication non verbale contribue dans une large mesure à réussir l'activité professionnelle. La communication non verbale est donc une compétence consensuelle utile pour agir en mobilisant diverses capacités intégrées : regard ; gestes, postures, voix...

Conclusion

Les théories sur la communication non verbales (Chétochine, Cosnier...) sont prolixes sur l'utilité et la valeur de celle-ci. Elles ont toutes présenté des modèles et des stéréotypes confinés dans des standards d'agissements non verbaux. La standardisation de la communication non verbale n'a pas empêché les individus de se créer leur propre code prescrits par la situation et le contexte d'action. On retrouve ce mode créatif dans le milieu professionnel par exemple où les dirigeants sont amenés à communiquer sur leurs personnalités, leurs profils ainsi que leurs motivations psychologiques.

Si l'on s'aventure d'engager une réflexion prospective sur la communication non verbale en milieu professionnel notamment chez les dirigeants, on pourrait avancer que la communication non verbale tend à se dissiper avec la prévalence des moyens de communication technologiques ce qu'on désigne par les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication). Les occasions de se retrouver ensemble en face à face avec des comportements observables s'amointrissent progressivement. Cela tient à une évolution fondamentale : L'intranet et la visioconférence par exemple. Ces deux outils de communication moderne ont limité le contact humain ; principal véhiculaire de la communication non verbale. Face à ce mouvement de fond, les managers seront tenus de ré explorer leur compétences non verbales face à l'immatérialité des échanges imposée par les NTIC. Nous aurions pu aborder tout aussi la communication non verbale chez les collaborateurs, nous aurions pu approfondir les pratiques communicationnelles associées au quotidien professionnel des collaborateurs. Mais nous voulions simplement donner une illustration du fait que la communication non verbale est le lieu de diffusion de compétences para verbales incontestées chez les dirigeants. Si on l'entend dans son rôle strictement managérial, la communication non verbale contribue à régler des processus d'échange et donc créer du pouvoir. Cette fonction de régulation permet de comprendre l'intérêt de la communication non verbale pour un manager parce qu'elle l'engage et l'implique dans un processus de communication intégrateur et complet.

Bibliographie

- ARGYL (M), La psychologie des comportements interpersonnels, Penguin Books, 1988
- CHÉTOCHINE (G), La vérité sur les gestes, Groupe Eyrolles, 2008
- COSNIER (, Les voies du langage, communications verbales, gestuelles et animales, Dunod, Paris, 1982
- DE VITO (J. A), Les fondements de la communication humaine, Canada, Gaétan Morin, 1993
- EIBL ET EIBENFELDT, Par delà nos différences, Paris, Flammarion, 1979

- GELINIER (O), Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes, Paris édit° d'organisation, 1990
- Goffmann (E), Interactions stratégiques, Philadelphia? University of Pensylvanie, 1969
- LEPLAT (J), Introduction à la psychologie du travail, Paris, PUF, 1986
- CUNY (X)
- LEROY (B), Motivation et mode d'animation du management opérationnel, thèse de Doctorat de l'Université de rennel, sous la direction de Michel Gervais, 1993
- ORECCHIONI (C), Les interactions verbales, Tome I, Paris Armond Colin, 1990
- PHILIPPE (T), la synergologie, pour comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle, Les éditions de l'Homme, Québec, 2001
- THANH-FANELLY, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Paris, édit° Economica, collection Rapports et Synthèses, 1991
- WATZLAWICK (P), Une logique de la communication, Paris, édit° Seuil, 1974.