



## Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

18 | 2000

Non-verbal, communication, organisation

---

## Débat

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2404>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2404](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2404)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

« Débat », *Communication et organisation* [En ligne], 18 | 2000, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 05 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2404> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2404>

---

Ce document a été généré automatiquement le 5 août 2021.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Débat

---

- 1 Gino Gramaccia : Ce sont moins les mécanismes interactionnels que vous décrivez qui, à mon sens, sont conventionnalisés, que la maxime ou l'argument de sincérité qui prévaut. Il semble prévaloir dans ces mécanismes qui les sous-tendent en quelque sorte. Mieux, c'est la corrélation entre ce présupposé de la sincérité et ces mécanismes qui fait l'objet d'une convention et les managers en particulier le savent très bien. Ils savent utiliser ces mécanismes comme des techniques. Mais, enfin, on peut jouer la comédie, on peut effectivement les interpréter, on peut les mimer sans pour autant renvoyer à quelque chose qui serait de l'ordre du sincère et de l'authentique. Cette ambivalence est un petit peu gênante. Je ne sais pas si c'est une question effectivement un peu générale. Vous pourriez répondre ?
- 2 Jacques Cosnier : Vous posez une question qui a fait la fortune d'Ekman puisqu'il a publié, par exemple, un livre sur le mensonge. Comment déceler quelqu'un qui est sincère, pas sincère etc. C'est une grosse question que se posent les gens. À mon avis, c'est une très mauvaise question. La question est très mal posée parce que nous sommes toujours en train de jouer un rôle de toute façon c'est la mise en scène de la vie quotidienne, selon l'expression de Goffma : continuellement nous sommes mis en scène et nous jouons plus ou moins bien. Vous allez me dire on peut le jouer sincèrement ou pas mais pour bien jouer, il faut jouer sincèrement. Et, ceux qui mentent bien sont les gens qui au moins éphémèrement croient à ce qu'ils disent. C'est le problème de l'acteur. L'acteur, il ment toujours. C'est pas lui mais c'est lui qui joue un rôle qui n'est pas lui. On a l'impression que c'est vraiment lui. On ne va pas se mettre à se dire : est-ce que l'acteur ment ou pas ? Ce n'est pas une question qui se pose. Donc je pense que la question qui est posée de déceler par le non-verbal, le mensonge, etc. est une mauvaise question. Mais c'est vrai qu'il y a des gens qui mentent mal, et donc on s'en aperçoit. Parce qu'il y a des gens qui jouent mal leur vie quotidienne et on s'en aperçoit dans leur vie quotidienne. Bon, c'est tout, mais sans ça, on ment bien... c'est très simple de bien mentir, c'est pas compliqué. Je suppose que vous le faites de temps en temps avec succès... Vous ne mentez jamais ou c'est sans succès. Pas de question indiscreète. Il ne s'agit pas de raconter notre vie mais parfois l'on se ment à soi-même de toute façon aussi alors il y aurait un autre aspect peut-être dans ce que vous dites. Mais est-ce que ma réponse vous suffit ?

- 3 Gino Gramaccia : Je veux bien admettre que la question posée est mal posée. D'ailleurs vous ne l'avez pas comprise. Simplement que c'est sembler présupposer une corrélation entre les mécanismes que vous décrivez et la maxime de sincérité qui semble roder quelque part.
- 4 Jacques Cosnier : Oui, c'est vrai. Vous avez raison. Si je comprends ce que vous dites mais c'est tout simplement la maxime de coopération de Grâce. Toute l'interaction est basée là-dessus. Si on n'admet pas ce principe, eh bien, on ne peut pas. L'interprétation n'est plus possible. L'interprétation des implicites etc. On ne peut plus causer si on n'admet pas cela. Donc, on est obligé, alors c'est vrai pour le verbal, c'est vrai pour le non-verbal, c'est pareil on est obligé. Il y a un principe de coopération avec toutes les maximes que l'on peut en déduire. La seconde chose que je voudrais faire remarquer c'est que c'est grâce non pas au mensonge mais à la décontextualisation que l'espèce humaine a pu créer le langage. Par exemple, cela se pose pour les mimiques faciales. Tout à l'heure, je vous montrais une interaction où il y avait des sourires. Cela ne veut pas dire que les deux personnes qui étaient en interaction étaient follement gaies toutes les trois minutes, c'est un signal qui a été émis de façon conventionnelle pour continuer l'interaction. Et de même, l'espèce humaine peut très bien mimer la colère, la joie, la satisfaction etc. On le fait constamment. Cela pose un problème : c'est la différence entre les émotions affichées et les émotions vécues. Et puis, à force d'afficher une émotion on finit par l'avoir. C'est ce que je viens de dire. Parce que si on prend la configuration, on se laisse pénétrer par l'émotion.
- 5 Gino Gramaccia : Un dernier mot, ce qui m'inquiète, c'est de savoir à partir de quand le mensonge, du moins dans un certain contexte d'entreprise, devient une technique ?
- 6 Jacques Cosnier : Alors là, vous touchez à la question qui était posée ce matin par Hugues Hotier ; c'est à dire la question de la PNL.
- 7 C'est-à-dire, évidemment, à partir du moment où on développe tout ceci et qu'on fait des études approfondies là dessus, et il y en a eu beaucoup... Et là, il y a des gens malins qui sont les fondateurs de la PNL. L'un était un mathématicien et l'autre linguiste. Ils s'appelaient Grinder et Bandler. Ils se sont réunis et ils ont dit : nous, on est intelligent. On est instruit. On est malin. On va inventer quelque chose : un système qui va être utile aux gens pour être excellents. Ils ont piqué dans tout ce qui existait déjà, en particulier dans l'école de Palo Alto, beaucoup de choses. Ailleurs aussi, notamment avec Schlegel, dans les études sur le non-verbal et ils se sont procurés les enregistrements de personnes excellentes entre guillemets ; et ils ont étudié ce qui se passait. Et après, ils ont dit : il faut apprendre à faire ça. Et là, je vais vous dire la PNL, mon sentiment, c'est que c'est profondément irritant parce que moi qui suis donc un chercheur un peu clinicien – mais tout de même la recherche m'a toujours beaucoup intéressé – j'ai été irrité de voir la commercialisation de ce que l'on peut trouver comme cela. C'est très ennuyeux, c'est vrai. Mais, par ailleurs, c'est tout à fait intelligent tout de même ce qu'ils ont fait. Et c'est vrai que c'est intéressant et que cela rend des services. Parce que, ce n'est pas bête du tout. Si vous prenez le meilleur de tout ce qui a été découvert, après tout, cela peut servir à quelque chose. Évidemment, cela peut se monnayer. On peut être contre le principe mais enfin cela peut aussi se faire. Cela prouve aussi une chose : on observe ce qu'on découvre et ce qu'on décrit. Ce n'est pas uniquement du pipeau. C'est quelque chose qui peut être opérationnalisé.
- 8 Hugues Hotier : Qu'est-ce la modélisation de l'excellence pour reprendre leur expression. On repère comment se comporte les gens dits excellents, dans un domaine

et puis ensuite, on crée un mimétisme. Refaites ça et vous serez excellent. Cela me rappelle quand j'étais tout jeune et qu'on étudiait Pascal au lycée. Il y a un professeur qui disait que Pascal se résumait de la façon suivante : agenouillez vous et priez, si cela vous fait pas du bien, cela ne vous fera pas de mal. Prenez les postures et vous verrez que la foi viendra. Je ne suis pas sûr que la foi vienne simplement quand on se met à genoux.

- 9 Jacques Cosnier : Non, mais si vous vous mettez à genou en groupe, et bien, cela ne sera pas pareil. Et, cela est le problème de l'empathie, de l'échoïsation et du partage de la contagion émotionnelle. C'est-à-dire, si vous passez à côté, par exemple, d'un enterrement, où on enterre quelqu'un que vous ne connaissez pas. Tout le monde pleure là-dedans. Eh bien, si vous êtes un peu sensible, vous sortez votre kleenex et puis vous n'allez pas suivre le cortège, mais vous n'allez pas rigoler. Au cinéma, c'est la même chose. Le rire, c'est bien connu des comiques : beaucoup de comiques commencent à éclater de rire et c'est complètement une affiche car ils n'ont aucune raison d'éclater de rire. C'est complètement un professionnel et progressivement, toute la salle se met à rire. C'est le comique troupier d'ailleurs. Mais, c'est vrai que cela existe. Et puis, vous n'avez qu'à regarder les matchs de football. Je ne vais faire aucune allusion aux tournois récents. À chaque fois, je me dis que j'aurais dû déclencher mon caméscope, parce qu'il y a des exemples de mouvements synchronisés de foule, c'est extraordinaire et les gens qui sont pris dans les bagarres, c'est pareil. Il y a une contagion émotionnelle mimétique qui fait que même si on n'y croit pas, le corps est entraîné là-dedans. Voyez-vous ? C'est quelque chose de très très puissant. Mais il y a des inducteurs d'empathie. Cela peut être l'eau qui coule. Je vous laisse imaginer ce que cela produit. Bref, beaucoup de choses que l'on peut citer auxquelles nous sommes soumis constamment : les rythmes, des choses où le corps humain est prêt à se laisser pénétrer, à se laisser synchroniser avec tout un nombre de stimulations qui peuvent être physiques mais qui souvent viennent du partenaire. Dans les autobus, quand quelqu'un baille, vous vous apercevez qu'il y a forcément quelqu'un qui baillait.
- 10 Hugues Hotier : Cela, je ne le conteste pas du tout. On parlait tout à l'heure du cirque. C'est le même principe au cirque où en plus, le spectateur est objet de spectacle pour le spectateur d'en face puisque c'est circulaire. Mais est-ce que, à force de mimer l'excellence, qu'on a modélisée, on devient excellent ? C'est cela le fond de la question.
- 11 Jacques Cosnier : Je crois de toute façon que effectivement c'est très superficiel. Mais il y a des gens qui font de la PNL qui sont assez sérieux. J'ai des collègues à l'école de management de Lyon qui font de la PNL mais quand on parle avec eux, ce ne sont pas des charlatans du tout. Mais, ils n'ont pas non plus la prétention de transformer des personnalités. Ce n'est pas cela. Ils vont donner des recettes. Alors moi, je ne suis pas du tout partisan de ce genre de truc. Ils vont donner des recettes qui seront utiles. Ce sont des petites indications. Enfin, on attire l'attention des gens sur un certain nombre de mécanismes qu'ils vont utiliser ou pas. Et puis, quand on est en situation et qu'il se passe des choses qui ne sont pas forcément dominées évidemment cela devient très artificiel et très difficile. Si vous demandez à quelqu'un de surveiller son comportement par exemple, quand il est en train de parler, vous allez perturber ses associations. Il y a une chose que j'ai oubliée de dire, c'est que, mais cela reprend la discussion de ce matin : nous pensons avec notre corps. Un homme de Chicago qui est excellent chercheur et qui s'appelle David Mac Neal a dit : « la pensée, ce sont des représentations disons mentales., puis cela passe au niveau du corps ». C'est-à-dire que

quand on veut communiquer, cela se met dans notre corps. J'aurais pu vous montrer des photos le prouvant. La pensée imagée, nous la vivons dans notre corps et c'est le préalable à la mise en mots. C'est-à-dire que la mise en mots suivrait cette expression corporelle. Mais attention, cette expression corporelle – cela, j'aurais voulu le dire – et je le dis maintenant puisque vous m'en donnez l'occasion : c'est une activité qui est justement énonciative, c'est-à-dire que c'est une activité qui est une facilitation cognitive c'est énonciatif dans la mesure où cela aboutit à l'énonciation, à l'énoncé. Et, c'est toute cette activité de production de l'énoncé. Entre une représentation mentale et l'énoncé délivré, il y a le passage par le corps. Nous utilisons donc toutes nos coordonnées corporelles pour cela. Cela se voit tout à fait bien avec tout le système dédétique auquel j'ai fait allusion tout à l'heure. Mais, que je n'ai pas pu développer parce que cela mériterait un exposé en soi. Mais je pense que vous avez saisi ce que je voulais dire, c'est-à-dire que le corps ne va pas être utilisé comme on le croyait autrefois, disons à l'époque structuraliste. Le corps produit des signes qui s'ajoutent aux signes verbaux. Cela est vrai mais si, en fait, on bouge ce n'est pas tellement pour les autres c'est pour soi-même. C'est-à-dire que l'orateur va bouger pour lui-même. Il va pouvoir parler et créer son énoncé mais cela va servir à l'autre non pas pour avoir un énoncé plus complet mais pour avoir ce phénomène d'échoïsation. Les empathies qui facilitées parce que si vous mettez votre pensée en image l'autre va, par son analyseur corporel, beaucoup mieux pouvoir saisir les mécanismes qui se passent.

- 12 Michèle Gabay : Dans la rencontre conversationnelle dont Jacques Cosnier parle, il a parlé du contenu et de la relation. Et moi, je voudrais poser une question à savoir s'il ne souhaite pas – en tout cas moi je le souhaite – rajouter la dimension environnement, environnement dans le sens social et environnement dans le sens physique. Tout à l'heure, vous nous avez montré une personne qui avait un certain nombre de gestes dans un jardin très agréable. Je pense que c'est une des variables qui va vous permettre d'entrer en échoïsation ou pas et puis éventuellement de prendre de la distance ou d'amplifier un certain nombre d'émotions. Peut on rajouter la relation environnement dans la rencontre conversationnelle ?
- 13 Jacques Cosnier : Dans le métro, c'est pareil, la proxémique va influencer les attitudes. Si vous êtes installés à 1m20 d'une personne, vous allez être à l'aise pour entretenir la conversation, au contraire, à 2m50, ça va être difficile de faire la cour à quelqu'un. Vous êtes obligés d'accentuer les gestes, de parler fort, etc. Sauf si vous avez un micro bien entendu.
- 14 Ce que vous dites Mme Gabay est parfaitement vrai. Il faudrait étudier les effets du contexte. Cela va dans les deux sens. Si l'on choisit d'avoir un entretien de telle nature, on choisit alors la distance appropriée, mais si on vous impose la distance, cela va influencer l'échange. L'échange va prendre une forme d'une certaine nature. Ceci est beaucoup étudié par les psychosociologues.
- 15 Michèle Gabay : Il n'y a pas que l'espace, je parlais du décorum, de la mise en scène de soi...
- 16 Jacques Cosnier : Tout ceci compte, la présentation de soi avec quelqu'un que l'on ne connaît pas, les études faites avec la camera invisible l'ont montré. À La Villette, il y a tout un secteur qui est consacré à cela, auquel d'ailleurs j'avais participé avec mes collaborateurs, on nous avait demandé de mettre au point des systèmes de jeux interactifs pour montrer ce qui se passe dans l'interaction. J'y suis allé l'autre fois, cela existe toujours.

- 17 Alex Mucchielli : Jacques Cosnier, qui est un éthologue. a explicité le paradigme conversationnel. Je voudrais souligner que ce paradigme, comme tout paradigme, privilégie certaines problématiques, et là la problématique est : comment la compréhension entre les gens dépend d'une mécanique interne de l'échange. Et le paradigme s'efforce de mettre à jour ces mécaniques internes, et pour ce faire il descend dans le détail et oblige à faire un cadrage de plus en plus précis. De ce fait, il s'oppose à un autre paradigme, celui qui provient de la psychologie de la forme de Bergen et Besfield, qui est un paradigme de l'éthologie humaine transculturelle. Eux avaient un cadrage assez large puisqu'ils s'efforçaient de repérer des ensembles de signes paralinguistiques qui constituaient des formes et ils étaient centrés sur l'émergence des formes et du sens. Je voudrais dire qu'avec tel ou tel paradigme, on ne répond pas aux mêmes questions. En quelque sorte, vous êtes un éthologue et vous prenez un paradigme qui est pour moi essentiellement linguistique, ma question est pourquoi n'êtes vous pas resté dans la lignée de Bergen et de Besfield. fils de Kofka, Koller etc.. »
- 18 Jacques Cosnier : Si vous étudiez une interaction, il y a schématiquement trois niveaux d'analyse. J'ai fait un peu un niveau micro analytique, celui exactement qu'a fait Comdon que je citais tout à l'heure, micro analytique et éthique au sens opposé à inique Il y en a un qui bouge, l'autre aussi, on ne sait pas ce qu'ils font cela n'a pas d'importance, on peut décrire comme ceci le fait qu'il y ait une interaction, c'est vraiment micro analytique. Il y a un niveau, sur lequel je me suis basé aujourd'hui, le méso analytique, où il y a pleins de petites éléments : les gens échangent grâce à un hochement de tête, grâce à un sourire, etc., mais effectivement la considération globale est laissée pour le niveau macro analytique, dont je ne vous ait pas parlé car je n'ai pas eu le temps, mais je ne récuse pas du tout. Il y trois niveaux qui font partie de l'analyse éthologique, si vous étudiez comme Bergen les goélands, où le petit vient frapper sur le bec de son parent les études sont complètement analytique, mais elles peuvent devenir macro analytiques, en disant qu'il y a des évocateurs. D'ailleurs quand Bergen étudie ceci avec des leurres, il cherche, avec cette méthode, des unités signifiantes.
- 19 Alex Mucchielli : Ces leurres sont des formes.
- 20 Jacques Cosnier : Bien sûr ces leurres sont des formes linguistiques, des formes visuelles, une odeur, bien entendu ce sont des signaux.
- 21 Alex Mucchielli : L'odeur n'est pas une forme, une forme c'est une odeur plus geste plus quelque chose dans un contexte.
- 22 Jacques Cosnier : Je ne suis pas d'accord, l'odeur est une forme signifiante. Vous avez différents signaux qui ont une valeur d'évocateur, des évocateurs qui sont inscrits dans la compétence génétique de l'espèce.
- 23 Alex Mucchielli : Il y a une idée que vous n'avez pas reprise chez ces éthologues, c'est-à-dire que ces formes prennent un sens dans les problématiques de vie, c'est l'Umwelt du moment. Tout est relatif, c'est une forme sur un fond.
- 24 Jacques Cosnier : Tout à fait. Mme Gabay le soulignait tout à l'heure, moi je parlais de rencontre conversationnelle, exactement comme Chomsky parle de locuteur idéal, la rencontre conversationnelle dont je parle serait comme suspendue dans le virtuel. Ce que vous dites est tout à fait vrai.