Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

18 | 2000

Non-verbal, communication, organisation

Le panneau. Analyse semio-contextuelle d'une situation de crise

Jean-Antoine Corbalan

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2455>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2455

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jean-Antoine Corbalan, « Le panneau. Analyse semio-contextuelle d'une situation de crise », *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/2455> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2455>

Ce document a été généré automatiquement le 5 août 2021.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le panneau. Analyse semio-contextuelle d'une situation de crise

Jean-Antoine Corbalan

L'analyse de situations de communications : positionnement et enjeu

- 1 Choisir de réfléchir sur le « non-verbal » dans la communication suppose une référence implicite au concept de « verbal ». Ceci n'est possible que par la prégnance en sciences humaines du modèle « Émetteur-Récepteur », ($E \Rightarrow R$) dont on sait qu'il accorde une priorité, voire une exclusivité, à l'étude du message, et aux qualités de fidélité ou de distorsion de sa transmission. Ce modèle, par sa structure causaliste, impose une vision réductrice des phénomènes communicationnels, en ce centrant sur les seuls éléments explicites des situations, et plus particulièrement sur le verbal, oral ou écrit. Ce modèle est compatible avec le concept d'information, mais pas avec celui de communication.
- 2 Pour dépasser cela, et aller vers le concept de communication, on cherche à compléter le modèle $E \Rightarrow R$ par le concept de non-verbal. Il est en effet dans l'expérience commune, que le corps « parle », que les gestes, les intonations, les vêtements,... sont signifiants, eux aussi, et ne peuvent être écartés de l'analyse des communications. De nombreuses études se sont attachées, et depuis longtemps, à explorer ce en quoi le non-verbal permet de mieux comprendre les phénomènes de communication interhumaine.
- 3 Mais les deux concepts de verbal et non-verbal ont en commun d'être centrés sur les personnes qui communiquent. Ce cadrage doit être interrogé.
- 4 Car on peut choisir un cadre plus large. Pour moi, le non-verbal n'est pas suffisant pour bien comprendre chaque communication. Il faut aussi tenir compte du moment et du lieu, et, de façon plus générale, de tous les éléments qui interviennent dans la situation globale de chaque communication.
- 5 Je me propose d'analyser ce type de situations et de prendre en compte bien au-delà de l'explicite et du non-verbal. Je montrerai comment différents contextes « travaillent »

une situation et construisent la signification que les acteurs retiendront de leurs échanges. En un mot, je me propose de conduire une analyse sémio-contextuelle¹.

- 6 L'enjeu de cet article est donc de montrer que l'on doit dépasser le concept de verbal dans l'étude des communications. Le concept de non-verbal est, quant à lui, nécessaire, mais pas suffisant. Nous disposons maintenant d'une théorie qui, en se décentrant des personnes pour se centrer sur la situation d'échange, renouvelle les perspectives de recherche sur les phénomènes communicationnels. Je vais proposer cette démonstration à partir d'une étude de cas réel.²

La situation de communication : présentation

- 7 Toute situation de communication se déroule toujours dans un temps et un espace donné. C'est à la fois le cadre qui délimite ce que l'on choisit d'étudier, et le système que l'on veut analyser. Cependant tout système a un environnement, qu'il convient de connaître. Très souvent, c'est ce contexte extérieur qui donne tout son sens à ce que l'on observe localement. Ici, c'est le moment qui précède la mise en place des 35 heures dans une entreprise.
- 8 Pour présenter la situation telle qu'observée par un chercheur, je ferai appel à la métaphore théâtrale, déjà très présente en sciences humaines. Le concept d'acteur y est largement admis. Je pousserai cette métaphore plus avant, en mettant en scène la situation de communication de crise, en présentant deux « moments » particulièrement significatifs, sous forme d'une pièce en deux actes, intitulée « Le panneau ».

Prologue ou le contexte extérieur : les « 35 heures »

- 9 Une entreprise filiale de France Télécom, spécialiste de transmission audiovisuelle et de diffusion directe par satellite, a son siège à Paris, et elle a des agences dans chaque capitale de région. Chaque agence régionale a pour mission d'étendre les réseaux de diffusion, et d'assurer leur maintenance.
- 10 Á l'automne 1998, la direction parisienne et les syndicats négocient l'application du passage aux 35 heures de travail hebdomadaire. Le 18 novembre de la même année, l'accord est conclu et bénéficie d'un très large consensus. Il sera applicable au 1er janvier 1999, soit 6 semaines après.
- 11 Les modalités d'application de cet accord distinguent les personnels « administratifs », et les « techniciens ».
- 12 Les « administratifs » continuent à avoir une journée « classique » (de 8 heures à 17 heures, avec une pause repas) et des jours de congé supplémentaires à répartir sur l'année.
- 13 La grille horaire des techniciens amène de grands changements. Jusqu'ici, ils avaient une journée « classique » (8 heures – 17 heures). Ils avaient aussi des permanences à assurer la nuit et les week-end. Ces astreintes revenaient à période fixe et elles étaient rémunérées en heures supplémentaires.
- 14 Á partir du 1^{er} janvier 1999, ils travailleront en trois équipes : une équipe du matin, de 6 à 13 heures, une équipe de la journée, de 8 à 17 heures, une équipe du soir, qui fera aussi l'astreinte de nuit, et enfin des astreintes de week-end.

- 15 La constitution des équipes et de la grille horaire devient donc compliquée à établir. Les astreintes ne sont plus rémunérées. Mais chaque technicien recevra environ 65 journées de congé par an (en plus des 5 semaines de congé légal). Une partie de ces journées sera imposée par les responsables régionaux, l'autre partie sera négociée avec eux.

La situation : acte I

- 16 La situation à analyser se déroule dans une agence régionale. Cette agence est basée dans une zone industrielle en périphérie d'une capitale régionale. Elle est implantée dans un petit immeuble à un étage, très peu signalé. Ici travaillent une trentaine de personnes.
- 17 Au rez-de-chaussée, une porte d'entrée donne sur les portes des ateliers et sur un escalier. Ici travaillent les quatorze techniciens. Ils y ont les ateliers et les magasins de stockage des pièces de rechange. Aucune indication ne signale ni les ateliers, ni les bureaux à l'étage.
- 18 L'escalier conduit au premier étage, où un couloir central longe des bureaux : c'est l'étage des administratifs, une quinzaine de personnes ; il y a le directeur régional, le DRH³, des ingénieurs, les commerciaux, et les secrétaires. Les portes sont toujours ouvertes, et il n'y a aucune indication ni sur les murs, ni sur aucune porte. Au fond, une petite pièce pour réunions de travail. Là se trouve aussi la machine à café de tous les personnels.
- 19 Le DRH est chargé de l'établissement de la grille horaire des techniciens. Il faut relever que c'est un ancien technicien lui même, qui entretient avec ses anciens collègues de très bonnes relations, un rien paternalistes. Pour afficher la grille horaire, il a fait installer un panneau, face à son bureau, au 1^{er} étage. Ce panneau, « LE » panneau, annonce pour les dix semaines à venir, et pour chaque technicien, les plages de travail, les astreintes, les congés « obligatoires », les congés négociés,... Le panneau n'est pas facile à comprendre, et la logique de son élaboration n'apparaît pas, même si on le consulte avec attention.
- 20 Les techniciens ont été surpris par l'application de la nouvelle grille, mais ils partagent une devise : « on apprend en marchant ». Dans leur monde de technicien, ils comptent beaucoup sur l'expérience et les pratiques quotidiennes pour réguler leurs activités et s'adapter aux incertitudes de leur fonction de maintenance. Ils semblent appliquer cette règle à la gestion de leur emploi du temps. Mais, depuis janvier, ils montent plus souvent au 1^{er} étage pour consulter le panneau. Cela leur permet de maintenir les bonnes relations avec les « administratifs » avec qui ils parlent souvent et facilement. Dans cette agence, tous s'accordent à dire que les relations sont très cordiales entre tous les personnels. « On se connaît tous ». L'absence de signalétique est expliquée par le petit nombre de clients qui viennent ici, et par les bonnes relations. La signalétique « ne servirait à rien ».
- 21 Un matin d'avril 1999 (3 mois après l'introduction de la nouvelle grille), vers 9 heures du matin, deux techniciens montent voir le panneau. Ils découvrent que des modifications y ont été apportées. Cela les contrarie beaucoup. Ils redescendent à l'atelier et informent aussitôt leurs collègues techniciens. La grogne gagne tous les présents. Ils décident de monter voir immédiatement le DRH. C'est donc un groupe très vindicatif qui se dirige bruyamment vers le panneau d'affichage, qui le commente avec

des critiques très acerbes, puis se retourne vers le bureau face au panneau, celui du DRH. La porte est ouverte, comme à son habitude. Ils rentrent tous dans le bureau. Le DRH reste assis et les reçoit sur son mode habituel : « qu'est-ce qui ne va pas, encore ! ».

- 22 L'étage est en émoi. Jamais les techniciens ne se sont comportés comme cela. Le directeur régional rejoint le DRH dans son bureau pour le soutenir face à cette brusque remontée contestataire.
- 23 Les techniciens interpellent avec violence les deux responsables : « pourquoi avez-vous changé la grille sans nous le dire ? », « vous n'avez pas tenu compte des congés que nous avons demandé », « vous ne prenez jamais en compte nos remarques », « on n'y comprend rien à ce tableau », « c'est toujours pareil, ce sont les techniciens qui trinquent », « la direction veut nous faire travailler davantage », « vous voulez décider à notre place », « avec vous on ne peut jamais rien prévoir », « vous en profitez pour prendre du pouvoir : on ne se laissera pas faire », « nos conditions de travail se détériorent, nous ne nous voyons plus jamais ensemble », etc. »
- 24 Les deux responsables écoutent, justifient, expliquent, prennent le temps de discuter. Longtemps après, le ton des échanges s'apaise et les techniciens se séparent sur la base d'accord suivante : « on sait bien qu'il faut faire des modifications ; on apprend en marchant. Mais on nous consultera avant tout changement ».

La situation : acte II

- 25 Quelques jours après, les techniciens n'ont plus manifesté de revendication ou d'accusation. Les administratifs, par contre, ont commenté leur surprise face à cette manifestation imprévue, leur inquiétude devant la brusquerie et la violence des techniciens, et leur réprobation devant ce qui aurait pu détruire la bonne entente dans l'agence. Quelques critiques personnelles visant tel ou tel technicien ont circulé entre « ceux du 1^{er} étage ».
- 26 C'est alors que le DRH décide de démonter le panneau qui était face à son bureau. Il le fait installer au rez de chaussée, dans les ateliers. Chaque fois qu'il doit y travailler, il vient le matin, vers 9 heures, car c'est à ce moment-là que le plus grand nombre de techniciens est présent.
- 27 Il n'a modifié ni les règles d'élaboration de la grille, ni la pratique des modifications dues aux ajustements imprévus, ni son style personnel paternaliste, mais il travaille sur le panneau « en public et en direct ».
- 28 Depuis, tout semble redevenu « comme avant » L'application des 35 heures ne soulève plus aucune contestation et semble recueillir la satisfaction de tous. Les bonnes relations entre tous les personnels ont repris, et « l'incident » semble oublié.

Analyse sémio-contextuelle de la situation :

Le temps de l'avant-scène

- 29 Á l'automne 1998, lorsque s'ouvrent les négociations parisiennes, les 35 heures sont pour les personnels une mesure globalement positive, dont ils n'attendent que des avantages, et à propos desquelles ils n'ont pas anticipé et imaginé les conséquences concrètes dans le travail au quotidien, si ce n'est une réduction significative du temps

de travail, et une augmentation substantielle des congés. Ils ne s'attendaient pas à des négociations aussi rapides : elles ont duré à peine deux mois. L'unanimité de l'accord patronat-syndicat n'a pas éveillé de méfiance particulière, car il était cohérent avec l'attente positive de chacun.

- 30 On peut donc dire que le temps court de la négociation, ajouté au temps court de mise en application, a contribué à prédisposer favorablement et sans méfiance, tous les acteurs de terrain, quand à la mise en place des 35 heures. Cette attente est par ailleurs congruente avec l'ambiance des relations au travail dans l'agence régionale où va se dérouler la crise d'avril 1999.
- 31 Tout va pour le mieux dans l'agence, et l'avenir se présente avec de bonnes perspectives.

Le décor de la scène

- 32 Ce qui a surpris le chercheur lors de son arrivée dans les locaux de l'agence régionale, a été l'absence quasi totale de signalétique. Si peu de visiteurs viennent sur ce site, on peut comprendre un faible fléchage extérieur. Mais il est devenu très fréquent que les noms, et/ou les fonctions de lieux et des personnels soient explicitement apposés sur les portes des bureaux, sur des panneaux de signalisation à l'entrée des bâtiments, etc. Un visiteur venant ici pour la première fois a de fortes chances d'être gêné par cette anonymisation des lieux et des personnes. Cela pourrait lui laisser supposer des relations impersonnelles entre les salariés de ce lieu de travail. Cela pourrait l'inciter à supposer une volonté implicite de ne rien faire pour accueillir le visiteur, pour qu'il ne puisse identifier personne.
- 33 Or, ce n'est pas la signification qu'attribuent les personnels à cette absence de signalétique. Pour eux, c'est le signe de bonnes relations, où tout le monde connaît tout le monde, dans un lien personnel facile, qui n'a que faire d'une étiquette sur les portes. D'ailleurs, celles-ci sont toujours ouvertes, signe, selon eux, de la bonne qualité des relations. Cette qualité est faite de confiance interpersonnelle, de facilité de contact, d'identification forte de chacun, de reconnaissance des identités personnelles et professionnelles, de facile collaboration entre services différents, d'absence de contentieux lourd, de respect interpersonnel, puisque aucune critique, grief, moquerie, etc., n'a été relevé par le chercheur lors de son premier recueil de données.
- 34 La petite salle de réunion, celle où est disposée la machine à café commune, caractérise bien, selon les personnels, le climat relationnel qui règne dans l'agence : travail et convivialité se conjuguent harmonieusement.

1^{er} acte : la montée au panneau

- 35 Quelque chose d'insupportable pour les deux techniciens montés devant le panneau sert de déclencheur à la crise. D'expérience, on sait que cet élément déclencheur a été précédé d'événements « silencieux ». à propos desquels on peut toujours dire, après coup, qu'ils étaient annonciateurs de la crise. Je préfère chercher à comprendre pourquoi la crise n'a pas été précédée de ces signaux d'alarme, même chez les techniciens. Nous sommes dans un système social où les relations sont bonnes, où l'avenir est attendu positivement. L'homéostasie de cet ensemble a conduit les techniciens à minimiser les inconvénients de la nouvelle grille horaire, et a rendu peu

attentifs les administratifs à ces inconvénients. Le déclencheur n'est donc pas un révélateur d'un sens caché qui préexistait, et restait tu. Il est l'expression d'une tension qui cherchait à se manifester dans cette communauté, en y prenant une signification acceptable. Et comme ce besoin de sens bousculait un fonctionnement collectif stable et satisfaisant, il a fallu une certaine violence pour qu'il se manifeste. Tout changement est une violence faite à l'état antérieur.

- 36 Ce qui a contrarié les deux techniciens est ce qu'ils considèrent comme une rupture des règles du bon fonctionnement antérieur : le DRH a modifié le panneau sans les avertir. Or, c'est ce qu'il faisait depuis trois mois, avec l'accord de tous, sur la base du principe partagé : « on apprend en marchant ». Mais, ce jour-là, cette pratique, acceptée jusque là, est devenue injuste, injustifiée, insupportable, menaçant tout l'équilibre, ouvrant la port aux suspicions, aux méfiances, aux procès d'intention, etc.

La crise

- 37 Le déroulement de la scène où les techniciens viennent tous devant le panneau, puis rentrent dans le bureau du DRH est plus banale, me semble-t-il. Banale, au sens où tout mouvement collectif et revendicatif parcourt des étapes prévisibles. D'abord l'expression violente de sentiments de refus, d'injustice, d'accusations, de revendications, d'exigences... Puis une phase de négociations, et, enfin, une phase de sortie de crise. Je ne m'attarderai pas sur la conduite des deux responsables pendant la scène. Ils ont fait comme ils avaient l'habitude de faire : celle d'être à l'écoute sincère des personnels. S'ils avaient changé de stratégie à ce moment-là, alors il y aurait pu y avoir cristallisation de la crise, et ouverture d'une phase de conflit.
- 38 Les propos non-tenus par les techniciens sont particulièrement signifiants. Ils ne demandent pas les indemnités perdues, ils ne demandent pas des modifications dans les règles de préparation de la grille horaire, ils critiquent ce qu'ils estiment être un changement dans l'attitude du DRH qu'ils voient comme une tentative de prise de pouvoir, une manifestation de mépris à leur égard. Ils veulent que l'on fasse comme l'on a toujours fait, que chacun respecte l'autre et tienne compte de son avis.
- 39 En somme, les techniciens, soumis à un changement important de leurs conditions de travail, changement ayant quelques inconvénients, ne veulent pas que les normes relationnelles antérieures soient modifiées.
- 40 La scène de la montée au 1er étage doit être lue dans sa complexe ambivalence. Le comportement brusque et violent, bien qu'il constitue un changement dans les normes habituelles, est une demande de non-changement dans l'usage de ces normes. En d'autres termes, les techniciens ont changé localement parce qu'ils veulent que rien ne change globalement.
- 41 Mais leur comportement a pris à ce moment-là une autre signification pour les administratifs.

L'entre deux : vont-ils tomber dans le panneau ?

- 42 On retrouve chez les administratifs, mais différé dans le temps, le même processus de dénonciations qui s'était enclenché chez les techniciens, et qui relève d'un processus global de recherche du sens d'un événement imprévu, donc « n'ayant pas de sens » au départ, c'est à dire étant irrecevable en l'état. Devant cette nouveauté surprenante et

menaçante, ils ont pensé que tout l'édifice social était remis en cause. Autant les techniciens ont été offensifs, autant les administratifs sont devenus défensifs, méfiants, et potentiellement prêts à un affrontement.

Le 2^e acte : la descente du panneau

- 43 La descente du panneau : voilà l'acte significatif par excellence, celui qui permet de rétablir durablement le fonctionnement du système social, « comme avant ». La descente du panneau constitue une communication implicite extrêmement forte. Cette signification a été explicitée par le chercheur et validée par les acteurs. En changeant le panneau de place, techniquement, rien d'essentiel n'était changé. Les normes relationnelles étaient respectées. Mais, descendre le panneau dans les ateliers a pris la signification suivante pour les techniciens. « Nous avons été entendus dans notre juste demande de maintien de la bonne qualité des relations et dans la continuité des normes de fonctionnement de notre collectivité ». Pour les administratifs, la descente du panneau a été interprétée comme la reconnaissance des inconvénients vécus par les techniciens et la reprise des bonnes relations entre tous. Dans ce monde de signification, il est concevable que le 1^{er} acte de la scène apparaisse comme un incident mineur, sur lequel il n'y a plus lieu de s'étendre.

Épilogue

- 44 La situation que je viens de présenter pourrait être abordée avec d'autres théories et concepts. J'en cite quelques uns à titre d'exemple, sans prétendre à l'exhaustivité, mais pour pointer en quoi l'analyse sémio-contextuelle permet de prendre en compte beaucoup plus d'éléments signifiants pour la compréhension de cette situation.
- 45 Une approche psychologique de cette situation aurait pu attribuer le retour des bonnes relations au charisme du DRH. Cela serait une réduction, car laissant supposer qu'une cause unique, le charisme, détermine à elle seule la logique de la situation. De plus, elle laisserait dans l'ombre le processus d'action du charisme.
- 46 Une approche psychanalytique pourrait attribuer au panneau la fonction de « mauvais objet » ; mais comment expliquer qu'il soit « mauvais » au premier étage, et « bon » au rez-de-chaussée ?
- 47 Une approche psychosociologique pourrait montrer que le processus de négociation mené entre les techniciens et le DRH, parce qu'il a permis l'écoute, est la cause du retour aux bonnes relations. Ce type d'explication réduirait à une vague « loi » générale toute action bien négociée. Elle aurait du mal à expliquer pourquoi, en ce printemps 2000, autant d'entreprises voient leurs salariés se mettre en grève à propos de l'application des 35 heures. À moins de transformer l'explication en accusation systématique des dirigeants et des représentants des personnels qui ne sauraient pas négocier.
- 48 Une approche sociologique par les conventions pourrait repérer que, dans cette entreprise, la grandeur dominante est celle du monde domestique. Cette explication, certes recevable pour pointer les bases de l'accord, généraliserait trop, et « décontextualiserait » à l'excès l'analyse de cette situation bien particulière.

- 49 Si, comme j'ai tenté de la montrer, l'analyse sémio-contextuelle permet de rendre compte de la « densité » d'une situation de communication, il convient aussi de noter que cette théorie ne prétend pas révéler les lois générales qui régissent les relations humaines. Elle a pour seule ambition de comprendre chaque situation de communication, dans sa singularité et sa complexité.
-

NOTES

1. Alex Mucchielli, Jean-Antoine Corbalan, Valérie Ferrandez, *Théorie des processus de la communication*, A. Colin, 1998, 178 p.
 2. L'étude de terrain a été conduite par Mlle Aurélie Véga, dans les premiers mois de 1999, dans le cadre d'une recherche universitaire pour le département Info-Com de Montpellier III.
 3. DRH = directeur des ressources humaines
-

AUTEUR

JEAN-ANTOINE CORBALAN

Université Paul Valéry, Montpellier III