

La communication non verbale en entreprise : un levier psychologique et économique de performance

Nonverbal communication in the workplace : psychological and economic driver of performance

Amina Benali Abdellah épouse Bouhadjer¹

Chercheuse indépendante et psychothérapeute
Faculté des sciences humaine et sociale.Université de Tlemcen.Agérie
Cabinet.bouhadjer@gmail.com

Date de soumission :20/10/2025,Date d'acceptation :01/11/2025,date de publication :05/12/2025

Résumé :

Cet article examine l'importance de la communication non verbale au sein des organisations et la manière dont elle complète la communication verbale. Il s'agit d'une contribution conceptuelle s'appuyant sur une littérature encore peu nombreuses spécifiquement consacrée au non-verbal en contexte organisationnel. La communication non verbale (gestes, postures, expressions faciales, regard, proxémie, tonalité de la voix, etc.) joue un rôle central dans la transmission des émotions, de la personnalité, du statut et des intentions. Dans une organisation, l'efficacité de la communication (verbale + non verbale) est étroitement liée à la performance globale : les malentendus et signaux non verbaux dysfonctionnels nuisent à la compréhension, à la cohésion et à l'engagement.

Plusieurs auteurs recommandent d'accorder davantage d'attention au non-verbal — via des formations et des dispositifs de sensibilisation — afin de réduire les échecs communicationnels et d'améliorer la performance collective.

Mots-clés : communication non verbale ; contexte organisationnel ; signaux non verbaux ; cohésion organisationnelle ; entreprise.

Code JEL : I00 ;I2,

Abstract :

This article examines the importance of nonverbal communication within organizations and how it complements verbal communication. It is a conceptual contribution based on the still limited body of literature specifically dedicated to nonverbal communication in organizational contexts. Nonverbal communication (gestures, posture, facial expressions, gaze, proxemics, tone of voice, etc.) plays a central role in conveying emotions, personality, status, and intentions. In an organization, the effectiveness of communication (verbal + nonverbal) is closely

¹ Auteur Correspondant

linked to overall performance: misunderstandings and dysfunctional nonverbal signals undermine comprehension, cohesion, and engagement.

Several authors recommend paying greater attention to nonverbal communication—through training and awareness programs—in order to reduce communication breakdowns and improve collective performance.

Keywords: non-verbal communication; organizational context; non-verbal signals; organizational cohesion; company

Jel Classification Codes : :I00 ;I2

1. Introduction:

La communication non verbale — gestes, postures, regard, ton de la voix, expressions du visage ou encore distance entre les interlocuteurs — joue un rôle fondamental dans ces échanges. Selon Ibrahim et al. (2022), la majorité des messages échangés au travail passent par le non-verbal plutôt que par les mots. Ainsi, comprendre et maîtriser cette forme de communication représente un véritable levier psychologique et économique de performance pour l'entreprise moderne. La communication non verbale regroupe tous les signaux transmis sans paroles: langage corporel, apparence, intonation, expressions faciales, gestes, etc. Elle complète, renforce ou contredit le message verbal. Par exemple, un manager qui dit « je t'écoute » tout en regardant ailleurs envoie un message contradictoire. En entreprise, cette communication influence la perception du professionnalisme, la qualité des relations interpersonnelles, et la crédibilité des interlocuteurs. Elle est donc essentielle dans les situations de management, négociation, recrutement ou travail en équipe.

Sur le plan psychologique, la communication non verbale agit directement sur le climat émotionnel et la cohésion au sein de l'entreprise, renforcement de la confiance : une posture ouverte, un regard sincère et un ton calme favorisent la transparence et la coopération. Gestion des émotions: le non-verbal permet d'exprimer ou de percevoir les émotions avant même qu'elles soient formulées. Cela aide à prévenir les tensions et à maintenir une ambiance saine. Motivation et leadership: un manager qui adopte une attitude positive et confiante inspire ses équipes et améliore leur engagement. Cohésion d'équipe : la synchronisation des gestes et du ton entre collègues renforce le sentiment d'appartenance et la collaboration. Ainsi, une

communication non verbale maîtrisée devient un facteur de bien-être psychologique, ce qui se traduit par une plus grande implication et une réduction du stress au travail.

2. Le non –verbal comme levier économique :

Au-delà du bien-être, la communication non verbale a un impact économique mesurable sur la performance globale de l'entreprise.

- Gain de productivité : une meilleure compréhension entre collègues réduit les erreurs et les pertes de temps.
- Réduction des conflits : décoder les signaux non verbaux permet d'éviter les malentendus coûteux et d'améliorer la communication interne.
- Efficacité managériale : un manager capable de lire le langage corporel de ses employés détecte plus rapidement les signes de démotivation ou de surcharge.
- Image de marque : des employés qui maîtrisent leur attitude, leur posture et leur expression véhiculent une image positive auprès des clients et partenaires.

En d'autres termes, le non-verbal devient un outil de management stratégique : il influence directement la satisfaction, la fidélité et la performance des équipes. Malgré son importance, la communication non verbale reste souvent négligée dans les programmes de formation. Ibrahim et al. (2022) recommandent aux entreprises d'intégrer la sensibilisation au non-verbal dans les formations en management, en communication ou en ressources humaines. Il existe quelques pistes pratiques pour contribuer à optimiser la performance collective tout en renforçant le bien –être psychologique :

- Organiser des ateliers de lecture du langage corporel pour les managers.
- Former les salariés à la cohérence entre leur message verbal et leur posture.
- Aménager les espaces de travail pour favoriser des interactions positives (lumière, distance, confort visuel).

La communication non verbale constitue un élément invisible mais essentiel du succès organisationnel. Elle agit à la fois comme un levier psychologique, en favorisant la confiance, la motivation et la cohésion, et comme un levier économique, en améliorant la productivité, la qualité de la communication et l'image de l'entreprise. Ainsi, investir dans la compréhension et la formation au non-verbal n'est pas un luxe, mais une stratégie de performance durable pour toute organisation. Selon Kotler, Pet Keller, K.L (2016) , une communication non verbale maîtrisée renforce l'image de marque et la valeur perçue de l'entreprise auprès des investisseurs et des clients. La catégorie de phénomènes regroupée sous l'étiquette « non-verbal » apparaît comme une notion définie en creux : elle désigne ce qui reste une fois posé — comme une évidence — que le fondement de la communication réside dans le verbal. Cette perspective, héritée d'une conception transmissive de la communication centrée sur l'information, conduit à considérer le non-verbal comme un résidu parasite, secondaire, inévitable mais marginal. Or, dès lors que l'on adopte une perspective systémique et pragmatique, le cadre analytique se transforme radicalement. Si l'on suit l'axiome de Palo Alto, tout comportement — dès lors qu'il est observable — est signifiant dans le contexte où il apparaît : on ne peut pas ne pas

communiquer. Le verbal n'est alors qu'une modalité particulière du comportement communicatif : sophistiquée, certes, mais ni unique ni centrale du point de vue des interactions.

À l'intérieur de ce cadre, on distingue classiquement deux modes de communication : digital et analogique. Le mode digital correspond aux comportements visant une transmission de sens la moins équivoque possible — le signe y est fortement abstrait par rapport au signifié. Le mode analogique, lui, procède par proximité, image, imitation du signifié, offrant une grande richesse expressive au prix d'un risque d'ambiguïté plus élevé. Notons toutefois que le mode digital ne se limite pas au langage verbal : la chaîne taylorienne en constitue un exemple paradigmatique — elle réduit drastiquement les marges d'interprétation au moyen d'une codification comportementale stricte.

Ainsi, le « non-verbal » n'est pas nécessairement analogique. Au contraire, nombre de dispositifs contemporains du management cherchent à faire porter des messages digitaux par des supports non-verbaux — dispositifs matériels, programmes, machines, architectures — qui figent des prescriptions et réduisent la latitude interprétative. De ce point de vue, les catégories « verbal » / « non-verbal » n'ont rien de central dans l'analyse communicationnelle des organisations : elles n'ont de pertinence que dans une conception réductrice de la communication comme pure transmission de contenu, au détriment de la relation. Dans une organisation envisagée comme système de communication, la majorité des indicateurs de contexte sont non-verbaux : architecture, circulation des objets, dispositifs techniques, routines de travail, aménagements matériels, etc. Ce sont précisément ces éléments qui informent les acteurs sur la conduite attendue et donnent forme, en pratique, à la rationalité qui gouverne le système. Le verbal y joue un rôle marginal — rappel du cadre, ordres ponctuels, notes de service — comparé à la masse de comportements qui incarnent la rationalisation.

Ainsi, sans les organisations notamment lorsqu'il existe un enjeu économique (vente, négociation, pilotage managérial), l'efficacité du digital dépend de sa congruence avec l'analogique. Une proposition stratégiquement pertinente peut être affaiblie ou invalidée économiquement si les signaux analogique-tension vocale, retrait postural, micro- expressions de scepticisme- produisent de la défiance ou de l'incertitude interprétative. A l'inverse, la cohérence analogique (prosodie assurée, gestes d'ouverture, orientation corporelle engageante) renforce la confiance, réduit le coût cognitif et émotionnel de la décision, et se traduit de manière différée par des effets mesurables sur la performance ; conclusion plus rapide des accords, diminution du turnover, fidélisation clients. Ainsi, la dimension économique d'une entreprise ne résulte pas uniquement de choix rationnels explicités, mais aussi de la tenue analogique des interactions qui conditionne l'adhésion, l'engagement et la réduction des coûts de transaction relationnelle.

3. Communication, pouvoir et rationalité :

Des études ont montré que « la communication non verbale a un impact supérieur de 65 à 93 % à celui de la communication verbale ».

Toutefois, nous devons prendre en considération que la communication non verbale est parfois involontaire et qu'elle peut être difficile à contrôler, notamment en situation de stress. Nous savons tous à quel point la première impression que l'on donne doit être positive, car elle est souvent décisive. Il est intéressant de noter que

nous nous faisons souvent une idée d'une personne simplement en la regardant. La communication non verbale a ainsi un effet très important sur les jugements que nous portons. De ce fait l'objectif de cette contribution n'est pas d'expliquer les modalités d'apparition du non-verbal dans les interactions organisationnelles, mais de problématiser les catégories mêmes — « non-verbal », « organisation », « rationalité » — en tant que constructions conceptuelles naturalisées. En mobilisant les apports de l'École de Palo- Alto, pour laquelle la communication constitue un processus relationnel et non une simple transmission d'informations, il s'agit de montrer que ces catégories fonctionnent comme des opérateurs cognitifs et normatifs. Leur évidence supposée permet de stabiliser des cadres interprétatifs et de rendre légitimes des prescriptions managériales qui se présentent comme neutres, rationnelles et indiscutables. Autrement dit, l'enjeu théorique n'est pas de décrire le non-verbal comme un objet empirique, mais d'analyser la manière dont l'existence même de cette catégorie — articulée à celle de « rationalité » — produit des effets de pouvoir en configurant ce qu'il devient possible de dire, de penser et de faire dans les organisations économiques. L'hypothèse selon laquelle les organisations seraient d'abord régies par des processus rationnels ne constitue plus aujourd'hui un cadre interprétatif exclusif. Les approches stratégiques des organisations — en particulier les travaux de Crozier et Friedberg — ont contribué à déstabiliser ce paradigme hérité du projet taylorien de « scientific management » en montrant que l'action organisée ne saurait être réduite à une rationalité instrumentale. Dans la continuité de Simon, qui avait déjà introduit l'idée de rationalité limitée dans la prise de décision, ces apports ont mis en évidence que les dynamiques organisationnelles sont traversées par des jeux de pouvoir, des marges de liberté, des intérêts divergents et des régulations contingentes. Le modèle rationaliste cesse dès lors d'être un bloc homogène : l'organisation apparaît non plus comme un système neutre et optimal, mais comme un espace de production sociale de comportements, de sens et de stratégies verbales et non verbales. Depuis Taylor, l'accent mis sur la dimension rationnelle — ou rationalisable — des processus de production a conduit le discours organisationnel et managérial à reléguer au second plan la dimension proprement humaine (psychologique) et sociale des organisations. Reconsidérer l'entreprise comme un construit social permet de réinscrire l'acteur et les relations sociales au cœur de la vie organisationnelle. Cette perspective, développée notamment par Crozier et Friedberg (*L'acteur et le système*, 1977 ; *Le pouvoir et la règle*, etc.), montre que les organisations ne sont pas des dispositifs purement techniques, mais des arrangements sociaux structurés par des interactions, des stratégies et des rapports de pouvoir.

Crozier et Friedberg (1977) soulignent que l'entreprise est avant tout un ensemble d'acteurs en interaction, et que ces interactions prennent la forme de relations continues qui se stabilisent temporairement par des compromis partiels, donnant naissance à des « jeux » sociaux provisoirement réglés. Ces jeux se déploient dans un univers informationnel toujours limité, ce qui circonscrit la rationalité des acteurs et, par extension, celle du processus décisionnel dans son ensemble. Dans ces jeux provisoirement stabilisés — que Crozier et Friedberg qualifient de « systèmes d'action concrets » — les acteurs mobilisent non seulement leurs ressources personnelles, professionnelles et sociales, mais également les dispositifs

technologiques, financiers, réglementaires et organisationnels mis à disposition par l'entreprise.

Ainsi, si l'on observe en entreprise l'existence de systèmes techniques et d'agencements dits « rationnels » — tels que les conçoivent et les décrivent les analystes d'inspiration taylorienne — c'est, selon Crozier et Friedberg, parce que ces dispositifs contribuent à la stabilisation relative des jeux d'acteurs. Le système « rationnel » de production n'est donc pas constitutif de l'organisation : il en est une résultante socialement produite. Il est de surcroît loin d'être aussi global, homogène ou totalisant que le discours managérial le laisse entendre. Argyle, M. (1998) souligne que la communication non verbale influence la qualité des relations interpersonnelles au travail et la performance organisationnelles, car elle favorise la confiance, la coopération et la cohésion d'équipe. Dans une entreprise, une posture ouverte, un regard franc ou un ton de voix adapté renforcent la crédibilité du leader et la motivation des employés. Mehrabian, A (1972) ajoute que « Les signaux non verbaux jouent un rôle crucial dans les négociations financières ; ils affectent la perception de la compétence, de la sincérité et de la fiabilité des partenaires. »

4. La communication non verbale et leadership en entreprise :

Dès lors que la communication est définie comme un ensemble de comportements en interaction, le simple fait de transmettre ou non une information, et la manière choisie pour le faire — choix du support, du moment, du canal, du mode d'énonciation — devient en soi un événement communicationnel majeur. Autrement dit, l'acte même d'informer, tout autant que la décision de ne pas informer, détermine la compréhension possible de ce qui est transmis... ou de ce qui est tu. Ce constat renvoie à la distinction entre dimension d'ordre et dimension d'indice présente dans tout acte de communication. Tout comportement communicatif véhicule simultanément (1) un message sur le contenu (indice) et (2) un message sur la manière dont ce contenu doit être interprété (ordre), c'est-à-dire sur la définition implicite de la relation entre les interactants. En somme, la communication énonce toujours — explicitement ou non — « voici dans quel cadre relationnel nous devons comprendre ce qui s'échange entre nous ». Inversement, le contenu n'acquiert sens que relativement à la relation dans laquelle il s'inscrit. Une large part des comportements sert d'ailleurs à confirmer et valider cette définition de la relation, souvent sans verbalisation. Ainsi, un chef de service peut donner un ordre sans nécessité fonctionnelle ou rationnelle immédiate : ce faisant, il réaffirme la configuration relationnelle en vigueur. Ce déplacement de lecture permet de reconsidérer la « rationalité » taylorienne comme un fait communicationnel avant d'être un principe de production. L'institution de l'Organisation Scientifique du Travail constitue d'abord un acte de définition unilatérale de la relation : elle confère à l'analyste (et donc au patron) la capacité de décider de la forme du travail, tout en retirant cette capacité à l'ouvrier. Ce geste fonde une relation complémentaire rigide et stabilisée par l'action même qui l'instaure. Dans la continuité d'une conception de l'organisation comme construit social contingent, il s'agit de proposer une approche communicationnelle de l'organisation — ce qui permet d'aborder le non-verbal dans le cadre articulé attendu (« non-verbal – communication – organisation »). Comme l'a montré Winkin, cette approche trouve sa généalogie dans les travaux de Bateson puis, plus largement, dans le courant de Palo Alto. Les auteurs de cette école considèrent la communication comme un système d'interactions où interviennent

l'ensemble des signes socialement interprétables par les acteurs d'une situation donnée. Ce système dépasse largement le cadre linguistique ou paralinguistique dans lequel les théories classiques de la communication enfermaient le phénomène : il inclut la totalité des comportements comme autant d'unités signifiantes organisées en un ensemble possédant les propriétés d'un système.

Dans cette perspective, toute situation sociale impliquant au moins deux individus doit être comprise comme un système de communication — et, suivant l'axiome fondamental de Palo Alto, il y est impossible de ne pas communiquer, tout comportement étant porteur d'effets pragmatiques pour un observateur. Ce système est de surcroît ouvert : il entretient des relations avec son environnement, ce qui implique que l'interprétation des interactions doit tenir compte des contextes pertinents dans lesquels elles s'inscrivent ainsi que de la capacité des acteurs à reconnaître ces indicateurs de contexte.

Penser en termes de système implique par ailleurs de donner un rôle central au leadership : à toute unité signifiante de communication succèdent une rétro-information et une rétroaction, ce qui rend nécessaire une logique circulaire et non plus linéaire d'un leader. À l'intérieur de systèmes stabilisés — tels que les organisations — les acteurs sélectionnent progressivement, au fil des interactions, des comportements jugés « utiles » ou « acceptables », ce qui produit des redondances comportementales observables. À un niveau supérieur, ces redondances donnent lieu à des patterns stabilisateurs assurant l'équilibre homéostatique du système. Ces règles de régulation — véritables « règles du jeu » ne sont généralement pas explicitées verbalement par le leader ; elles s'intériorisent par les comportements et ne deviennent perceptibles aux acteurs qu'en cas de changement de contexte, lorsque l'évidence implicite des règles antérieures est rompue. La non-verbalisation de ces normes constitue précisément une condition de la flexibilité pratique de leur application. Les figures de redondance constituent la condition du maintien de l'équilibre homéostatique du système. Elles correspondent à des réponses rationnelles à un état donné : elles instaurent des régularités jugées viables et acceptables par les acteurs, là où un système totalement non régulé serait voué au chaos. Les redondances produisent ainsi à la fois du sens et de la stabilité au sein des organisations. Dès lors que la communication verbale et surtout non verbale du leader sont interprétés dans leur contexte pertinent, ils apparaissent toujours rationnels relativement au système où ils prennent sens. Il peut arriver toutefois que, rapportés à un contexte différent — plus large ou plus restreint — ces mêmes comportements contrarient d'autres régulations ou processus de changement. Cela ne les rend pas pour autant irrationnels en eux-mêmes. La communication non verbale produit elle aussi des figures de redondances : lorsqu'un leader exprime un accord en hochant la tête et en souriant, il met en œuvre une redondance multimodale, où plusieurs canaux non verbaux repèrent la même valeur pragmatique, renforçant l'intelligibilité et la crédibilité du message.

Dans cette perspective, invoquer la rationalité ne fournit aucune information supplémentaire, ni en soi ni par comparaison avec d'autres systèmes de communication. Lorsqu'on parle de la « rationalité de l'organisation », on désigne en réalité une forme particulière de rationalité — celle que Taylor qualifiait de scientifique — laquelle est désormais si naturalisée qu'elle n'est plus nommée. Il s'agit d'une rationalité qui tend réduire les initiatives non programmées des membres

et à leur substituer une planification globale. C'est cette rationalité-là qui s'impose comme un « donné », en se présentant comme naturelle et non construite.

Dans ce cadre programmatique, la rationalité se trouve associée à une catégorie particulière de comportements : le langage verbal et non verbal. Celui-ci constitue le support privilégié de la mise en forme et de la circulation de la rationalité organisationnelle.

5. Digitalisation des échanges et perte de régulation non-verbale : un risque économique invisible :

La digitalisation des interactions (mails, Visio, messageries internes, plateformes) reconfigure ces positions complémentaires en réduisant la charge analogique de la relation. En présence, le non verbal (prosodie, orientation corporelle, proxémie, micro- expressions) fonctionne comme régulateur implicite des statuts : il ritualise la position haute (assurance posturale, tempo de parole) et facilite d'acceptation de la position basse (signaux de déférence, hochements d'acquiescement). Lorsque la médiation numérique appauvrit ces indices analogiques, le système perd ce dispositif de régulation silencieuse, ce qui produit soit une rigidification des asymétries (car le digital ne laisse pas voir la nuance relationnelle), soit au contraire une fragilisation de l'autorité (la position haute ne pouvant plus l'incarner analogiquement). Ainsi, la digitalisation ne neutralise pas les positions complémentaires : elle en déplace les conditions de légitimation en amputant la dimension analogique qui, en présentiel, garantissait la stabilité de la définition de la relation. Le système de communication propre à l'entreprise, structuré sur une régulation de type complémentaire, tend aujourd'hui à se renforcer et à se rigidifier sous l'effet de la digitalisation de la relation — c'est-à-dire de la dimension « ordre » de l'interaction. Ce durcissement passe notamment par l'intégration des consignes, des contraintes et du contrôle de ces contraintes à l'intérieur même du processus productif. Les opérateurs sont désormais tenus d'assurer eux-mêmes le respect des règles auxquelles ils sont soumis, tandis que le contrôle global est transféré au système technique (ordinateurs, chaînes automatisées, progiciels de gestion intégrée tels que SAP, etc.). L'un des effets communicationnels les plus significatifs de ce processus est l'éloignement de l'instance initialement à l'origine de la définition unilatérale de la relation. Il devient de plus en plus difficile d'identifier un interlocuteur auprès duquel contester la forme de la relation : les supérieurs hiérarchiques visibles sont moins nombreux et ceux qui subsistent se déclarent souvent aussi contraints que les exécutants. Le résultat cumulatif est double : la complémentarité est rigidifiée et la capacité des acteurs à contester sa légitimité est affaiblie du fait de la distanciation du pôle dominant (one-up). C'est précisément dans cette direction — au-delà des discours verbaux de modernisation, d'autonomie ou de participation — que convergent aujourd'hui la plupart des dispositifs de gestion, y compris dans le domaine des « ressources humaines ». La réduction des niveaux hiérarchiques et l'aplatissement des organigrammes sont rendus possibles parce que la transmission des ordres ne passe plus par l'interlocution verbale, mais par des dispositifs informationnels intégrés dans les processus. La standardisation, la certification (normes ISO, etc.) et les démarches qualité prolongent la logique taylorienne qu'on proclame pourtant verbalement dépassée. Les technologies d'information permettent en effet de se passer de la médiation hiérarchique pour imposer et vérifier la conformité du travail aux normes prescrites. Plus l'ordre est inscrit dans les dispositifs techniques eux-

mêmes, moins il laisse de marge d'interprétation. L'intégration croissante de l'aspect « ordre » dans les systèmes de production constitue ainsi une extension cohérente du projet taylorien. La normalisation actuelle ne concerne plus seulement les processus, mais aussi la formation et la conduite même des opérateurs, jusqu'à l'auto-contrôle de leur propre activité. Ce mouvement correspond à une digitalisation progressive du « non-verbal », par des moyens relevant du traitement et de la circulation de l'information. L'ordinateur devient simultanément poste de travail et instrument de contrôle continu du comportement. Bien entendu, ces dispositifs dépendent des intentions incorporées dans leur programmation : ils exécutent et matérialisent, au sein de l'interaction, le type de relation que leurs concepteurs souhaitent imposer. La relation se trouve ainsi radicalement distancée — le partenaire initiateur de la contrainte est absent, le dispositif apparaît comme un donné déjà-là. Dans les organisations, la dynamique dominante consiste à instaurer un type de relation complémentaire rigide — position haute managériale et position basse exécutante — et à verrouiller toute possibilité de remise en question de cette définition relationnelle. Cette logique interactionnelle constitue le noyau normatif du discours de la rationalité organisationnelle. La rigidité ne se manifeste pas seulement par des prescriptions écrites ou des objectifs chiffrés ; elle s'incarne dans une discipline du non-verbal : contrôle des espaces, gestion des temps, architecture des open-spaces, scripts corporels attendus (retenue, neutralité, posture d'adhésion), dispositifs techniques qui neutralisent les micro- signaux de désaccord (visio, messagerie, workflow). Or, du point de vue des systèmes de communication, la survie et l'équilibre à long terme supposent des modes de régulation permettant une certaine plasticité. Théoriquement, chaque partenaire devrait pouvoir, au moins ponctuellement, quitter la position basse pour accéder à la position haute ou établir une relation symétrique. Ces déplacements restent possibles lorsque les relations sont ajustées entre personnes capables de modifier volontairement la nature de leur interaction y compris dans leur registre non verbal (changement de ton, de distance, de posture, de rythme d'échange). Ils deviennent en revanche impossibles lorsque la régulation relationnelle est internalisée dans des dispositifs techniques automatiques qui standardisent les conduites, assignent spatialement et invisibles les signaux corporels de contestation. C'est dans ce contexte que prolifèrent les appels à la « communication interne » comme instrument de mobilisation : il s'agirait d'« expliquer le sens » des changements ou de « donner la parole » aux collaborateurs, autrement dit de restaurer verbalement une symétrie relationnelle devenue impossible dans les pratiques et dans le non-verbal du travail réel, bloqués par des dispositifs qui rigidifient la complémentarité. Conçue comme production de messages et non comme analyse des interactions verbales et non verbales la communication interne est mobilisée par le management pour donner l'apparence d'un rééquilibrage de la relation. Le partenaire en position haute tente de méta communiquer pour faire reconnaître la relation comme non rigide, mais son non-verbal (ton prescriptif, cadence, dispositif spatial, cadrage temporel) contredit son message et renforce la rigidité initiale, puisqu'il continue à imposer un sens univoque aux comportements qu'il a lui-même verrouillés. La notion de « pensée unique » décrit adéquatement cette configuration communicationnelle où le verbal et le non verbal convergent pour neutraliser la contestation. Si cette tendance se poursuit, deux options demeurent pour ceux qui voudraient néanmoins rééquilibrer la relation.

Première option : agir sur les comportements organisationnels. Mais leur maîtrise étant de plus en plus intégrée aux dispositifs techniques, la marge d'intervention est quasi nulle ; il ne reste alors que la destruction du support de digitalisation — autrement dit le sabotage, forme de contestation non verbale qui réfute à la fois l'ordre relationnel et la rationalité imposée. Ce type d'action sera logiquement qualifié d'irrationnel par le partenaire en position haute.

Deuxième option : investir le terrain du discours, pour obtenir dans le champ symbolique la reconnaissance d'une position relationnelle qui est interdite dans la pratique du travail. Mais l'accès réel à la parole supposerait, à terme, la possibilité de contester la définition même de la relation — ce qui impliquerait aussi de rendre légitime le non-verbal du désaccord (ton, posture, temporalité propre, délai de réponse, refus corporel de soumission). Or, le partenaire en position haute est-il disposé à abandonner cette position relationnelle, verbale et non verbale ? C'est là, me semble-t-il, le nœud problématique de toute réflexion sur la « communication interne » dans les organisations.

Conclusion :

La communication non verbale constitue un langage de l'équilibre, un lien entre le biologique, le psychologique et l'économique. Elle révèle que toute performance repose sur la qualité du lien humain et la reconnaissance de l'émotion corporelle. Replacer le corps au cœur de la communication organisationnelle, c'est réhabiliter une rationalité sensible, ou la performance n'exclut pas la présence, et ou le geste devient un acte de cohésion.

Cet article a montré que la compréhension traditionnelle du non-verbal comme supplément marginal au verbal procède d'une conception linéaire et informationnelle de la communication. En adoptant une approche systémique et pragmatique, il apparaît que ce sont principalement les dispositifs matériels, techniques et comportementaux — plutôt que les messages verbaux — qui structurent la rationalité et les relations au sein des organisations. La digitalisation et la standardisation renforcent cette régulation en internalisant la dimension d'« ordre » au cœur des processus productifs, tout en rendant difficile sa contestation. Dans ce cadre, le discours sur la communication interne fonctionne comme un correctif symbolique destiné à compenser, dans le langage, la rigidité interactionnelle imposée par les dispositifs. Ce qui est présenté comme un espace de dialogue relève alors davantage d'une opération de restauration verbale d'une symétrie devenue impossible dans les pratiques concrètes. Si l'on veut penser la communication organisationnelle au-delà de cette illusion compensatoire, il faut déplacer l'analyse du plan discursif vers l'architecture non-verbale ou analogique — des interactions, là où se logent effectivement la rationalité, la définition de la relation et l'exercice du pouvoir. À défaut de ce déplacement, la communication interne restera un artefact rhétorique superposé à la structure sans en modifier la logique.

L'analyse systémique de la communication en organisation met en évidence la profondeur du décalage entre ce que les entreprises disent vouloir instaurer participation, dialogue, engagement — et ce qu'elles inscrivent effectivement dans leurs architectures de fonctionnement. Tant que la communication interne demeure pensée comme un simple registre digital du verbal (messages, consultations, dispositifs narratifs), elle ne peut que recouvrir sans les modifier les structures

analogiques qui organisent silencieusement la relation et verrouillent la complémentarité.

Ce déplacement du regard, du message vers le dispositif, du dit vers l'inscrit, du verbal vers le non-verbal, n'est pas un supplément théorique, mais une nécessité analytique : la rationalité organisationnelle contemporaine se loge désormais dans les formes non verbales de contrôle, de temporalisation et de distribution des positions relationnelles. Ignorer cette strate, c'est reconduire le paradoxe même qui alimente la dissonance organisationnelle.

La question qui demeure ouverte est donc moins : comment mieux parler aux collaborateurs ? Que : sommes-nous prêts à transformer les conditions interactionnelles et non verbales qui rendent toute parole inopérante ? Tant que cette dernière interrogation restera hors-champ, la communication interne continuera de fonctionner comme un discours d'accompagnement de la rigidité, plutôt que comme un instrument de transformation des relations.

Référence bibliographique :

- Burgoon, J.K. (2020). Nonverbal communication: The unspoken dialogue in organizational settings. *Journal of Business Communication*, 57(4), 529–548.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Damasio, A. (2018). *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures*. Pantheon.
- De Saint-Georges, P. (1990). Stratégies culturelles d'entreprise : une approche par la communication. In *Culture d'entreprise, vous avez dit cultures* (pp. 89–99). Institut des Sciences du Travail, UCL.
- Dutermé, C. (2000). Le « non-verbal » dans l'organisation définie comme système de communication. *Communication et organisation*, 18. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2472>
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Seuil.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2019). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*.
- Ibrahim, N. A. N., Abdul Rani, N. S., Jamri, M. H., Bakar, M. H., Abdul Wahab, S., Ibrahim, N., Kamel, S., & al. (2023). Nonverbal cues and workplace performance: A cross-cultural analysis. *International Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 115–132.
- Kostić, A., & Chadee, D. (2022). *The Social Psychology of Nonverbal Communication*. Routledge.
- Schilbach, L., Timmermans, B., Reddy, V., et al. (2021). Toward a second-person neuroscience. *Behavioral and Brain Sciences*, 44.
- Mahbob, M. H., & Kahar, N. (2022). The importance of non-verbal communication in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6), 1841–1851. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i6/13901>
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction* (7th ed.). Cengage Learning.
- Le Cornec Ubertini, A.-H. (2014). La transmission implicite des valeurs de l'École de la République. *Questions de communication*. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9321>
- Le Cornec Ubertini, A.-H., Mesquita, M., Pellen, N., & Gentric, A. (2023). L'âgisme en question ? *Communication et organisation*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11976>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Wadsworth.
- Le Cornec Ubertini, A.-H., Mesquita, M., Pellen, N., & Gentric, A. (2023). L'âgisme en question ? *Communication et organisation*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11976>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Wadsworth.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton.
- Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Seuil.