

Le langage corporel et la négociation

Contenu

- Points principaux 3
- Types de messages non-verbaux 4
- Impact des messages verbaux et non-verbaux 5
- Déchiffrage du langage non-verbal 6
- Contrôle du langage non-verbal 8
- Déchiffrage et contrôle:
 - Expressions faciales 9
 - Mouvements des yeux 10
 - Gestuelle 11
- Mensonge et détection du mensonge 12
- Influence mutuelle 13
- Mimétisme 14
- Langage corporel et culture 16
- Sources 17

Points principaux

- Lors d'un entretien, nous communiquons bien plus d'informations que celles que nous formulons sous forme de mots.
- Une grande partie de la communication se déroule à un niveau dont nous ne prenons pas réellement conscience. Plusieurs de nos comportements ne sont pas délibérés et nous ne les réalisons même pas. Par ailleurs, alors que le comportement de nos interlocuteurs nous influence sans aucun doute, nous ne saisissons pas complètement la mesure dans laquelle il affecte notre perception et notre état émotionnel.
- Lorsque des gens parlent ensemble, le contenu de ce qu'ils disent correspond généralement au ton de leur voix, à l'expression de leur visage, à leur posture et à leurs gestes. Lorsque qu'il y a un écart entre les messages verbaux et non-verbaux, la plupart des gens s'en tiennent aux signes non-verbaux.

Types de messages non-verbaux

- Expressions faciales
- Mouvements des yeux
- Gestuelle
- Signes para-verbaux (vitesse d'élocution , l'intensité vocale, la hauteur de la voix, l'intonation, etc.)
- Posture
- "Distance personnelle" (distance physique que chaque individu s'efforce de maintenir vis-à-vis d'autre personnes afin d'éviter une intrusion qui le mettrait mal à l'aise)

Impact des messages verbaux et non-verbaux

- L'impact que nous produisons lorsque nous communiquons avec d'autres est la résultante de l'ensemble des messages que nous envoyons à deux niveaux (verbal et non-verbal).
- La formule suivante a été validée en laboratoire ¹:

Impact total = 7% impact verbal + 38% impact vocal + 55 impact facial

Ceci ne veut néanmoins pas dire que le choix des mots n'est pas important – mais que nous pouvons multiplier l'impact de ce que nous disons si nous veillons à ce que le ton de notre voix et nos expressions faciales correspondent aux mots que nous prononçons.

¹ Selon son auteur, cette équation concernant l'importance relative des messages verbaux et nonverbaux est le résultat d'expériences de laboratoire concernant l'expression de sentiments et d'attitudes. Elle n'a pas été validée en ce qui concerne l'expression d'autres types de messages.

Déchiffrage du langage corporel: en général (1)

- La difficulté qu'il y a à déchiffrer les réflexions profondes et les sentiments d'un interlocuteur ne tient pas à un manque d'informations. Au contraire! Dès que nous nous entretenons avec une autre personne, nous sommes confrontés à une véritable avalanche de micro-expressions, de gestes, d'intonations, de mimiques, etc.
- En négociation, nous n'avons pas beaucoup de temps pour discerner les messages subtils. Nous devons les interpréter extrêmement vite – ce qui est d'autant plus difficile à faire que nous devons en même temps nous efforcer d'être créatif, persuasif, etc.
- Il vaut dès lors mieux être attentif aux grandes lignes du comportement de ceux avec lesquels nous nous entretenons que d'essayer futilement d'interpréter chaque petit signal séparément.

Déchiffrage du langage corporel: en général (2)

Les négociateurs qui sont capables de capter les signes non-verbaux ont un avantages sur les autres. Ils ont plus de chance de savoir si un “oui” signifie une véritable approbation ou ne sert qu’à dissimuler une réserve. Ils sont à même de faire la distinction entre une réelle menace et un bluff. Et ils sont capables de détecter chez leurs interlocuteurs un sentiment de malaise ou une irritation, ce qui leur permet de désamorcer une situation dangereuse. Ces négociateurs agissent peut-être intuitivement, mais ils ne disposent pas d’une capacité surnaturelle. Ils sont simplement attentifs à des signes de comportements que la plupart d’entre nous ont tendance à ignorer ou a mal interpréter.

Déchiffrage du langage corporel: en général (3)

- Il est logique que l'on s'efforce d'avoir un rayonnement favorable. Mais cela ne veut pas dire qu'il faille jouer un rôle ou tomber dans le maniérisme. Si nous essayons d'être quelqu'un d'autre, nos interlocuteurs s'en aperçoivent rapidement et notre crédibilité en souffre.
- L'expression d'un visage peut certainement dénoter une émotion ou des sentiments particuliers. Leur intensité est par contre mieux révélée par le langage corporel. Il est relativement aisé de contrôler ses émotions et ses sentiments au niveau du visage, et donc de les dissimuler. Ces manifestations affectives ont néanmoins tendance à «descendre» en bas des bras et des jambes, car il est manifestement plus difficile de contrôler ses mains et ses pieds.

Déchiffrage et contrôle: expressions faciales

- Même lorsque de fortes pulsions biologiques ou sociales nous poussent à réagir de manière non-verbale, nous parvenons en général assez bien à dissimuler nos sentiments. En fait, le simple effort de contrôler la manifestation d'un sentiment peut contribuer à diminuer son intensité.
- Malgré cette capacité de nous autocontrôler, nos sentiments ont néanmoins tendance à "suinter" et à se manifester sous forme de "micro-expressions". En effet, les émotions stimulent certains muscles faciaux, ce qui provoque des expressions faciales fugaces, involontaires et souvent inconscientes. Des personnes entraînées sont capables d'identifier de tels signaux même s'ils ne durent qu'un dixième de seconde.

Déchiffrage et contrôle : Mouvements des yeux

- Il a été démontré expérimentalement que regarder dans les yeux d'une personne à laquelle on présente une requête renforce la probabilité d'obtenir satisfaction.
- Beaucoup de gens pensent qu'ils se rendent plus crédibles en regardant dans les yeux la personne à laquelle ils s'adressent. Les expériences en laboratoire ne confirment néanmoins pas cette supposition. Il y a un grand nombre de raisons tout à fait bénignes qui peuvent nous pousser à ne pas regarder notre interlocuteur dans les yeux – qu'elles soient d'ordre personnel (timidité, manque de confiance en soi, etc.), social ou culturel.
- En règle générale, il est risqué de tirer des conclusions en se basant uniquement sur les mouvements oculaires.

Déchiffrage et contrôle : Gestuelle

- La gestuelle est la résultante momentanée d'un mélange complexe de facteurs physiques et mentaux (le fait de se gratter le nez peut être un signe de désaccord ou résulter tout simplement d'un grattement de nez!). Elle reflète également des normes apprises de comportement.
- S'approchant de Richard Nixon en 1973, Leonid Brezhnev a levé les bras dans un geste que le public américain a interprété comme un signe arrogant de victoire, alors que le leader soviétique avait l'intention de se montrer amical et ouvert.
- Un changement au niveau de la gestuelle durant une interaction peut néanmoins être significatif (par exemple lorsqu'une personne initialement très animée devient de plus en plus pensive).

Mensonge et détection du mensonge

- Les quatre facteurs suivants renforcent la faculté de mentir sans se faire prendre: la pratique régulière du même type de mensonges, l'absence de sentiment de culpabilité, la confiance du menteur en sa capacité de ne pas se trahir; l'aptitude innée au mensonge.
- Les expériences relative à la détection comportementale du mensonge indiquent que la capacité d'un observateur de détecter la tromperie ne tient pas qu'au hasard, en particulier lorsqu'il prête une attention particulière à certains signes de la voix et du langage du corps. L'acuité dans ce domaine n'est cependant pas très élevée. Le taux de détection est en moyenne de 55% et ne n'excède que rarement 60%, alors qu'un observateur qui se fierait au hasard devinerait juste dans 50% des cas.

Influence réciproque

Dans le cadre d'un entretien, ce que nous pensons, ressentons et faisons est inextricablement relié à ce que notre interlocuteur pense, ressent et fait. En particulier:

- Notre propre comportement physique à la fois reflète et influence celui de l'autre.
- Ce comportement non seulement reflète nos sentiments intérieurs; il affecte lui-même également notre humeur.
- Notre humeur à son tour a une influence sur la manière dont nous percevons l'objet d'une négociation et les individus avec lesquels nous la menons.

Décoder le langage non-verbal ne peut donc pas se réduire à interpréter des gestes isolés. Ce qui est en jeu est un processus d'influence réciproque beaucoup plus intéressant et complexe.

Mimétisme

- Lors d'une conversation entre deux personnes, chacune d'elle a en permanence automatiquement tendance à mimer l'autre et à synchroniser ses mouvements avec les expressions faciales, le ton de la voix, la posture, les mouvements et le comportement de l'autre.
- Ce ne sont pas uniquement les gestes de l'une qui influencent ceux de l'autre. Les sentiments "circulent" tout autant en raison de l'interaction constante entre états physiques et émotionnels. Des études ont montré par exemple que si deux personnes qui ne se connaissent pas s'assoient l'une en face de l'autre sans prononcer un seul mot, la plus expressive des deux transmet son humeur à l'autre dans l'espace d'une ou deux minutes!

Mimétisme (suite)

- Le transfert des sentiments d'une personne à l'autre est important car ceux-ci teintent nos perceptions, c'est à dire notre manière de voir les choses. Aristote déjà observait que "les sentiments sont ce qui nous fait changer d'avis".
- L'attitude négative de l'un des membres d'un groupe peut aisément se transmettre aux autres et inhiber leur créativité. À l'inverse, des chercheurs ont constaté qu'un climat d'optimisme renforce l'efficacité mentale et rend les personnes concernées mieux à même d'absorber et de comprendre des informations, de prendre de bonnes décisions dans des situations complexes et de raisonner tout en faisant preuve de flexibilité.

Language corporal et culture

- Les expressions faciales ne reflètent pas un comportement appris et spécifique à l'environnement social et culturel dont on fait partie.
- L'expression des émotions de base telles que la joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise et le dégoût est interprétée uniformément partout dans le monde. Lorsqu'on leur montre des photos de visages d'hommes ou de femmes exprimant une émotion, les gens identifient et désignent l'émotion en question de la même manière quelle que soit leur nationalité et indépendamment de leur culture.
- Ce qui varie par contre considérablement d'une culture à l'autre, ce sont les normes relatives à la question de savoir qui peut montrer quelle émotion à qui et dans quelles circonstances.

Sources

- Peter J. DePaulo, Bella M. DePaulo, *Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Nonverbal Behavioral Cues?*, Journal of Applied Psychology, 1989, 19, 18, pp. 1552-1577
- Malcolm Gladwell: *The Naked Face – Can you read people’s thoughts just by looking at them?*, The New Yorker, August 5, 2002 (a)
- Friedrich Glasl, *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Paul Haupt, Bern / Verlag Geistesleben, Stuttgart
- Albert Mehrabian: *Silent Messages*, Wadworth Publishing Company, Inc., Belmont, California
- **Michael A. Wheeler, Dana Nelson: *Nonverbal Communication in Negotiation*, Harvard Business School, Note, Product Number 9-903-081 (b)**

(a) http://www.gladwell.com/2002/2002_08_05_a_face.htm

(b) http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=903081&referral=2340