



CONFÉRENCE

Communication explicite et implicite

L'animateur introduit le sujet de cette conférence : aujourd'hui, nous allons essayer de mieux comprendre les ressorts des relations entre managers et subordonnés avec une clé de compréhension : la communication explicite et implicite qui varie selon les cultures. Cet écart a une influence notable sur les relations et les façons de travailler à travers le monde. Pour l'illustrer, voici une courte saynète qui pourrait, par exemple, avoir lieu dans un bureau français.

Saynète (Implicite)

Chef : Bonjour, j'aimerais savoir comment cela se passe avec les nouveaux fournisseurs ?

Responsable : Bon, on a mis un peu plus de temps avec la nouvelle équipe.

Chef : Beaucoup ? Je croyais qu'on avait prévu assez de temps.

Responsable : Vous savez, avec le délai qu'on avait prévu, on n'était pas sorti de l'auberge. Il a fallu énormément de temps pour qu'ils comprennent comment cela marche sur la plateforme et pour intégrer toute l'info.

Chef : (appelle son supérieur) Ecoute j'ai l'impression que Mathieu ne s'en sort pas. Je croyais que c'était bouclé et maintenant nous avons des soucis. Je me demande s'il ne faut pas confier ça à quelqu'un d'autre.

Explication

Est-ce qu'on est sûr qu'il ne va pas pouvoir réaliser sa mission. Il se base sur des informations floues.

Qu'est-ce qui s'est passé dans cette scène ?

1. Tout d'abord le chef pose une question qui semble être claire : « comment cela se passe avec les nouveaux fournisseurs ? ».

Est-ce que c'est vraiment clair ?

Attend-il une appréciation qualitative ? « ça se passe bien » ou quelque chose de plus détaillé tel un indicateur quantitatif, le nombre de journées de retard par exemple ?.

Il y a donc dans cette question un flou qui existe et c'est au récepteur du message de décoder et d'interpréter pour bien y répondre. On se trouve donc dans ce que l'on appelle un contexte implicite dans lequel c'est au récepteur d'être capable de saisir tous les éléments du contexte « verbaux non verbaux, ton, historique de la relation, etc. » pour comprendre le message.

2. Dans un contexte explicite c'est à l'émetteur de s'assurer qu'il fournit toute l'information nécessaire à la bonne compréhension du message. En effet, si le message est mal interprété, c'est l'émetteur qui sera mise en cause pour ne pas avoir été assez clair et complet. On voit dans le dialogue que les deux personnes sont dans l'implicite. Quand le chef demande d'une façon implicite comment ça se passe, le responsable répond de façon tout aussi implicite. « On a mis un peu plus de temps avec la nouvelle équipe. Avec le délai qu'on avait prévu on n'était pas sorti de l'auberge. ».

3. Attention, Il y a un double danger quand les personnes communiquent d'une façon implicite.

Le 1^{er} danger, comme on le voit à la fin de la saynète, le chef interprète que son responsable ne peut assumer sa charge et en déduit qu'il faut peut-être le changer.

Le 2^{ème} danger possible face à cette réponse implicite : le chef pense que le responsable lui cache quelque chose et esquive sa question.

Dans les deux cas, c'est négatif pour la relation.

Revenons à notre saynète et imaginons que cela se passe dans un contexte explicite. Le chef pose exactement la même question mais il obtient une réponse explicite basée sur des chiffres et des faits. Cela lui permet de faire un point exact sur la situation et d'être sûr que le responsable la gère correctement.

Saynète (Explicite)

Chef : Bonjour, j'aimerais savoir comment cela se passe avec les nouveaux fournisseurs ?

Responsable : Bon, vous savez nous avons mis 6 jours à organiser les flux entre les 5 nouveaux chauffeurs et la plateforme centrale.

Chef : Je croyais qu'on n'avait prévu que 4 jours, pourquoi ce délai supplémentaire ?

Responsable : En fait, c'était nécessaire d'accompagner les nouveaux pendant une journée et demie pour qu'ils puissent entrer dans la zone de chargement en respectant les 6 consignes de sécurité dans le bon ordre, ensuite apprendre les 3 étapes pour assurer le suivi de chaque livraison avec notre centrale d'achats.

Le chef appelle son supérieur : Les 4 jours qu'on avait prévu ne sont pas suffisants, surtout pour respecter des consignes de sécurité. A l'avenir il va falloir en prévoir 6.

4. Aujourd'hui, avec l'échange d'information au niveau mondiale entre des partenaires de différentes cultures il est crucial que l'information soit le plus claire possible pour servir de base à la décision. On remarque donc une tendance vers une communication plus explicite. En France on est plutôt dans un contexte implicite, ce qui n'est pas le cas des américains ou des allemands. Dans la relation c'est donc au français de faire l'effort d'être clair, détaillé, et quantitatif.

Autre point important

Alors que les implicites considèrent le pourquoi comme très important, les explicites se focalisent sur le comment.

Je vous donne un petit exemple. Un groupe avec des opérations dans plus de 30 pays a décidé d'harmoniser son programme de suivi de qualité au niveau mondiale. 3 filiales nationales du groupe ont été sélectionnées pour le tri final, une allemande, une américaine et une française. Pendant la réunion les trois responsables de qualité ont présenté leurs outils pour mesurer la qualité.

L'allemand a commencé : «Voici un peu d'historique sur les grandes étapes de notre programme de qualité et voici les outils que nous allons mettre en place pour la mesurer».

L'américain a continué : «Voici les outils que nous allons mettre en place pour mesurer la qualité ».

C'était le tour du français en dernier : «Messieurs, quel est le but que nous recherchons dans cette harmonisation de nos différents programmes de qualité ? Je pense que cela vaut la peine de regarder la vision à long terme de cette démarche. »

Une consultante en communication, qui était à côté du français lui a chuchoté dans l'oreille : » Dites leur simplement les outils que vous allez mettre en place, le pourquoi ne les intéressent pas à ce stade. »

Le français a donc changé de cap et a continué : « Voici les outils que nous allons mettre en place pour mesurer la qualité ».

5. La leçon dans ce récit est d'illustrer que pour les cultures qui sont fortement orientées vers l'implicite, c'est le pourquoi qui prime sur le comment. C'est plus important de savoir et de pouvoir dire pourquoi on fait telle ou telle action au lieu de comment on la fait. Tandis que pour les cultures qui ont un style de communication explicite c'est plutôt le « comment on fait » qui a plus de valeur.