

L'art de la communication

et son apprentissage au sein des équipes sino-helvétiques



L'université sino-suisse 2019 en visite chez Nihub à Hangzhou

Prof. Anna Lupina-Wegener, Dr Patricia Pullin, Prof. Shan Juan

La Chine est le principal partenaire commercial de la Suisse en Asie, et des accords de libre-échange ont permis aux deux pays de tisser des liens solides. Cependant, il n'est pas rare que les entreprises se heurtent à des obstacles culturels et linguistiques en voulant bâtir une identité partagée, élément essentiel de relations commerciales efficaces. Lancée en 2014 par la HEIG-VD (HES-SO) et l'université de Shanghai avec le soutien de la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud et la collaboration de swissnex China, l'université d'été sino-suisse en gestion interculturelle (SSSU) a pour objectif de familiariser les étudiants avec les processus de mondialisation et les défis que doivent relever les équipes multiculturelles.

Dans le cadre d'une étude pluridisciplinaire, nous avons suivi 20 équipes in situ. Cette démarche nous a permis de mettre au jour les principales barrières linguistiques et culturelles freinant l'efficacité des équipes sino-suisse. À partir de ce constat, nous avons pu formuler des recommandations pour améliorer la fonctionnalité des interactions. L'étude avait pour thème central les concepts de la qualité de l'expérience de communication (QEC tableau 1) et d'expression ou « Voix » (Ward, Ravlin, Klass, Ployhard, & Buchan, 2016).

Langage, clarté et efficacité de l'équipe

Les étudiants échangeaient en anglais, que tous avaient en commun, mais la maîtrise de cette langue variait considérablement d'une personne à l'autre. Ceux possédant un haut niveau de maîtrise dans les cohortes à l'étude, chinoises comme suisses, étaient en mesure de collaborer rapidement et efficacement. En revanche, ceux possédant un niveau de maîtrise plus faible avaient tendance à perdre beaucoup de temps à essayer d'expliquer les concepts, ainsi qu'à utiliser des mots français prononcés à l'anglaise, comme « formation » à la

place de « training ». Les conséquences ont été un manque de clarté et une moindre efficacité. La fluidité et les différences d'accent n'ont pas posé problème, le principal frein étant le manque de vocabulaire professionnel.

Réactivité, expression et adaptation aux différences culturelles

La culture suisse est plutôt une culture à faible contexte ; c'est pourquoi les Suisses ont tendance à favoriser l'atteinte des objectifs et la communication directe par rapport au relationnel. En revanche, la culture chinoise est une culture à fort contexte ; par conséquent, les Chinois privilégient le relationnel et mettent l'accent sur l'harmonie plutôt que sur l'atteinte des objectifs à court terme. Ainsi, ils sont susceptibles de ne pas exprimer leur opinion dans l'intérêt de la cohésion du groupe. Dans l'étude, nous avons constaté que les étudiants n'étaient que peu conscients de leur propre style de communication et des différences culturelles, et que la réactivité, c'est-à-dire la capacité à s'adapter, était faiblement développée. Par exemple, dans l'une des équipes, les étudiants se sont énormément taquinés, parfois de façon sarcastique, notamment à propos du système politique chinois. Ces taquineries ont fini par prendre pour cible un étudiant en particulier. Même s'il avait tendance à en rire, il était en fait très agacé. La culture occidentale des étudiants suisses et leur manque de familiarité avec les cultures orientales ne leur ont probablement pas permis de prendre conscience des éventuelles conséquences négatives de telles plaisanteries. Critiquer le système politique représente une insulte à l'identité chinoise. Toutefois, l'étudiant chinois n'a pas exprimé son avis. En matière de réactivité, une convergence des styles l'aurait idéalement conduit à se faire entendre, par exemple à dire clairement qu'il

Approches de communication interculturelles (QCE)

Clarté (cognitive)	Degré de compréhension, notamment des idées, des émotions et des valeurs autant que des faits et de la précision du contenu.
Réactivité (comportementale)	Coordination et réciprocité dans le discours et émotions – adaptabilité
Confort (affect)	Facilité et convivialité dans la communication

Sources : Liu, Chua, and Stahl (2010)

n'appréciait pas ces commentaires. En gardant sa colère pour lui, il a lui aussi contribué au manque de transparence qui aurait pu conduire à une rupture des relations, et donc à l'échec dans la recherche de confort.

« Dans l'étude, les étudiants n'étaient que peu conscients de leur propre style de communication et des différences culturelles, et leur réactivité était faiblement développée. »

Stratégies de communication

L'étude a montré que l'identification des différences et de moyens de les surmonter était d'une importance capitale. D'un côté, les étudiants suisses ont laissé aux étudiants chinois des opportunités pour se faire entendre, c'est-à-dire un espace d'expression (Voix). De l'autre, les étudiants chinois ont su formuler leur avis. Les styles de communication et de collaboration des deux nationalités ont convergé. Résultat : une identité collective forte et des objectifs atteints. Ci-dessous quelques commentaires d'étudiants ayant fait partie des équipes les plus efficaces en termes de clarté, de réactivité et de confort. Le premier, formulé par un étudiant suisse, indique une amélioration de la compréhension mutuelle sur la durée et une convergence en matière d'identité :

Et je crois aussi que dès le début, dans le cadre des activités réalisées, notamment des activités extérieures, nous les avons trouvés assez différents de nous. En fait, cela nous a paru plutôt étrange car leur mode de pensée était vraiment différent. Mais malgré cette différence, plus le temps a passé, plus nous sommes devenus semblables. Nous nous sommes découvert une multitude de points communs qui ont été le point de départ de liens d'amitié étroits.

Le second commentaire émane d'un étudiant chinois, qui montre qu'il a réalisé quel était son style de communication et qu'il a fait preuve d'une volonté et d'une capacité d'adaptation :

Je pense qu'au début, lorsque je ne voulais pas faire quelque chose, j'évitais de parler directement du problème ou d'exprimer une opinion différente de celle de mes camarades suisses. J'éluais la question et passais à un autre sujet. Mais aujourd'hui [après quatre semaines passées à l'université d'été sino-suisse] si je ne suis pas d'accord, je le dis, et c'est tout.

Conclusions

Nos résultats montrent tout d'abord que des compétences linguistiques insuffisantes, notamment en matière de vocabulaire, empêchent une communication efficace. Elles impactent la clarté et l'utilisation adéquate du temps. Ensuite, en matière de réactivité et de communication, il est essentiel de prendre conscience de son propre style de communication et de celui de son interlocuteur s'il est d'une culture différente, et surtout de déterminer si ce style est beaucoup plus ou beaucoup moins direct. C'est cette prise de conscience qui permet de s'adapter et d'aboutir à une convergence des styles de communication. En ce qui concerne l'expression orale, il est essentiel de ménager du temps et de l'espace pour créer un climat de confort, plutôt que de se focaliser uniquement sur la clarté, comme il est fréquemment d'usage dans le monde occidental. Enfin, en communication interculturelle, consacrer du temps à tisser des liens au sein d'une équipe est une stratégie probablement plus efficace à long terme lorsqu'il s'agit de construire une identité partagée. Les échanges commerciaux entre la Suisse et la Chine sont en pleine expansion, raison pour laquelle il est de plus en plus important que les équipes sino-helvétiques apprennent à maîtriser l'art de la communication. C'est justement ce que proposent des programmes comme la SSSU.

Prof. Anna Lupina-Wegener, Dr Patricia Pullin,
Institut Interdisciplinaire du Développement
de l'Entreprise (IIDE), Haute École spécialisée
de Suisse occidentale (HES-SO/ HEIG-VD),
avenue des Sports 20, 1401 Yverdon-les-Bains.
Anna.lupina-wegener@heig-vd.ch
patriciapullin@pwnet.ch

Prof. Shan Juan, Shanghai University,
School of Management,
No. 99 Shangda Road, Shanghai 200444, China
shanjuan@shu.edu.cn