



Les miroirs de la Négociation en Chine

Voyage dans l'univers mental
et social chinois



Sommaire

- ▶ La négociation en Chine ou l'apprentissage du fondamentalement autre
- ▶ L'environnement de la négociation : les facteurs de complexité
- ▶ L'art et la pratique de la négociation

Les Chinois



Les Chinois vus des Français



L'Occident vu

des Chinois



Points communs



Les dix commandements

Conclusion



Les Français



Les Français vus des Chinois

Conseils aux Français





Le communisme

- Mao a plaqué l'idéalisme Occidental sur la société chinoise qui a été rejeté car il s'est avéré incompatible
 - Les mêmes erreurs n'ont pas eu les mêmes effets
-



La négociation

□ En Occident :

- Acte spécifique, isolé, aboutissant à la formalisation d'un accord, figeant définitivement ses conditions de mise en œuvre
- Après discussions et subtils raisonnements, ponctués de bouffées de colère ou de brillantes escarmouches

□ En Chine :

- Épisode auxiliaire, couronne une entente mûrie déjà acquise
 - “Réaliser ensemble”, importance de la confiance et de la loyauté
-



La négociation en Chine

- Le vocabulaire de la négociation

 - L'espace-temps de la négociation
 - Contraintes prévisibles :
 - Politico-administrative
 - Établir une relation de confiance
 - Contraintes imprévisibles :
 - Réactions et comportements des interlocuteurs
 - La réactivité des bureaucrates
 - Possible évolution de la conjoncture interne ou externe
-



La négociation en Chine

- Idée du mouvement incessant des choses
 - Observer la réalité
 - Être attentif aux cycles de développement des événements pour s'y insérer au moment opportun
 - Tempo de *stop and go*

 - La phase préliminaire
 - Identifier les responsables influent qui ne seront pas présent lors de la négociation
-



La négociation en Chine

- Le poids de la bureaucratie
 - Bimillénaire : IIIe siècle av J.C.
 - La pouvoir politique de l'administration
 - Interventionnisme accru de l'Etat

 - Un labyrinthe accessible
 - Organisation centrale : Pékin, et locale plus autonome
 - Respect des hiérarchies et cloisonnement des responsabilités des départements administratifs
-



La négociation en Chine

- Le lien personnel
- Confiance et fiabilité
- Rien ne peut être supérieur à la fidélité
- Les lois sont des simples instruments : des outils de bonne administration
- Le pragmatisme des Chinois





Les facteurs de complexité

- Différences linguistiques et culinaires régionales et locales
- Contrastes géographiques et disparités économiques
- Les disparités sectorielles (paysan avec Tél. portable)
- L'interprétation faussée de l'Occident sur l'économie socialiste de marché :
 - Souhait de rester indépendant : transfert de technologie





L'art et la pratique de la négociation

- Balayer l'idée reçue des redoutables négociateurs

 - Aspect ludique et intelligence rusée
 - Consensus formel indispensable
 - Reconnaissance sociale et notion de "face"
 - Dilution des responsabilités et trafics d'influence
-



L'art et la pratique de la négociation

□ L'Art de négocier :

- La connaissance de l'autre
- Le quadrillage du terrain
- Le compromis dans un champs clos
- L'art du déplacement
- Ruse et tactique :
 - Comportements discourtois
 - Les questions décalées, naïves, sur des détails
 - Pourquoi à ce moment et quel est le contenu du message ?





Les dix commandements

1. Fixe toi un objectif raisonnable
 2. Défini le ou les points indispensables et les limites
 3. Attends de connaître tous les points de désaccord avant d'entamer des compromis sur un seul, et présente ta proposition sous forme de compromis global
 4. Ne négocie pas sur les prix avant d'avoir clarifié le contenu technique et les conditions générales
 5. Cible correctement ton annonce au lieu d'être roublard
-



Les dix commandements

6. N'attend aucune reconnaissance d'un effort commercial
7. Garde, en toute circonstance, une parfaite maîtrise de toi
8. Traite avec une égale courtoisie tous les interlocuteurs
9. Tourne 7 fois ta langue dans ta bouche avant de parler
10. Appuie-toi sur des gens sûrs et expérimentés, et fais-leur confiance





Les Français

- ❑ Besoin de connaître la vérité
 - ❑ Besoin du débat et de la confrontation
 - ❑ Volonté à poser et fixer des lois universelles
 - ❑ Détenteurs de vérités œcuméniques à propager
 - ❑ Rigidité des comportements et des raisonnements
 - ❑ L'ethnocentrisme français
-



Les Français

- Cartésiens
 - Séparent et distinguent en éliminant ce qui est autre
 - S'intéressent au pourquoi
 - Rejet instinctif des Occidentaux du relativisme Chinois
 - Pas habiles au marchandage
-



Les Français

- Retiennent que les signes qui leurs sont favorables
- Expriment sans retenue leurs sentiments de façon contradictoire (par le verbe ou le geste)





Les Français vus des Chinois

- ❑ Procèdent à toutes sortes de coupures, tris et oppositions qui entravent une intelligence fluide et faussent le jugement
 - ❑ Arrogance française, prédilection pour l'argutie et le conflit
 - ❑ Sentiment de supériorité : “Moi je sais tout, toi tu ne sais rien”
 - ❑ Respect des engagements formels mais inconstant en amitié
 - ❑ Plus chaleureux et moins versatile que les USA, UK ou G
-



Les Français vus des Chinois

- ❑ Les occidentaux sont égoïstes et méfiants, voire cyniques, et ne savent faire confiance à personne qu'à eux-mêmes
 - ❑ Souples et innovants
 - ❑ Débats théoriques et spéculations embrouillées
 - ❑ Raisonnements inutilement tortueux
 - ❑ Argumentation incompréhensible
-



Les Français vus des Chinois

- Cloisonnement du mode de pensée
- Opiniâtreté et ardeur à se battre sur des théories et des idées sans se soucier de leur application possible dans la réalité et sans jamais imaginer que d'autres puissent en avoir des différentes
- Pas de charisme, d'efficacité, d'organisation, ne savent pas travailler en équipe et déléguer : individualisme





Conseils aux Français

- ❑ Traiter les Chinois d'égale à égale
 - ❑ Aucune allusion aux colonisations, aucune supériorité
 - ❑ Ne pas se battre pour des choses dérisoires
 - ❑ Ne pas créer de conflit
 - ❑ Le travail en Chine dépend plus du savoir-vivre que du savoir-faire
 - ❑ Se débarrasser d'idées erronées et contradictoires :
l'imprévisibilité chinoise, la passivité ou l'instabilité
-



Conseils aux Français

- Courtoisie et convivialité pour acquérir la confiance
 - Initiation sommaire à la langue
 - Bannir les opinions hâtives
 - Remise en cause de certains *a priori* :
 - Chine ouvert , Chine fermée (revenu/hab des provinces)
 - Une disponibilité vigilante, un esprit vif, pénétrant, toujours en alerte, une abondance d'énergie patiente, indispensables à la collecte d'informations et à l'interprétations fines des situations
-



Conseils aux Français

- ❑ Ne pas prendre pour seul critère d'évaluation d'un partenaire ou d'un projet, la performance et les promesses de développement
 - ❑ Se faire des amis au sein des divers départements administratifs appelés à donner leur approbation
 - ❑ Les cadeaux pour entretenir la confiance
 - ❑ Ne pas dévoiler avec force détails ce qu'on sait, ce qu'on peut et peut faire
-



Conseils aux Français

- ❑ Laisser une autonomie aux responsables qui délèguent sur place
 - ❑ Intégrer des cadres Chinois avec des responsabilités
 - ❑ Écouter et prendre en compte les préjugés des autres
 - ❑ Identifier le profil de la partie chinoise, sa motivation et ses objectifs
 - ❑ Questionnement simple, précis et opportun
-



Conseils aux Français

- ❑ Ne pas afficher une attitude retranchée et psychorigide
 - ❑ Observation, écoute et mobilité
 - ❑ Évaluer les intentions profondes de votre interlocuteur lors de la phase préliminaire
 - ❑ Garder l'initiative lors de la négociation
 - ❑ L'improvisation est pénalisante
 - ❑ Répondre à une question par une autre
-



Un peu de philosophie...

- ❑ Essayer de faire pousser des radis en tirant dessus n'apporte pas de résultat convaincants
- ❑ Si l'on remarque la difficulté, la faute ne dure pas
- ❑ La vie ne s'arrête pas à la signature du contrat, la négociation non plus
- ❑ Je t'aiderai toujours à protéger tes intérêts comme tu m'aideras toujours à protéger les miens
- ❑ L'expérience que je ferai de tel étranger laissera une empreinte durable





Points communs

- Fierté culturelle et sentiment de supériorité

- Yang et yin : Chine et Occident ?

- Méfiance réciproque :
 - Préjugés français : l'ignorance et la prétention chinoise
 - Préjugés chinois : experts ès stratégies et négociateurs hors pair





Les Chinois

- Recherche de compromis
 - Souplesse d'adaptation aux contraintes
 - Infinies variations du réel
 - Relation personnelle
 - Ne posent pas de vérités, ne cloisonnent pas et ne généralisent pas
 - Attendent le moment opportun
-



Les Chinois

- La plasticité des Chinois et leur mode de pensée syncrétique, foisonnant, leur capacité à absorber et digérer le multiple, et à mixer les solutions
 - Rien est à montrer, rien est à vérifier
 - Loyaux, fidèles, têtus et ont besoin de confiance
 - Liens de dépendance et d'obligations mutuelles
 - Indifférence et froideur, voire brutalité et grossièreté vis-à-vis des “inconnus”
-



Les Chinois

□ Les valeurs chinoises :

- La “face”
 - La vertu
 - Harmonie et patience
 - Humilité
 - Respect de la hiérarchie
 - Ambiguïté
 - Respect de l’âge (et de l’ancienneté)
 - Collectivisme
-



Les Chinois

- Acceptent l'inégalité des hommes et des situations
 - Se concentrent sur l'essentiel
 - Ne se sentent pas liés à une parole donnée ou un texte signé lorsqu'il aboutit à une situation défavorable ou inéquitable
 - Le poids des mots : leur sens dépend de leur déplacement et de leur combinaison
 - Ce qui paraît fermé peu s'ouvrir et *vice versa*
-



Les Chinois

- Mouvement perpétuel
 - Rationnels (surnaturel, Dieu)
 - La Chine s'est d'abord préoccupée du bien être des hommes en société, mais n'a pas laissé de place à l'épanouissement de l'industrie
 - Ne cherchent pas à s'appuyer sur une théorie convaincante
-



Les Chinois

- Classent en rapprochant et en reliant ce qui est semblable
 - S'intéressent au comment
 - La pensée chinoise est en perpétuelle mouvement de mise en ordre, qui essaie de relier les situations pour tenter d'y trouver une pratique cohérente et efficace
 - Résistance spontanée à toutes uniformisations
-



Les Chinois

- Capacité de la pensée à absorber et digérer le multiple, à mélanger des idées venues de courants divers, voire opposés
 - Réflexion pratique issue d'une démarche empirique
 - Permanence de la tradition
 - Animés de conceptions morales
 - Individualistes et goût pour la liberté
-



Les Chinois

- Facilement rancuniers et ont la mémoire longue...
 - Ne signent pas un contrat avant d'avoir atteint leurs objectifs
 - Assument avec fierté, la modestie de leur emploi, et plus aisément lorsqu'ils disposent d'une assise de prestige (ex. femme ouvrière d'un grand PDG)
 - Implication de personnes aux profils et aux compétences variés à des niveaux très divers
-



Les Chinois

- Goût obsédant pour la collecte d'informations, les détails précis, infimes, les rumeurs, les signes et les gestes
 - Globalisation et anticipation (ex. médecine chinoise)
 - Perversité : attirent l'attention où ils veulent, et la détournent quand ils veulent
 - Ne diront jamais qu'ils ne sont pas intéressés
-



Les Chinois du Nord

- ❑ Conservateurs, plus patients, moins dynamiques
 - ❑ Prudents et lents, simples et plus directs, souples et joyeux
 - ❑ Fiables et plus naïfs, relations humaines plus chaleureuses
 - ❑ Les négociations sont plus longues
 - ❑ Le formalisme est plus accentué
 - ❑ Relations lentes mais plus confiantes et profondes
 - ❑ L'efficacité et la réactivité au travail est moins bonne
-



Les Chinois du Sud

- Beaucoup moins dociles, plus susceptibles
- Peuvent être plus prétentieux et plus rapides
- S'adaptent et savent évoluer vite
- Relations plus instables et moins confiantes
- Précis, minutieux, industriels et qualité d'exécution du travail





Les Chinois vus des Français

- N'ont pas de logique ou qu'elle est décousue, et se noient dans l'éparpillement de leur argumentation
 - Absence de fiabilité
 - Fourbes et opportunistes
 - Privés de tout sens de logique
 - Passent du coq à l'âne
 - Têtus
-



Les Chinois vus des Français

- Éparpillent l'argumentation
- Allient l'inconciliable, en picorant dans des systèmes de pensées et de méthodes que nous jugeons incompatibles





L'Occident vu des Chinois

Rigoureux :

Français et Allemands

... Américains (vision large)

Habilité de l'argumentation, la pédagogie et courtoisie :

Anglais (forts malins)

Technique, innovation :

Français

Américains

Allemands

...Anglais

Efficacité, clarté des points de vue, confort des relations professionnelles :

Américains et Allemands

Retors, avides et égoïstes :

Belges

Allemands conservateurs, goût du détails et perfectionnistes





Conclusion

- Ce qui bouge :
 - Évolution des réglementations, diversité d'application des lois
 - Souplesse d'interprétation du contrat

 - Ce qui ne bouge pas :
 - La civilisation
 - Les résolutions

 - La Chine : un terrain instable, confus, pagailleux...
 - L'Occident fonctionne dans le binaire : le noir et blanc
-



Conclusion

- ❑ La Chine et l'Occident : le yin et le yang ?
- ❑ La Chine sociale et l'Occident technologique
- ❑ Les Chinois ont la mémoire longue et sont facilement rancuniers... se sentent vulnérables et en infériorité
- ❑ Ne pas les critiquer ou leurs donner des leçons
- ❑ Maintenir le contact avec les “vieux amis”

