

Marie Chantal Piques

LES MIROIRS DE LA NÉGOCIATION EN CHINE

Voyage dans l'univers mental
et social chinois



Éditions
Philippe Picquier

Extrait de la publication



Librairie Le Phénix

Marie Chantal PIQUES

LES MIROIRS
DE LA NÉGOCIATION
EN CHINE

Voyage dans l'univers mental et social chinois



© 2001, Editions Philippe Picquier
et la librairie Le Phénix
Mas de Vert
B.P. 150 72, boulevard Sébastopol
13631 Arles cedex 75003 Paris

En couverture : D.R.

Conception graphique : Picquier & Protière

ISBN : 2-87730-570-8

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	15
1. MIROIR, MON BEAU MIROIR.....	15
L'insolence des Français.....	18
La culture du conflit.....	20
2. SAVOIR-VIVRE ET SAVOIR-FAIRE.....	21
3. MODERNITÉ ET TRADITION	22

I LA NÉGOCIATION EN CHINE OU L'APPRENTISSAGE DU FONDAMENTALEMENT AUTRE

1. LE VOCABULAIRE DE LA NÉGOCIATION.....	27
2. L'ESPACE ET LE TEMPS DE LA NÉGOCIATION	28
L'effervescence illusoire	28
La notion d'espace-temps	30
Le rythme de la négociation : temps opportun et cycles de développement	31
La phase préliminaire : un espace privilégié, une étape déterminante.....	32
3. LE POIDS DE LA BUREAUCRATIE	33
La bureaucratie chinoise : qu'est-ce que c'est ?	33
Le labyrinthe bureaucratique : organisation et hiérarchies.....	38
4. LE LIEN PERSONNEL	46
Lien de confiance et notion de fiabilité	46
Conception traditionnelle des lois en Chine et évolution.....	51
Principaux malentendus perturbant l'instauration du lien de confiance	55

5. LE PRAGMATISME DES CHINOIS	58
La différence des cadres de pensée et des conceptions	59
La pensée foisonnante	68
Le syncrétisme chinois	72

II

L'ENVIRONNEMENT DE LA NÉGOCIATION : LES FACTEURS DE COMPLEXITÉ

1. LES INÉGALITÉS DU TERRAIN : DIVERSITÉ ET DISPARITÉS ..	79
Différences régionales et particularismes locaux :	
aperçu général	79
Contrastes géographiques et disparités économiques :	
la terre des excès.....	82
Particularisme régional : diversité des populations, des cultures et des expériences	85
Chine du Nord et Chine du Sud : la démarcation est-elle pertinente ?	88
2. L'IMBRICATION ÉCONOMIE DIRIGÉE/ÉCONOMIE DE MARCHÉ	95
L'interprétation faussée des Occidentaux	95
Le grand chantier de l'« économie socialiste de marché »	97
La dynamique du tournant vers l'économie de marché	105
Le capitalisme aux caractéristiques chinoises	107
La restructuration des entreprises d'Etat.....	109
3. UNE LÉGALITÉ QUI S'INVENTE DANS LA PRATIQUE ET SE CONSTRUIT AU QUOTIDIEN	121
4. CORRUPTION, ABUS DE POUVOIR ET PRATIQUES ILLÉGALES	125
Rendre à César et au passé ce qui leur appartient...	126
La rupture produite par l'instauration du régime communiste sous Mao	129
Le processus du développement de la corruption sous le régime communiste actuel : une autopsie	130
Le détournement institutionnalisé des lois et les abus qui y sont liés	142
Les phénomènes de corruption où sont impliqués les Occidentaux	144
Quel bilan tirer et quelles perspectives ?	146

III

L'ART ET LA PRATIQUE DE LA NÉGOCIATION

1. BALAYER LES IDÉES REÇUES	151
2. LES CARACTÉRISTIQUES CHINOISES DE LA NÉGOCIATION..	153
L'aspect ludique et l'intelligence rusée	153
La formation des décisions	157
Le client « multitudes » et le système d'approbations.....	166
3. LES STRATÉGIES CHINOISES DE NÉGOCIATION	168
<i>L'Art de la guerre</i> : tarte à la crème et fausse piste	168
La connaissance de l'autre	170
Le quadrillage du terrain.....	172
Le compromis dans un champ clos	175
L'art du déplacement.....	177
Ruses et tactiques : un se divise en deux	179
4. LES CLÉS POUR RÉUSSIR EN NÉGOCIATION	189
« Connais-toi toi-même »	189
« Apprends à connaître tes interlocuteurs »	203
Les dix commandements, règles d'or de la négociation	216
CONCLUSION : La vie ne s'arrête pas à la signature du contrat, la négociation non plus	221

AVANT-PROPOS

La négociation est un prétexte, mais c'est un bon prétexte pour effectuer une plongée dans l'univers mental et social chinois, et repousser les vieux démons, tous ces esprits malins, prompts à soulager notre ignorance et nos préjugés, pour mieux nous confirmer dans de douces certitudes.

Dans un de ses très beaux livres, le poète Rainer Maria Rilke¹ faisait allusion à ces dragons fabuleux subitement transformés en princesses qui hantent l'imaginaire de tous les peuples, figures emblématiques de l'inconnu étrange, inquiétant qui, au final, se révèle aimable et précieux.

La Chine, qui s'y connaît dans ces animaux, a le don de les faire croître et se multiplier dans nos esprits. Mais comme dans l'allégorie de Rilke, il ne tient qu'à nous de les secourir pour les libérer.

Il n'est d'autre secours que d'éviter les pièges que nous tendons sous nos propres pieds, en nous laissant enfermer sur le seul terrain des « bizarreries chinoises », sans porter le projecteur du côté de nos particularismes.

Théoriquement, il est assez facile d'accepter l'idée de la différence et, davantage encore, de se laisser fasciner par l'originalité d'une culture étrangère, surtout lorsqu'elle est ancienne et éloignée, comme c'est le cas pour

1. *Lettres à un jeune poète*, 1903.

la Chine. Il est beaucoup moins aisé de mesurer à quel point nos propres conceptions peuvent aveugler et biaiser notre entendement.

De ce point de vue, la négociation avec les Chinois est la meilleure  cole d'apprentissage de la modestie. Elle ne fait pas que découvrir un univers de pensée « radicalement » autre, elle nous révèle aussi nos propres bizarries, nos propres lacunes.

Pour les Chinois, la recherche du compromis, la soupleesse d'adaptation aux contraintes qu'imposent les multiples aspects et les infimes variations du réel sont une façon quotidienne et naturelle d'être au monde, indissociables d'un savoir-vivre et d'un savoir-faire, aussi nécessaires au développement de la vie sociale et au progrès de la société que le sont, pour nous, la recherche de la Vérité, le besoin du débat et de la confrontation qui en découlent, la volonté de poser et de fixer des lois à prétention universelle.

Les difficultés rencontrées en Chine par les Occidentaux dans les relations contractuelles ne sont que l'expression de cet essentiel écart des conceptions.

La négociation d'un contrat est pour nous un acte spécifique, isolé, relevant du registre des affaires commerciales ou diplomatiques, et dont le principal objet est d'aboutir à la formalisation d'un accord, figeant de façon définitive les conditions de sa mise en oeuvre. Peu étonnant, dès lors, que les méthodes pour y parvenir et les règles qui y président ne ressemblent en rien à celles des Chinois. Tiss e d' p s discussions et de subtils raisonnements, ponctu e  de bouffées de colère ou de brillantes escarmouches, la négociation à l'occidentale ressemble plutôt, aux yeux des Chinois, à un combat de coqs en salon.

Pour eux, la négociation d'un texte n'est qu'un épisode auxiliaire, et somme toute très dérisoire, qui ne fait que couronner une entente, plus ou moins longuement m r e mais déjà acquise, de « faire ensemble ». L'essentiel est dans ce choix, dans le dévoilement de cette motivation commune, dictée ou non par la nécessité, mais

toujours permise par l'opportunité des conditions, de pouvoir et de devoir réaliser ensemble. Impliquant l'exigence d'y parvenir, elle contient aussi une obligation d'arrangements et d'ajustements ouverts sur l'avenir, et forcément ouverts sur l'avenir, puisque le mouvement est la loi de l'univers, que rien ne peut entraver.

On devine alors l'importance qu'acquièrent la relation de confiance, la loyauté à la personne, ainsi que la place et le temps accordés au tissage de ces liens dans la société chinoise. Comme l'on peut aussi imaginer qu'une société qui privilégie la relation personnelle, la recherche du compromis et la souplesse du comportement n'est guère portée à valoriser, ni même à supporter le conflit et les convictions arrêtées.

« Essayer de faire pousser des radis en tirant dessus n'apporte pas de résultats convaincants », dit un proverbe chinois. C'est souvent ce que nous sommes tentés de faire, autant en bousculant le temps qu'en nous agrippant à la toute-puissance de nos raisonnements et de nos vérités. Les Chinois ne sont pas enclins à poser des vérités *a priori*, à cloisonner, à démontrer, à généraliser. Ce qui est vrai aujourd'hui le sera peut-être différemment demain, ce qui résiste ici cédera peut-être un peu plus loin, le chemin d'efficacité est toujours celui qui contourne les obstacles, il y a toujours une solution à trouver si l'on sait jouer de la diversité des combinaisons qu'offrent les paramètres d'une situation, et si l'on sait attendre le temps opportun pour s'insérer dans leur évolution.

Les Chinois sont stupéfaits par la rigidité de nos comportements et par le cloisonnement de nos raisonnements. A leurs yeux, nous procédons à toutes sortes de coupures, d'oppositions, de tris, qu'ils ne perçoivent nullement exister dans la réalité et qui leur paraissent entraîner une intelligence fluide des situations et fausser le jugement.

De leur côté, les Occidentaux jugent que les Chinois n'ont pas de logique ou qu'elle est décousue, et se noient

dans l'éparpillement de leur argumentation.

La plasticité des Chinois, indissociable de leur mode de pensée syncrétique et foisonnant, leur capacité à absorber et digérer le multiple, à mixer les solutions sont à la source de la plupart des malentendus et des jugements erronés que nous portons sur la Chine et les Chinois. De la souplesse chinoise, on ne retient au mieux que l'efficacité immédiate, au pire l'opportunisme, le cynisme et la ruse, sans la relier au système de pensée, à l'originalité des conceptions et des valeurs morales qui l'animent.

La culture occidentale n'a pas le privilège de l'universalité. La civilisation chinoise partage des aspirations et porte des valeurs tout aussi universelles. Souvent, nous avons la mémoire courte sur notre propre histoire, et semblons oublier que le court terme sacrifie aussi, chez nous, ses plus universelles valeurs sur l'autel des intérêts et de la politique du pire, avec le plus entier cynisme. L'esclavage, les guerres impérialistes, la colonisation, les manipulations américaines hier sur le continent latino-américain, aujourd'hui dans les pays du Golfe, l'ambiguïté de nos politiques vis-à-vis de l'Afrique, de l'Afghanistan, de la Tchétchénie, etc. Le napalm, les mines antipersonnel, l'uranium appauvri, les soldats et les populations cobayes, l'éhonté trafic des armes... Du passé au présent, la liste est infiniment longue des crimes, infamies et hypocrisies qui renient les droits élémentaires de l'homme, et sont à porter à l'incohérence de certains de nos agissements par rapport aux valeurs que nous défendons. Si notre vision du monde, notre organisation sociale, nos conceptions politiques et nos comportements ne devaient être appréciés que sous l'angle de ces fâcheuses réalités, ils auraient un bien piètre visage, étonnamment réducteur.

C'est pourtant une image de cette nature que produit le discours dominant et ignorant des Occidentaux à propos de la Chine.

La plus grave sottise est de mettre dans le même sac

les tares du régime communiste chinois, qui a épuisé aujourd’hui toute légitimité, et les conceptions chinoises d’organisation sociale, dont il est aussi imprégné. La déconfiture d’un régime autoritaire et corrompu, appelé un jour ou l’autre à disparaître, ne signifiera sans doute pas l’effondrement du système original d’organisation chinoise et de l’« état bureaucratique », qui est passé par d’autres crises et d’autres agonies, et saura se renouveler. Pas plus que le développement de l’économie de marché et du capitalisme en Chine ne peut signifier, aujourd’hui ou demain, que la Chine adoptera le modèle libéral occidental, ni qu’elle se laissera emporter par le mirage de la mondialisation et de la globalisation de l’économie, devenues les nouveaux veaux d’or de l’Occident.

La Chine ne mérite pas le simple intérêt que forcent la reconnaissance de son poids géopolitique et la promesse de débouchés. A travers ce qui nous distingue ou nous rapproche d’elle, ce qui nous choque ou nous étonne, c’est aussi un large pan de nous-mêmes que nous pouvons redécouvrir en l’éclairant d’un regard plus lucide.

Essayer de changer de lunettes pour mutuellement mieux nous apprécier, remonter aux sources des malentendus et des multiples courts-circuits qui parasitent les relations des Occidentaux avec les Chinois, en s’appuyant sur un objet limité, mais concret, qu’est la situation de négociation, telle est la prétention de ce petit ouvrage, avec le profond désir de l’auteur de pouvoir aider à y cheminer.

INTRODUCTION

1

MIROIR, MON BEAU MIROIR...

Les relations professionnelles entre Français et Chinois sont souvent compliquées, rarement indifférentes, et tout compte fait assez stériles.

On s'attire, on se repousse, on s'invente. Quelque chose du drame de la vie conjugale entre deux partenaires qui se rêveraient proches quand ils sont éloignés.

Proches par le sentiment de supériorité culturelle qu'ils partagent et l'inraisemblable arrogance avec laquelle les uns et les autres semblent se mouvoir sur terre.

Différents par leur expérience et leur vision du monde, comme le sont tous les Occidentaux vis-à-vis des Chinois, du fait de l'altérité essentielle des deux civilisations auxquelles ils appartiennent.

Mais aussi, et de façon presque indéfinissable, étrangement incompatibles. D'attentes improbables en rives d'impatience, de flambées d'enthousiasme en espoirs déçus, il flotte toujours un vague parfum de soufre, une pointe d'agacement prêt à dégénérer là où Français et Chinois débattent quand, pour les autres peuples européens ou pour les Américains, les rapports avec les Chinois paraissent à la fois plus neutres, plus distants, plus paisibles.

Si Français et Chinois ont une conscience aiguë des valeurs portées par leurs cultures respectives, leurs façons de la traduire sont sensiblement opposées. Et c'est

peut-être de ce côté qu'il faut regarder pour comprendre l'origine de ces relations un peu tumultueuses.

Sans s'en rendre compte, les premiers transpirent de suffisance et se comportent en missionnaires détenteurs de vérités universelles à propager. Pour les seconds, la vérité si tant est qu'elle existe s'impose d'elle-même. Rien à démontrer, rien à justifier, les faits parlent suffisamment d'eux-mêmes pour dessiner la réalité et c'est en les observant qu'on peut la décrypter.

Depuis l'ouverture économique de la Chine à l'extérieur et après plus de vingt années d'échanges fournis avec les pays occidentaux, qu'observent donc les Chinois à propos des Français ?

« Le problème avec les Français est toujours et surtout une question de comportement. »

La remarque revient comme un leitmotiv dans la bouche des Chinois. L'image qu'ils renvoient du comportement de nos négociateurs ressemblerait fort à celle de boucs se heurtant sans répit contre une haie. Arguties, pinaillages, situations de blocages répétés qui mènent au conflit ou créent des tensions pesant sur la qualité des relations comme une hypothèque sur la réalisation ultérieure des contrats.

« Dans cette position, rien n'est avantageux, prévient la sagesse chinoise du *Livre des Mutations*, mais si l'on remarque la difficulté, la faute ne dure pas ! »

Les Français commencent à remarquer la difficulté. Depuis deux ou trois ans, le thème de la négociation est passé au hit-parade des conférences ou des séminaires auxquels ils participent.

La Chine n'est d'ailleurs plus seule concernée. On veut aujourd'hui apprendre à négocier aux quatre coins du monde, comme on apprenait hier à « manager » à l'américaine. Effet de mode ? Domination du tout-économique ? Nouvel eldorado pour les organismes de formation ? Sans aucun doute, mais il serait simpliste et réducteur de n'y voir que cela.

L'ethnocentrisme français, car c'est de lui qu'il s'agit, cède lentement des portions de terrain. Il ne s'agit pas d'un bouleversement spectaculaire ou soudain, même si les sirènes de la mondialisation ne sont pas étrangères aux manifestations les plus visibles d'une évolution entamée plus tôt.

Globalement, il semble que la génération des quarante ans occupant des postes de responsabilité aujourd'hui sait, un peu mieux que son aînée n'avait su le faire, regarder et écouter en dehors de ses frontières. Plus réceptive aux critiques de l'extérieur, elle est ouverte à d'éventuels aménagements dans ses pratiques et ses méthodes, et s'intéresse avec moins de fantaisie aux questions soulevées par les différences culturelles. Chez les plus jeunes, l'évolution est encore plus nette.

Pourtant, un grand pas reste à faire avant que les Français ne parviennent à se départir de cette insolence, soulignée par d'autres étrangers comme une marque du comportement national, qui agace d'ailleurs partout en Occident mais peut être facilement désamorcée vis-à-vis de nos voisins quand, en Chine, elle peut perturber les relations jusqu'au point de rupture.

L'enquête¹ que j'ai menée auprès de cadres chinois travaillant avec des étrangers témoigne avec une unanimous troublante des difficultés relationnelles anormalement accentuées s'agissant des Français, particulièrement dans le domaine de la négociation. Or, il faut savoir qu'en Chine celle-ci débute bien avant de s'asseoir autour d'une table et ne s'arrête pas à la signature du contrat.

La vie quotidienne des affaires, comme la vie tout court d'ailleurs, est émaillée de compromis à trouver.

1. Effectuée par l'auteur entre 1997 et 1999 dans le cadre de travaux de recherches financés par le Mécénat d'entreprises en sciences humaines (dotations de la SEITA), et patronnés par l'ANVIE, association créée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'étude portait sur la confrontation des entreprises occidentales à l'organisation sociale chinoise.

Nous verrons tout au long de cet ouvrage pourquoi l'ignorer ou le refuser peuvent conduire à des échecs et mettent toujours l'étranger en position dangereuse, car il est moins aguerri que ne le sont les Chinois agissant sur leur propre terrain à la manipulation des rapports de force et au retournement des situations.

Les effets nuisibles du comportement national sur nos résultats sont d'autant plus regrettables qu'ils annulent le capital de confiance et de sympathie dont dispose très réellement la France en Chine du fait de son aura culturelle et du crédit accordé à ses compétences techniques hautement appréciées.

Deux défauts principaux sont pointés par les Chinois : l'arrogance, vécue souvent comme une attitude de mépris aux relents colonialistes, et la prédisposition pour l'argutie et le conflit, conduisant nos compatriotes à des attitudes qualifiées de grossières.

L'expression significative de ce jugement apparaît dans les remarques les plus fréquemment formulées par les interviewés, que nous reprenons selon leurs propres termes :

L'insolence des Français

« *Les Français ont une façon de mettre en avant leurs points de vue qui exclut qu'il puisse y en avoir de meilleurs.* »

« *Aucun autre peuple ne le dispute en arrogance, en assurance et en esprit critique.* »

« *Les Français se croient indiscutablement supérieurs à tous les autres peuples. Pas un pays n'est à l'abri de leurs critiques, qu'il s'agisse des Etats-Unis qu'ils méprisent, des Anglais qu'ils ignorent, des Allemands qui les ennient, des Chinois qu'ils traitent un peu comme des "nègres"!* »

« *Le manque de civilité dans la relation professionnelle dès que surgit un problème tranche de façon très*

désagréable avec l'humour, l'ouverture d'esprit et le charme des Français dans la vie courante. C'est une bizarrerie française que l'on ne rencontre pas avec les Italiens, les Allemands, les Américains ou les Anglais qui sont d'humeur bien plus égale et restent courtois même lorsque surgissent des divergences. »

« Le problème avec les Français est surtout une question de comportement : "Moi je sais tout, toi tu ne sais rien." C'est tellement prétentieux que cela en est risible, on ne peut pas tout savoir. C'est nier aussi que votre interlocuteur ait quelque compétence. Or il n'y a aucun doute qu'il existe des gens de très bon niveau en Chine. »

Ce sentiment de supériorité affiché par les Français peut fréquemment se traduire dans les relations professionnelles avec les Chinois par un ton cassant, des attitudes autoritaires ou de mépris, d'autant plus insoutenables qu'ils heurtent la fierté nationale et ravivent le souvenir des humiliations infligées à la Chine par les puissances occidentales du milieu du XIX^e siècle au milieu du XX^e siècle.

« Les Français humilient souvent et n'ont pas l'air de s'en rendre compte. Nous savons tous que la France est un pays plus développé que la Chine, ce n'est pas une raison pour ne pas rester courtois, donner des ordres, dire "non" avant d'avoir écouté une quelconque explication, se fâcher, claquer la porte. »

« C'est une caractéristique commune aux Chinois et aux Français d'être fiers de leur culture, et leur défaut commun de se sentir supérieurs. Mais nous savons reconnaître qu'au long de son histoire, la Chine a eu ses hauts et ses bas, et que son passé n'a pas toujours été glorieux. Surtout depuis le XIX^e siècle chaque Chinois a quelque part au fond du cœur une sorte de complexe d'infériorité vis-à-vis de l'Occident. C'est un point très sensible et quand un étranger d'une façon ou d'une autre met le