

## NEGOCIER AVEC UN PARTENAIRE CHINOIS

Pour des raisons à la fois historiques, politiques et sentimentales, la France bénéficie en Chine d'un réel capital de confiance et de sympathie, qu'il ne faut pas hésiter à exploiter. Nous sommes en outre crédités d'excellentes compétences techniques, parfois meilleures que celles attribuées aux Américains, et d'un potentiel innovant inégalé.

En fait la difficulté majeure est le plus souvent l'obstacle culturel, auquel sont confrontées toutes les entreprises occidentales en Chine, quelle que soit leur taille ou le secteur d'activités dans lesquelles elles interviennent. Les Français se comportent souvent comme s'ils étaient l'échantillon le plus représentatif de l'humanité universelle... et cette "suffisance" française agace particulièrement les Chinois, même si eux-mêmes ne sont pas en reste sur le terrain de l'orgueil national et du sentiment de supériorité. Sans aucun doute, les Chinois sont fiers de leur culture et attachés aux valeurs qu'elle porte ; à la différence près qu'ils ne prétendent pas les imposer aux autres, mais aussi qu'ils ont une vive conscience de la relativité et du mouvement des choses, des hauts et des bas par lesquels peut passer une civilisation, et qui leur permet de toujours conserver au plus profond d'eux-mêmes une immense modestie.

## LA NEGOCIATION INTERCULTURELLE AVEC LES CHINOIS

Ce n'est ni par la qualité technique, ni par l'amélioration de leur compétitivité commerciale que les entreprises occidentales peuvent vraiment faire la différence en Chine. Les Français ont souvent tendance à surévaluer l'atout technique et ont du mal à admettre que leurs efforts pour promouvoir la culture de la qualité ne soient pas mieux payés de retour. C'est que travailler et réussir en Chine dépend davantage encore d'un "savoir-vivre" que d'un "savoir-faire".

Le niveau technique est une condition certes nécessaire mais d'autant plus suffisante aux yeux des Chinois qu'il est réputé acquis s'agissant des pays du monde occidental.

Les Chinois sont beaucoup plus sensibles aux niveaux des prix mais, contrairement à certains préjugés bien établis, la compétitivité commerciale ne constitue pas non plus la panacée. Dans les secteurs sensibles et/ou prioritaires, soumis au contrôle vigilant des autorités centrales, la détermination chinoise se fait fort d'obtenir des conditions équivalentes de chacune des entreprises mises en concurrence. Le bagout et l'habileté relationnelle sont de meilleures armes que des prix sacrifiés.

### ◆ Le savoir-vivre

La première règle est celle qui institue qu'on ne traite en Chine qu'entre gens de bonne compagnie. La phase préliminaire à la négociation est donc une étape déterminante où l'on est censé apprendre lentement à se connaître et à s'apprécier. Bien menée, elle doit permettre de révéler s'il y a ou non convergence objective d'intérêts entre les deux parties. Et dans l'affirmative, aboutir très naturellement, aux yeux des Chinois, à la signature du contrat même lorsque les conditions "externes" exigent que plusieurs candidats soient mis en concurrence.

La négociation proprement dite ne devrait être alors qu'un épisode secondaire, ne faisant que couronner une entente, plus ou moins longuement mûrie mais déjà acquise lors de l'étape précédente, de "faire ensemble". L'essentiel est dans cette détermination, dans le dévoilement de cette motivation commune, suffisamment forte pour balayer tous les "petits" obstacles à venir. Entendons par là, à la fois les sacrifices qu'impliquera de part et d'autre la recherche de solutions et de compromis, et à la fois les efforts et l'imagination qu'exigeront certains ajustements inévitables du contrat en cours de réalisation. Dans tous les cas, chacun devra fournir des efforts raisonnables qui ne sauraient être préjudiciables à l'une des parties et remettre en cause le sacro-saint principe d'équité. Les Chinois y sont viscéralement attachés tout autant par réalisme que par souci d'efficacité. Comme le dit le vieux dicton chinois : "Là où tu ne trouves pas ton intérêt, tu ne trouveras jamais le mien".

Le prix à payer en énergie et en temps sera donc toujours très lourd et ce pour deux raisons essentielles et étroitement liées : la place accordée aux relations interpersonnelles et la complexité de l'organisation bureaucratique.

Le lien personnel et la relation de confiance sont la clé de voûte de l'organisation sociale chinoise. Ils constituent en quelque sorte un contrepoids au système bureaucratique, dont le fonctionnement serait régulièrement bloqué si l'on ne pouvait s'affranchir de la rigidité des lignes hiérarchiques. Le cloisonnement des responsabilités est censé agir comme une arme efficace pour éviter les concentrations de pouvoirs, mais il multiplie aussi les lieux d'influence et favorise l'implication de multiples acteurs dans l'élaboration des décisions. D'où la nécessité de trouver des appuis en réseau si l'on veut s'informer des situations et pouvoir ainsi influencer sur leur évolution.

Pour chaque Chinois, quelle que soit la position sociale occupée, la recherche d'appuis est presque une question de survie, les relations qui le protègent sont sa seconde peau.

Idéalement, ces liens de solidarité constituent la garantie de relations sociales paisibles, où l'intérêt de la société rejoint l'intérêt personnel, du fait des devoirs qu'elle impose à chacun vis-à-vis d'un cercle important de personnes (cercle familial, puis par extension tous ceux avec lesquels on peut arguer d'une communauté de liens, lieu d'origine, école, travail...). En période politique ou sociale troublée, ils favorisent évidemment l'amplitude du développement des phénomènes de corruption, comme c'est le cas aujourd'hui, mais ce serait commettre une lourde erreur que d'assimiler la place et le rôle traditionnel des réseaux de relation à ceux des circuits mafieux.

Vivre en société en Chine, c'est accepter de s'inscrire dans des liens de dépendance et d'obligation mutuelles. Le réseau de relations (guanxi) que vous tisserez fera de vous un "obligé" pour certains et un "obligé" pour d'autres. Qu'une société mettant au premier plan les devoirs sociaux et les liens de confiance interpersonnels au dépens des principes du droit et du régime des lois, renvoie en Occident l'image d'un environnement instable est aisément compréhensible. Là où le bât blesse, c'est que notre sentiment général d'insécurité se traduit fréquemment par de la méfiance à l'égard de chaque Chinois en particulier. L'importance que nous accordons au texte du contrat et l'énergie que nous dépensons dans la précision de sa rédaction prennent le pas sur les efforts de courtoisie, de convivialité et d'ouverture qu'il faut déployer inlassablement en Chine pour mériter la confiance de l'autre.

Car même si la Chine progresse en matière de sécurisation de l'environnement juridique pour répondre aux besoins de l'ouverture économique à l'étranger, il ne faut pas s'attendre à un bouleversement des mentalités. La Chine ne fait qu'emprunter des méthodes et des techniques de l'Occident pour les adapter librement à ses objectifs de développement. Une révolution vers "l'Etat de droit" signifierait pour la Chine une remise en cause de ses conceptions en matière de "gouvernement des hommes" qui constituent le fondement et l'originalité de sa culture. La Chine fera donc de l'Etat de droit et du capitalisme, mais à son unique façon.

L'effort relationnel et la création du lien de confiance sont et resteront donc déterminants pour une négociation réussie, à défaut de quoi, les interlocuteurs chinois se sentiront toujours libres de toute véritable contrainte. Autrement dit, les "mauvais coups" seront bons non seulement en cours de négociation mais lors de l'application du contrat !

Les Chinois reprochent souvent aux négociateurs français d'être prétentieux, raisonneurs, pinailleurs, rigides, impulsifs et colériques. Dans le cas d'entreprises dirigées ou co-dirigées par des français, nous sommes perçus comme fantaisistes dans l'organisation et l'encadrement du travail, imprécis dans les directives et la définition des responsabilités, imprévisibles dans les actions... mais surtout comme de fameux manieurs de papier, de fax et de téléphone !

Mais ce ne sont pas les seules caractéristiques qui nous donnent l'occasion de faire "perdre la face" aux Chinois. Notre puissant sens hiérarchique nous fait souvent ignorer le rôle et les conseils des "petits". Nous le manifestons de multiples façons (souvent inconscientes) en négociation ; en écartant de fait du débat la majorité des participants, mais aussi en dédaignant toute rencontre qui ne soit pas aménagée à l'échelon le plus élevé.

Or en Chine, la solidité du lien hiérarchique est basée sur les liens d'interdépendance. "Qui que tu sois, où que tu te positionnes, on a besoin de toi". Cette reconnaissance que nourrit l'idée d'utilité sociale n'a rien de formel. Naturellement, tout Chinois sait d'où il parle et ce qui l'autorise à parler. Que l'on soit directeur, chef d'atelier, ouvrier ou chauffeur, il existe pour chacun un espace où les remarques et les conseils que l'on formule méritent la considération de tous. Celui qui l'oublie pourrait le payer cher : le pouvoir de nuisance ne dépend pas du rang que l'on occupe et un subalterne peut bloquer des situations et parfois créer plus de ravages qu'un personnage haut placé.

#### ◆ Le savoir-faire

Les Français soignent souvent assez mal la période des échanges initiaux, en ayant pour préoccupation majeure "leur" projet, sans attention suffisante aux besoins et contraintes de leurs interlocuteurs. Leur souci est davantage de contrôler si le message qu'ils ont délivré a été apprécié, que de découvrir qui sont exactement les Chinois qui sont devant eux et ce qu'ils peuvent avoir en tête. Le véritable apprentissage de "l'autre" ne commencera alors qu'au moment où ils s'assièront à la table de négociation. Les dangers sont multiples : appréciation faussée des situations, sous-évaluation des risques, mise en état d'infériorité de la partie française qui s'est trop dévoilée pour développer ensuite une véritable stratégie de négociation. Et là encore, ces mauvaises bases de départ et ces malentendus peuvent avoir des répercussions négatives bien au-delà de la signature du contrat... Les Chinois ne sont pas rancuniers, mais ils n'oublient jamais rien !

La phase préliminaire doit être une période de contacts ouverts et diversifiés destinés à recueillir le maximum d'informations sur le profil de la partie chinoise, ses motivations à l'égard du partenaire français et l'objectif qu'elle poursuit dans cette affaire. Elle doit permettre d'éclairer la nature du client, du vendeur ou du partenaire (personnalité et statut juridique effectif, lien de dépendance à l'économie dirigée), le nombre et la qualité des acteurs impliqués de près ou de loin dans le projet, les soutiens officiels et officieux dont il dispose, la nature des approbations administratives requises, l'origine du financement, etc... Les réponses à ces questions aideront à déterminer quels sont les vrais enjeux pour la partie chinoise (souvent distincts des objectifs affichés) et pourront donner une idée des moyens qu'elle est prête à mettre en œuvre pour y parvenir.

La bonne attitude à adopter est celle de la porte ouverte : "rien n'est impossible", y compris lorsque l'on décèle des obstacles sérieux. A ce stade, les problèmes (d'ordre technique, commercial ou politique) doivent toujours être présentés comme appelés à trouver des solutions. C'est le meilleur moyen d'obtenir les informations souhaitées, pour évaluer les risques et les difficultés à venir, cadrer sa stratégie, définir ses objectifs, et se donner des limites infranchissables (quitte à ne pas signer).

La plupart de nos erreurs viennent d'un certain manque de lucidité, autant sur nous-mêmes que sur la partie adverse. Les Chinois sont des pourvoyeurs de signaux à décrypter. Encore faut-il se donner les moyens de le faire. Bien sûr et avant tout, en s'appuyant sur des collaborateurs (internes ou externes à l'entreprise) chinois ou spécialistes de la Chine. Mais aussi, en développant une vraie capacité d'écoute, en n'étant pas assuré d'avoir "la" bonne solution ou "la" bonne méthode, en sachant créer les conditions nécessaires à l'expression des points de vue des interlocuteurs chinois. Le gros défaut des Français est d'en dire trop sur eux-mêmes. Leur point faible est de ne retenir dans les messages qui leur sont envoyés que les signes pouvant leur être favorables. Cette forme d'optimisme est aussi dangereuse que le pessimisme auquel ils s'exposent après que les Chinois les ont guéris de leurs illusions au cours de négociations mouvementées.

Un autre défaut couramment répandu parmi les Français, à tous les stades du développement d'un projet jusqu'à sa signature, est le manque général de fermeté et de détermination. Les Français ont des états d'âme permanents que masquent à peine la rigidité et l'assurance affichées de leur position. Ce qui est au départ très déroutant pour la partie chinoise devient vite une arme qu'ils retournent contre nous.

#### ◆ Stratégie et tactique

Beaucoup de Français considèrent les Chinois comme de redoutables négociateurs, et abordent la table de discussion en ayant la conviction qu'ils vont être soumis à de multiples manipulations dont ils

ne sortiront pas indemnes. Les moins initiés ou les plus naïfs pensent prévenir le danger par des attaques de front. La plupart des autres entament une guerre de tranchées. Dans les deux cas, ils se trompent de stratégie et choisissent le mauvais terrain. Les Chinois ne deviennent redoutables que lorsque leurs interlocuteurs endossent l'uniforme du combattant. En réalité, le niveau des négociateurs chinois est extrêmement variable. La finesse ou l'esprit de ruse que l'on attribue aux Chinois est inégalement distribué.

Ce qui est sûr, c'est que la grande majorité des Chinois développent les qualités ordinaires que l'on peut attendre de tout négociateur : s'être donné des butées claires avec la détermination de ne pas signer sans les avoir atteintes. Ils tiennent aussi pour acquis que la partie adverse a des objectifs précis liés à ses propres contraintes, traçant pour elle les limites entre les points non négociables et ceux ouverts à d'éventuels compromis.

Dans des négociations bien menées, la première étape des discussions visera à déterminer chez la partie adverse ces points non négociables. Durant cette phase, les Chinois développent leur habileté dans l'art du quadrillage du terrain et du déplacement. Questionnement fourni et croisé, sous divers angles auquel s'ajouteront quelques manœuvres de provocation ou de blocage obstiné pour susciter vos réactions. Vraisemblablement, plusieurs interlocuteurs chinois se relayeront au fil des jours, voire des semaines, pour tester tant la cohérence de vos propositions, que la résistance de vos nerfs. Il ne sera pas rare que les Chinois remettent alors en question ce qui aura été dit la veille.

La seconde phase des discussions vise à trouver les compromis leur permettant de préserver leurs bastions tout en tenant compte des forteresses de la partie étrangère (supposées elles aussi imprenables). Le meilleur joueur est celui qui aura cédé le moins de terrain dans le seul espace ouvert au compromis et déterminé comme tel initialement. La question ne se pose pas pour un Chinois d'imaginer pouvoir prendre chez l'adversaire quelques pièces maîtresses ; sauf peut-être s'il a une bonne expérience de la négociation avec des Français !

Fréquemment les négociateurs tricolores sont pris en défaut sur deux points. Une erreur tactique d'abord, qui consiste à s'occuper du terrain de l'adversaire plutôt que de travailler sur son propre terrain. Essayer "d'expliquer" à la partie adverse où se situent ses intérêts et comment il devrait redéfinir sa position n'apparaît pas le meilleur moyen de préserver sa propre défense, ni pour convaincre d'ailleurs. Vient ensuite un grand flou stratégique. Pas d'axe de défense, pas de frontière infranchissable... résultat : après de rudes escarmouches et quelques psychodrames les Français lâchent tout, et souvent bien davantage que les Chinois ne pouvaient en espérer.

## **QUELQUES ASPECTS PRATIQUES**

La première prise de contact est particulièrement importante : elle implique un échange de cartes de visite... et souvent de cadeaux (le cognac et les marques de luxe sont particulièrement appréciés). Votre consultant ou interprète chinois sera à même de vous confirmer l'opportunité et la valeur du cadeau. La carte de visite, bilingue anglais-chinois, doit être tendue à deux mains à votre futur partenaire.

La langue doit être maniée avec prudence. L'écriture idéographique du chinois est chargée de symboles forts. Le simple fait de nommer une chose la rend presque irréversible. Le discours doit donc être émaillé d'allusions destinées à faire comprendre vos intentions, sans jamais opposer un "non" catégorique". Faites systématiquement appel à un(e) interprète et exigez que votre interlocuteur chinois en ait également un.

En Chine, les réunions prennent souvent la forme de monologues successifs bien préparés. Vous pouvez aussi adopter cette technique. Evitez à tout prix les improvisations et les réponses chocs qui froisseraient. En cas de conflit manifeste, ne vous prononcez pas immédiatement. Déclarez que l'enjeu demande réflexion et fixez une autre réunion où vous exposerez longuement vos arguments.

Organiser un banquet est un excellent moyen en Chine de détendre l'atmosphère. Il commencera dans une ambiance très guindée, mais basculera vite dans de joyeuses libations ponctuées par des toasts. Puis la fièvre tombera aussi vite qu'elle est montée... et le repas prendra fin abruptement.

En France, les négociations sont souvent conduites par un collaborateur dûment mandaté, et le "patron" n'intervient qu'à la fin pour la signature. En Chine, ce serait une grave erreur : vos interlocuteurs en profiteraient pour obtenir de nouvelles concessions... celui qui signe est celui qui a mené les négociations.

Les Chinois raisonnent toujours à long terme : ils ne paraissent donc jamais pressés de conclure, et la simple phase de contact peut parfois durer plusieurs jours.

La loi a toujours été perçue en Chine comme un simple outil administratif permettant aux mandarins de mener à bien leur action. Sa rédaction est donc aussi vague qu'inégalement appliquée. Dès que votre contrat entrera en application, vous découvrirez certainement l'existence de décrets entravant sa mise en œuvre. Afin de vous protéger (au mieux) contre ce piège, votre avocat vous conseillera vraisemblablement d'introduire dans vos contrats la référence à l'article 40 de la Law of PRC on Economic Contacts Involving Foreign Interests.