

**Guy-Olivier Faure<sup>1</sup>**

## ***STRATÉGIES CHINOISES DE NÉGOCIATION***

Les rapports entre la Chine et le reste du monde ont pris une extension considérable depuis la mise en œuvre de la politique d'ouverture issue du programme des quatre modernisations. La croissance chinoise se maintient à un taux souvent proche de 10 % par an, et ce pays attire plus d'investissements étrangers que n'importe quel pays au monde. Transferts de technologie, création de *joint ventures*, installation de filiales étrangères sur le territoire chinois, prises de participation dans des entreprises et des groupes industriels chinois en sont les principales manifestations.

Toutes ces transactions impliquent des négociations, c'est-à-dire la mise en œuvre d'un processus d'ajustement souvent long, complexe, et ponctué d'imprévus. Négocier avec des Chinois donne lieu à une alchimie très particulière dans laquelle incertitudes et incompréhensions occupent parfois une place démesurée. Cela tient au fait que le négociateur chinois assied sa démarche sur un ensemble d'hypothèses radicalement différentes de celles sur lesquelles repose l'approche de ses interlocuteurs occidentaux.

Une telle disjonction entraîne des réactions teintées de doute et de méfiance. L'étranger a le sentiment d'être confronté à un interlocuteur agissant de manière indirecte, masquée, et dans la plus grande opacité. Ce recours chinois au mode allusif / métaphorique dans le cadre de buts soigneusement dissimulés, génère une impression d'impuissance voire d'irréalité, mettant le négociateur étranger dans la situation d'un pêcheur qui s'efforcerait d'attraper le reflet de la lune dans un étang.

### **Une combinatoire complexe**

L'une des difficultés fondamentales à penser et conceptualiser la négociation tient à la non superposition des paradigmes utilisés. La

---

<sup>1</sup> Guy-Olivier Faure est Professeur de sociologie à l'Université Sorbonne – Paris V. Il est membre du comité éditorial de *International Negotiation* (Washington), de *Negotiation Journal* (Harvard, Cambridge), de *Group Decision and Negotiation* (New York). Il est l'auteur d'une douzaine de livres et de 80 articles (traduits en douze langues) portant sur la négociation.

démarche intellectuelle occidentale est de nature analytique tandis que son homologue chinois est de nature holiste. Le Français, par exemple, s'efforce, selon un principe cartésien, de segmenter l'objet de la discussion en sous-ensembles, en sous-groupes de points à négocier. Cette méthode permet d'éclater les problèmes trop complexes en unités plus restreintes, plus faciles à saisir intellectuellement et, par voie de conséquence, plus faciles à résoudre. Le négociateur chinois, lui, tend à adopter une approche globalisante. Il appréhende d'abord l'ensemble et n'en traite les différents éléments qu'en relation avec cet ensemble. En outre, il ne sépare pas l'objet du contexte dans lequel il s'inscrit. Le contraste présenté par ces deux méthodes rend extrêmement malaisée toute élaboration conceptuelle commune. Ici encore l'interculturel renvoie à des enjeux qui dépassent largement l'ordre du langage.

Taoïsme et confucianisme fonctionnent au niveau des valeurs comme les deux pôles antagonistes et complémentaires de la pensée chinoise et des pratiques qu'elle génère. Le taoïsme exprime un équilibre dynamique dont le désordre est tempéré par la construction confucéenne. Dans le même temps, c'est la poésie du taoïsme et sa puissance d'innovation qui rendent supportables la rigueur et l'idéalisme moral confucéen.

### ***Le confucianisme***

*D'avantage philosophie sociale que religion, la pensée de Confucius est une voie destinée à mettre un terme aux désordres, à la violence et aux conflits dans la Chine ancienne. L'ordre, la paix et l'harmonie seront rétablis si l'on étend à la société tout entière les principes régissant les rapports entre les membres d'une même famille. Les droits et les devoirs de chacun doivent être définis en fonction de son statut et de sa position par rapport aux autres, supprimant ainsi toute occasion de confrontation. Ce n'est pas l'individu lui-même qui fait sens mais la totalité dans laquelle il est inséré. Cinq relations dites « cardinales » illustrent l'application de ces principes : les relations entre le souverain et ses sujets, entre père et fils, entre le frère aîné et le cadet, entre mari et femme, entre amis d'âges différents. Dans ce dernier cas, c'est l'âge, par la sagesse qui y est associée, qui assume l'ordre des préséances.*

La négociation dans son acception chinoise traditionnelle est une activité limitée à un nombre très restreint de domaines. En effet, dans la société confucéenne, une hiérarchie prédéterminée fixait les relations d'autorité entre ses différents composants. Seules les situations dans lesquelles les parties en présence apparaissaient de statut égal - telles que le commerce et la guerre - donnaient lieu au développement d'une activité de négociation.

Si le confucianisme est d'essence conservatrice, le taoïsme, autre source importante de la culture chinoise, est porteur d'une authentique dynamique. Il fournit les moyens de l'action, dans des situations complexes à partir d'un

cadre de pensée intégrant des contraires. En cela, il s'avère beaucoup plus favorable au développement des pratiques de négociation.

L'acception chinoise contemporaine combine deux types très différents d'exercices, la *guerre de mouvement* qui opère sur un registre tactique d'essence conflictuelle et la *recherche commune* qui renvoie à une démarche conjointe de type exploratoire à visée cognitive. La première est la plus facilement observable. C'est celle à laquelle la plupart des négociateurs étrangers se trouvent confrontés à plus ou moins bref délai. Elle est illustrée par une série d'actions parfois très spectaculaires dont le but est d'affaiblir suffisamment la position de l'autre pour l'amener à réduire ses prétentions et faire prévaloir ses propres intérêts. La seconde, la recherche commune, est une sorte de voyage dans l'inconnu, orientée vers la construction d'un équilibre conjoint. Les termes de cet équilibre sont élaborés ensemble et doivent être assemblés comme les éléments d'un navire qui serait ensuite lancé à l'épreuve des flots. Il s'agit là d'un exercice coopératif par essence mais infiniment plus complexe à gérer que ne l'est la guerre de mouvement.

### ***Le taoïsme***

*Fondé vers l'année 604 de notre ère par Laozi, à qui l'on attribue la rédaction du Tao – Tö King, elle est la seule religion d'origine chinoise. Son concept central, le « tao », ne peut être ni perçu, ni imaginé et encore moins exprimé par des mots. C'est un chemin dans l'univers, le pouvoir de la nature, des règles de conduite pour rester en harmonie avec l'ordre naturel.*

*L'univers est gouverné par deux principes, le yin et le yang, c'est-à-dire le masculin et le féminin, le clair et l'obscur, le chaud et le froid, etc. L'unité s'inscrit dans la dualité des forces qui se complètent tout en paraissant s'opposer. La dominante d'une force n'exclut jamais l'autre. Simplicité, authenticité et discipline personnelle contribuent à l'entrée dans la voie du tao. A l'inverse du confucianisme, le taoïsme rehausse les valeurs d'autonomie personnelle.*

*La doctrine initiale a donné naissance à trois formes d'expression. L'une, philosophique et qui affirme la possibilité d'accorder sa vie avec l'harmonie universelle en fondant celle-ci sur les principes de celle-là. La vertu consiste alors à savoir s'adapter. L'autre est d'ordre ésotérique et pose que le pouvoir qui régit l'univers est de nature psychique. Chacun peut accéder à une parcelle de ce pouvoir en recourant à des techniques particulières telle que la méditation. La troisième propose des activités à caractère résolument pratique en traitant de divination, de médecine, de magie, d'exorcisme.*

*La géomancie (feng shui) connaît un essor tout particulier comme moyen de décision en matière de choix d'un lieu de construction, d'orientation d'un immeuble, d'une maison, d'une usine, d'une tombe ou encore de choix d'une date de commencement des travaux et d'inauguration.*

## La guerre de mouvement

L'activité de négociation est conçue comme une lutte dans le cadre d'un conflit d'intérêt. L'interlocuteur est défini comme un adversaire. Il est passible de jugements de valeurs qui peuvent être connotés très négativement et, par voie de conséquence, donner une grande liberté d'action à son égard, voire une absence manifeste de scrupules sur les moyens employés pour parvenir à ses fins.

La ruse occupe une place centrale dans cette activité car, non seulement elle n'est pas connotée négativement, mais elle est l'expression d'une véritable philosophie de l'existence. Etre rusé, c'est faire preuve d'habileté, d'ingéniosité, d'intelligence, de créativité. C'est assurer la revanche du faible sur le fort, c'est témoigner de sa capacité à réussir dans un contexte difficile, au service d'une cause qui pourra tout justifier.

La négociation est un jeu à la Sun Zi, c'est-à-dire une savante orchestration de stratagèmes destinés à affaiblir l'adversaire, l'induire en erreur, le piéger et progressivement le réduire à merci. Pour Sun Zi, le stratège « *s'approche de l'objectif par des voies détournée. En choisissant un itinéraire tortueux et lointain, il peut parcourir mille li sans rencontrer d'opposition* ». Les tactiques utilisées sont extrêmement nombreuses et variées dans leur inspiration. Il s'agit, par exemple, de s'assurer du contrôle du terrain car l'avantage est à celui qui organise la négociation et en maîtrise les facteurs contextuels. Il peut s'avérer particulièrement efficace de couper l'autre de ses bases c'est-à-dire, dans la langue classique, « *d'attirer le tigre de la montagne vers la plaine* », situation qui est typiquement celle de l'étranger venant négocier en Chine. Il s'agit aussi de priver l'autre d'une partie de ses moyens en l'enserrant dans des usages et des rituels, en plaçant la négociation dans un cadre où l'on peut montrer sa puissance. C'est, en effet, grâce à ses griffes et à ses crocs que le tigre peut soumettre le chien. Ainsi, « *à force d'être limé, un pilon en fer finit par ne plus être plus gros qu'une aiguille* ».

Mettre l'autre en position de *demandeur*, c'est l'enfermer dans un rôle qui fut celui des *tributaires* dans la Chine traditionnelle, lorsqu'ils venaient accomplir leurs devoirs et apporter des offrandes au Fils du ciel. Le tribut d'alors est remplacé par la technologie et le négociateur, en tant que demandeur, se doit de faire les premières concessions. Dans tous les cas, le rôle de l'étranger n'est conçu que comme devant être mis au service de la Chine.

L'assimilation du négociateur de l'autre partie à un « *tigre* », c'est-à-dire à un carnassier puissant et impitoyable, conduit à concevoir la négociation comme un combat dans lequel il faut conjuguer force et ruse pour défaire l'autre et l'amener à réduire ses prétentions. Une telle représentation autorise des actes *d'auto défense* implacables qu'il serait illégitime de mettre en

œuvre si l'étranger n'était perçu que comme une « *volaille à plumer* », c'est-à-dire une victime seulement coupable de sa propre naïveté.

L'atteinte au moral est une tactique qui contribue à affaiblir ce dernier, à le faire douter, à diminuer sa combativité. Il s'agit, selon la formule classique, de « *retirer les bûches sous le chaudron* », c'est-à-dire de tarir la source d'énergie qui anime l'autre.

Culpabiliser l'étranger, lui rappeler des « *erreurs du passé* » dont on lui attribue la responsabilité ou que l'on fait porter à son pays, contribue à le mettre en difficulté. Jouer sur le fait qu'il est redevable à l'égard des Chinois, qu'il ne doit pas montrer d'ingratitude au regard de ce qu'il a antérieurement reçu, c'est « *emprunter un cadavre pour le retour de l'âme* », faire renaître quelque chose du passé pour servir un objectif du présent.

Le respect d'un principe logique dit de non-contradiction, attribut ordinaire des « *diabes étrangers* », n'a pas cours dans la structuration de l'argumentaire accompagnant les demandes chinoises. Le critère ordonnateur n'est pas la rigueur logique de la démonstration, mais la satisfaction d'intérêts composites et non présentables en tant que tels.

Tous les propos tenus sont consignés par écrit par la partie chinoise. Ainsi, tout ce qui a été dit sera un jour versé au bilan, rien ne sera oublié. En revanche, toute déclaration chinoise non réfutée par la partie adverse sera considérée comme validée de fait et accroîtra d'autant la position de débiteur de cette dernière.

### **Les stratagèmes classiques**

Impressionner, faire peur, montrer sa détermination vis-à-vis de l'étranger, s'inscrit dans le registre des techniques coercitives. C'est, en l'occurrence, « *tuer la poule pour intimider le singe* », c'est-à-dire tirer un coup de semonce destiné à ramener l'autre à la raison.

La division du camp adverse en jouant sur d'éventuels désaccords entre les différents membres de la délégation étrangère doit être provoquée, renforcée et exploitée. Il s'agit de semer la discorde et de « *profiter de l'incendie pour commettre un vol* », c'est-à-dire, ici, pour obtenir un avantage indu.

Générer la confusion pour utiliser à son profit la situation ainsi faite, ajouter à l'opacité du contexte peut conduire à obtenir des gains inespérés. Il s'agit là d'une pratique ancestrale consistant à « *troubler l'eau pour prendre les poissons* ».

La fausse concession, ici « *jeter une brique pour gagner un morceau de jade* », fait parti de l'arsenal des tactiques de « *bonne guerre* ». Il s'agit de donner à l'autre quelque chose qui est de peu de valeur pour soi en jouant sur son ignorance. Il n'est pas inhabituel de rechercher les points faibles de l'adversaire afin de les exploiter. Ainsi les échéances auxquelles un négociateur peut être soumis ou encore les enjeux pesant sur lui en termes de

carrière peuvent contribuer à affaiblir considérablement sa position. Rendre l'autre plus vulnérable peut être également obtenu en créant une concurrence, réelle ou feinte, avec d'autres offreurs sur le marché.

La guerre de mouvement s'ordonne autour de tactiques de harcèlement, de déstabilisation, d'épuisement et de laminage. Le harcèlement consiste à submerger la partie adverse sous un déluge de questions et, ainsi, lui faire perdre ses points de repère. Déstabiliser l'autre peut s'obtenir en gérant le processus de négociation sur un mode continu, sans aspérités manifestes et en ponctuant occasionnellement celui-ci d'explosions brutales, apparemment incompréhensibles, ou encore d'absences délibérées et inexplicables. Le goût quasi obsessionnel du Chinois pour le secret et la dissimulation d'information rend d'autant plus difficile l'identification des causes de ce type de crises. Dans les tactiques d'épuisement, c'est la lassitude physique et psychologique de l'autre qui est recherchée en se battant, par exemple, avec la dernière énergie sur le moindre détail, en posant sempiternellement les mêmes questions et en laissant l'autre se vider de ses arguments.

Les tactiques de laminage visent à rabaisser les prétentions de l'autre partie en faisant des contre-offres à de niveaux très inférieurs, en affectant l'indifférence sur l'obtention de l'accord final - « *la Chine a vécu 5000 ans sans votre technologie, elle peut encore attendre un peu* » - ou encore en faisant traîner les négociations indéfiniment afin que le doute s'insinue et fasse son œuvre. Lorsqu'une concession s'avère indispensable pour parvenir à un accord, il s'agit d'aller jusqu'aux limites extrêmes de la discussion et de ne consentir à la faire que si c'est l'existence même de la négociation qui est en jeu. Ainsi, il n'est pas exceptionnel de voir, par exemple, des accords signés à l'aéroport même, au moment où les négociateurs étrangers, rentrant dans leur pays, allaient franchir les premiers contrôles de police. Les stratégies de négociation dites « *au bord du gouffre* » sont autant d'exercices funambulesques pour lesquels les Chinois témoignent d'une virtuosité exceptionnelle. Lorsqu'il n'est pas nécessaire de côtoyer les extrêmes pour parvenir à un accord, il s'agira alors d'exploiter le caractère coopératif de la situation pour exiger des concessions de dernière minute.

Le changement de terrain d'affrontement fait également partie de la panoplie des techniques classiques. Il s'agit de rechercher un terrain plus favorable que celui sur lequel la discussion s'était initialement engagée. Ainsi, le terrain politique ou politico-historique, pour incongru qu'il puisse paraître dans une négociation commerciale, est un lieu où, forts des avanies et humiliations subies au XIX<sup>e</sup> siècle (traités inégaux, destruction du Palais d'été...), les Chinois déploient des arguments polémiques avec une aisance incomparable.

En outre, il faut être circonspect à l'égard du risque encouru. Il est d'une prudence élémentaire de « *ne pas agacer les moustaches du tigre lorsqu'il dort* » si l'on ne veut pas s'exposer au pire. En d'autres termes, une stratégie ne peut être viable que si elle est en rapport avec les moyens dont on dispose. La mise en œuvre, par exemple, de techniques de grignotage dans la négociation permet, à la longue, des gains sans risque excessif. Il suffit de

mettre en place un processus, apparemment indolore, d'obtention de mini-concessions en continu.

Dans le cas chinois, la guerre de mouvement est davantage inspirée du jeu de *Gô* que du jeu d'échecs tel qu'il est pratiqué en Occident. L'objectif final n'y est pas de vaincre mais de marquer un avantage sur l'autre, en l'occurrence de comptabiliser plus de points. Les manœuvres pour y parvenir consistent à organiser des chaînes, à créer des ères d'influence, à contrôler des territoires, à constituer des anneaux d'encerclement. Cette activité, qui a les apparences d'un jeu machiavélique, obéit en réalité à une logique sensiblement différente, celle de l'ajustement préjudiciel. Dans les gains respectifs obtenus, chacun trouve sa part mais selon un principe de non équivalence dont la réalisation justifie l'extraordinaire quantité de moyens mis en œuvre.

### **La recherche commune**

La négociation internationale peut être conçue, du côté chinois, comme un face-à-face entre « *civilisés* » et « *barbares* ». Entre « *civilisés* », les interactions sont régies par des codes strictement définis car c'est la conformité au rituel qui fait le civilisé. En revanche, la présence du « *barbare* » comme interlocuteur autorise, à son endroit, l'usage d'un registre plus étendu et de nombreux coups deviennent permis.

La maîtrise technologique ne suffit pas à sortir de la catégorie des barbares. Elle ne confère qu'une supériorité circonscrite à un seul niveau de la réalité sociétale et, de plus, à caractère provisoire. Lorsque l'interlocuteur, par sa connaissance du contexte, sa familiarité avec la culture chinoise et sa maîtrise des bonnes manières, est assimilé à la catégorie des « *civilisés* » et intégré dans un *guanxi*, c'est-à-dire un réseau de personnes solidaires, il est alors partie prenante d'un autre jeu basé sur une logique très différente, celle qui gouverne une quête en commun. Il s'agit de négocier la construction du problème plutôt que sa résolution. Ce faisant, on sort de la logique de défiance propre au Chinois comme attitude initiale dans une relation avec un interlocuteur inconnu. Cette seconde conception indique un chemin, une orientation à l'action, un état d'esprit.

Le moyen de cette recherche commune est une activité rituellement contrôlée, aux limites formelles balisées et où opèrent les outils subtils de la perception et du décodage, à l'image de l'établissement du diagnostic médical dans la Chine traditionnelle, appuyé sur des perceptions extrêmement ténues. Le pouls était, en ce temps-là, le seul indicateur accessible et le praticien, formé à distinguer entre neuf pouls de nature différente devait à partir de cette source unique tout déduire de l'état du malade. Le décodage implique un savoir-faire non moins exigeant et dans la pratique duquel toute erreur peut avoir des conséquences graves. L'exercice est de nature complexe, à l'instar de la distinction entre les vingt-sept types différents de sourires qui ont été recensés dans l'opéra pékinois : sourire d'admiration, de tristesse, de colère, de soulagement, de jalousie, de remords, de dissimulation, d'arrogance, etc. Pour être en phase avec le cours

des événements, il s'agit d'identifier le sens dont il est réellement le vecteur. De la même manière, la recherche commune requiert quatre types d'action : observer, écouter, demander, sentir, tout en sachant que le maintien de l'harmonie implique d'éviter, autant que faire se peut, de demander. C'est à partir des données ainsi recueillies que l'interaction va se développer.

Dans l'optique chinoise, cette discussion n'est pas assimilable à un débat au sens occidental du terme mais à des échanges, plutôt destinés à faire avancer le problème qu'à promouvoir sa propre position. Il s'agit non pas d'optimiser sa performance sur un itinéraire déjà tracé mais de construire la route à prendre. La voie pour y parvenir consiste à « *parler peu et éviter de prendre position* » car l'absence d'excès est la vertu du sage (Jullien, 1991).

Cette activité ne peut être appréhendée dans les termes d'un jeu à somme nulle car elle ne s'exerce pas selon une logique répartitive. C'est la partie « *discussion* » de la transcription du concept chinois de négociation *Tan Pan*, littéralement « *discussion et jugement* » (Faure, 1995). La partie « *jugement* », génératrice de conflit, est une composante essentielle de la pensée chinoise (Granet, 1934), laquelle est non pas orientée vers la connaissance mais vers la sagesse et assigne une direction normative aux conduites. Ceci se traduit dans tous les actes de la vie chinoise, y compris dans l'urbanisme des villes, l'orientation des bâtiments ou celle des tombes et doit ainsi concourir à un certain ordre de l'univers. Ici, l'aspect « *jugement* » est en quelque sorte neutralisé, dans la mesure où, s'il y a des valeurs en jeu, elles sont partagées par les parties en présence, selon la règle confucéenne qui implique que « *sans principes communs, il est inutile de discuter* » (Confucius, XL, 40). L'activité d'élaboration en commun satisfait à cet impératif chinois séculaire, selon lequel il faut siniser la nouveauté pour la rendre acceptable.

### **La règle de l'implicite**

La recherche commune, exploration dans l'incertain à partir de valeurs partagées, est une activité de longue haleine qui fait naître beaucoup d'impatience chez les négociateurs occidentaux, parfois une incompréhension manifeste sinon un doute lancinant. Le caractère, en apparence interminable, de cette entreprise tient à sa nature même, c'est-à-dire à l'approche cognitive développée par le négociateur chinois plutôt qu'au peu de valeur que ce dernier accorderait au temps. La loyauté ne peut être établie qu'à ce prix. En outre, la mise en œuvre du principe confucéen d'harmonie requiert la recherche d'un état d'équilibre par ajustements successifs excluant la révélation d'oppositions d'intérêt. Information et positions des acteurs ne pouvant être explicitées, sous peine de contrevenir à ces règles fondamentales, la fixation de cet état d'équilibre correspondant en Occident à ce qu'on appelle un accord, devient un exercice long et laborieux. Deviner les besoins de l'autre et devancer leur satisfaction fait alors partie des convenances sociales en vigueur dans ce type de contexte. Il ne faut pas que l'interlocuteur ait à les exprimer, même de façon détournée, car c'est sa face qui serait en jeu. Ainsi que le souligne la sagesse populaire, « *les êtres*

*humains redoutent de perdre la face comme les arbres redoutent de perdre leur écorce ».*

Le négociateur chinois applique, ce faisant, un principe d'efficacité qui consiste à se « *glisser dans le cours continu, oscillant et fluide, des événements* » (Jullien, 1992). A l'apparent détachement intérieur, répondent des manifestations sensibles et contrôlées. Il s'agit d'utiliser la dynamique du processus d'une façon quasi passive afin de ne pas compromettre l'équilibre existant. Le taoïste se place « *au centre de l'anneau et laisse les choses s'accomplir spontanément* » (Kaltenmark, 1965).

L'esprit de conciliation, qui domine dans cette approche, conduit à l'application d'un principe d'équité, celui d'une symétrie tempérée par l'inégalité des besoins qu'elle est censée satisfaire. Dans un contrat de *joint venture*, par exemple, l'investisseur étranger introduit une clause de sauvegarde en cas de décision politique susceptible de nuire gravement à ses intérêts, telle que la nationalisation de tous les actifs détenus par les étrangers. La partie chinoise suggère la même insertion dans l'hypothèse d'une mesure identique prise par le gouvernement étranger, même si l'on voit mal comment il pourrait saisir un bien sur un territoire sur lequel il n'exerce pas de souveraineté. L'harmonie se gère aussi dans le symbolique.

L'approche cognitive chinoise tend à l'appréhension globale et simultanée de l'ensemble des éléments situationnels. En cela, elle s'oppose radicalement à la tradition analytique occidentale. Cette conception holiste d'un objet complexe suppose un très long travail d'inventaire avant de passer à l'action proprement dite. « *La bienveillance du ciel vaut moins qu'une terre fertile, une terre fertile vaut moins que l'harmonie entre les hommes* » proclamait Mencius. Ce souci de préservation de l'harmonie conduit, selon le principe de *keqi hua*, à n'avoir recours qu'aux approches et à la communication indirectes. Dans la Chine traditionnelle, seuls les démons étaient sensés se déplacer en ligne droite. Si le jeu indirect évite tout risque de confrontation ouverte, il induit deux effets secondaires : l'allongement du processus ainsi qu'une plus grande opacité des signaux recueillis.

Enfin et surtout, c'est par sa nature même que cette recherche commune tend à se pérenniser singulièrement car il ne s'agit plus, en effet, d'échanger, par exemple, des concessions à partir de règles d'équivalence établies mais de construire une sorte de puzzle, c'est-à-dire une figure inconnue, à partir de morceaux dont un certain nombre sont manquants et qu'il conviendra par conséquent d'inventer. C'est l'esquisse de cette configuration, qu'il faudra ensuite stabiliser, qui constitue le véritable objet de cette quête.

C'est un jeu métaphorique qu'il s'agit de construire et dont il faut, chemin faisant, définir les principes de fonctionnement. Les Américains tendent à concevoir la négociation comme un jeu de compétition, les Français comme un jeu de logique démonstrative, les Latino-Américains comme un rapport socio-émotionnel. La combinaison culturelle résultant de l'interaction entre la partie chinoise et la partie étrangère se doit, fût-ce dans l'inconscient des acteurs, de produire par itérations successives une métaphore appropriée à la réalité.

L'approche est malaisée et complexe car les démarches culturelles fondamentales sont souvent antagonistes. Le Chinois part de la totalité pour aller vers la partie ainsi que le montre, par exemple, la rédaction de l'adresse sur une enveloppe, alors que le Français prend exactement l'itinéraire inverse. La causalité dans la culture chinoise n'est pas d'ordre logique ou mécaniste mais de l'ordre du réseau des connexions, du jeu interactif, organique entre sources d'influence. Ainsi, la démarche déductive à l'occidentale perd beaucoup de son utilité et le problème posé aux négociateurs devient la découverte d'un mode de raisonnement compatible avec les deux cultures. A cet égard – et à l'encontre des cultures nationales – la culture professionnelle peut jouer un rôle déterminant dans la construction commune car elle fournit immédiatement un langage et des références communes.

### **Les conséquences ultimes**

Par son caractère spectaculaire et éprouvant, la guerre de mouvement est la partie la plus visible, la plus concrète et la plus facilement accessible dans la configuration globale de la négociation. Dans les descriptions, c'est à elle qu'il est le plus souvent fait référence. En revanche, la recherche commune est une démarche en filigrane qui ne dit jamais son nom. Si l'une des parties la désignait en tant que telle, elle s'exposerait. Elle se déduit simplement à partir d'un certain nombre d'indicateurs, qui en sont les signes extérieurs. Le temps joue un rôle essentiel dans la découverte des mécanismes régissant les apparences. « *Un puits ne se creuse pas d'un coup de pioche, un dragon ne se peint pas d'un trait de pinceau* » affirme la sagesse populaire. Il faut prendre le temps de la découverte, celui de l'intériorisation, puis celui de la préparation à l'action. Dans l'optique chinoise, il n'y a pas d'affaire d'importance qui soit envisageable sans une relation de qualité pour la fonder. Là aussi c'est le temps qui est le principal pourvoyeur, par l'apprentissage qu'il permet.

La conception chinoise de la négociation intègre de façon alternative ou combinée ces deux types d'exercices : l'un, centré sur l'appropriation des gains, la guerre de mouvement ; l'autre, sur la recherche commune. Chacune de ces deux démarches peut exister sans l'autre. Dans ce cas, on a affaire à une assez forte homogénéité de l'approche qui, même si elle demeure complexe, n'est pas fondée sur plusieurs dimensions. Ainsi, la guerre de mouvement prévaudra dans les situations d'achat ou de vente, les transferts de technologie ou encore dans les opérations ponctuelles. En revanche, la recherche commune prédominera plus facilement, sans que cela soit pour autant une règle, dans le cadre de création de *joint venture* ou d'une définition de stratégie de marché. Il est un nombre important de circonstances dans lesquelles les deux démarches apparaîtront de manière séquentielle et, parfois, même, combinée.

Un proverbe d'usage courant stipule un cadre dans la chronologie des actes ; « *les civilités d'abord, l'armée ensuite* ». Ainsi, le plus souvent, et notamment s'il s'agit de négociations destinées à se répéter dans le temps, le

Chinois tentera une approche de type recherche commune. Pour peu que son homologue étranger ne le réalise pas, soit qu'il soit pressé, soit parce qu'il s'avère incapable de décoder les messages, soit encore parce qu'il doute des intentions profondes de l'autre, la négociation pourra très rapidement basculer sur l'autre logique.

Parfois, les deux méthodes apparaissent quasi simultanément dans la phase initiale, qui est celle du tâtonnement. La première transforme parfois de manière drastique le visage de la seconde. Si l'interlocuteur étranger interprète la phase d'appropriation avec son foisonnement de tactiques antagonistes comme l'expression de la nature profonde de la négociation, on ne peut aboutir qu'au conflit comme fondement induit de l'action. En revanche, s'il distingue entre ces deux types d'activités « *la douceur de la tourterelle et la sagesse du serpent* » (Lin, 1997), il lui devient possible d'éviter de basculer dans le registre conflictuel sans l'avoir réellement voulu. Le négociateur n'a plus besoin « *d'avalier du fiel de tigre* » pour atteindre un certain degré d'efficacité. Ainsi que le souligne la sagesse populaire, « *on ne doit pas cuisiner du fromage de soja dans une marmite à poisson* ».

Percevoir clairement l'existence des deux logiques est une condition pour la conduite à bonne fin de toute action. C'est dans la confusion générique entre ces deux types d'exercices que gît l'une des raisons majeures pour lesquelles nombre de négociations sino-étrangères achoppent ou bien laissent les négociateurs sur des impressions pénibles comme s'ils étaient, en quelque sorte, prisonniers d'un univers d'escaliers ne menant nulle part. A l'origine de cette trajectoire dans l'opacité et le non-dit, l'absence de coïncidence entre registre chinois et registre occidental est, beaucoup plus que les intentions malignes prêtées aux acteurs, à l'origine de ces difficultés.

*Cet article est repris (sous le contrôle de l'auteur) d'un texte paru dans « Gérer et Comprendre » - Annales des Mines – juin 1999 – et publié avec l'aimable autorisation de cette revue.*

### **Bibliographie :**

- N. Adler, R. Brahm, J. Graham, "Strategy implementation: A Comparison of Face-to-face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992.
- J. Banthin, L. Stelzer, "Opening China: negotiation strategies when East meets West", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 1988.
- C. Blackman, *Negotiating China*, Australia, Allen & Unwin, 1997.
- M. Bond (ed.), *The Psychology of the Chinese People*, Hong Kong, Oxford University Press, 1986.
- S.A. Boorman, *Gô et Mao*, Paris, Seuil, 1972.
- M. Chen, « Tricks of the China trade », *The China Business Review*, 1993.
- M. Chen, G-O. Faure, « When Chinese Companies negotiate with their government », *Organization Studies*, 1995.
- Confucius, *Les entretiens de Confucius* (traduction Ryckmans), Gallimard, Paris, 1987.
- B. De Mente, *Chinese etiquette and ethics in business*, Lincolnwood, Illinois, NTC Business Books, 1989.
- G-O. Faure, "Nonverbal negotiation in China", *Negotiation Journal*, vol.11, 1995. ; "The Cultural Dimension of Negotiation : The Chinese Case", *Group Decision and Negotiation*, Kluwer Academic Publishers, vol.9, 1999 ; "Joint Ventures in China and their Negotiation", in Kremenyuk and Sjöstedt, *International Economic Negotiation*, Edward Elgar Publisher, 1999 ; *Les re-négotiations dans le cadre des joint ventures sino-étrangères opérationnelles*, in *La négociation : regards sur sa diversité*, Publibook, Paris, 2005 ; *Negotiating in China: the cultural dimension*, *EU-China News*, Beijing, nov.-décembre 2001 ; *Negotiation for Setting up Joint Ventures in China*, *International Negotiation*, vol. 5, 2000 ; *Chinese Culture and Negotiation: Strategies for Hanfling Stalemates* (with Y. Ding), in I. Alon (éd.), *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*, Westport, CT, Praeger, 2003.
- J. Frankenstein, "Trend in Chinese Business Practices: Changes in the Beijing Wind", *California Management Review*, 1986.
- P. Galard, "Mandarins et technocrates", in Lew et Thierry, *Bureaucraties chinoises*, L'Harmattan, Paris, 1986.
- J. Gernet, *Le monde chinois*, A. Colin, Paris, 1986.
- F. Jullien, *La propension des choses, pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil, Paris, 1992 ; *Eloge de la fadeur*, Piquier, Paris, 1991.
- M. Kaltenmarck, *Lao Tseu et le taoïsme*, Seuil, Paris, 1965.
- O. Kazuo, « How the inscrutables negotiate with the inscrutables: Chinese negotiating tactics vis-à-vis the Japanese », *The Chine Quartely*, 1979.
- F. Kircher, *Les trente-six stratagèmes : traité secret de stratégie chinoise*, JC Lattès, Paris, 1991.
- C. Larre, *Les Chinois*, Editions Lidis, Paris, 1981.

- F. Lavin, « Negotiating with the Chinese », *Foreign Affairs*, vol.73, 1994.
- Y. Lin, *La Chine et les Chinois*, Payot, Paris, 1997.
- J. Mann, *Beijing Jeep*, Simon & Schuster, New York, 1989.
- C. Ping, D. Blood worth, *The Chinese Machiavelli: Three Thousand Years of Chinese Statecraft*, Secker & Warburg, London, 1976.
- L. Pye, *Chinese Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, New York, 1982 ; “The China Trade: Making the Deal”, *Harvard Business Review*, July/August 1986.
- S. Seligman, *Dealing with the Chinese*, Warner Books, New York, 1989.
- H. Senger, *Stratagèmes : trois millénaires de ruses pour vivre et survivre*, Interéditions, Paris, 1992.
- J. Shapiro, J. Behrman, W. Fisher, S. Powell, *Direct Investment and Joint Ventures in China*, Quorum Books, New York, 1991.
- Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, Paris, 1972.
- A. Wilhelm, *The Chinese at the Negotiation Table: Style and Characteristics*, Natinal University Press, Washington, 1994.