

# L'APPROCHE CHINOISE DE LA NÉGOCIATION

## Stratégies et stratagèmes

PAR GUY-OLIVIER FAURE

Université de la Sorbonne, Paris V

China - Europe International Business School, Shanghai



« On ne doit pas cuisiner du fromage de soja dans une marmite à poisson » souligne la sagesse populaire chinoise. Négocier avec des Chinois relève pourtant souvent, pour les Occidentaux, de cette alchimie très particulière dans laquelle incertitudes et incompréhensions occupent une place parfois 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.

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 autre 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 une place parfois 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.

Un certain nombre de travaux ont été réalisés sur le thème de la négociation avec les Chinois, dans le but de projeter un éclairage sur ce qu'elle a de singulier. Ces travaux, essentiellement d'origine anglo-saxonne, peuvent être regroupés en cinq catégories :

- ceux de nature descriptive visant à illustrer et à expliciter le comportement des négociateurs chinois [Blackman, 1997 ; Boarman, 1974 ; Chen, 1993 ; Deslandres et Deschandol, 1986 ; Faure et Chen, 1997 ; Galard, 1986 ; Lubman, 1983 ; de Mente, 1989 ; Plasseraud, 1986 ; Seligman, 1989 ; Tung, 1982]. Ces travaux montrent, par exemple, les tactiques auxquelles ils ont le plus souvent recours, les principales préoccupations qui gouvernent leurs conduites, la manière dont ils sont susceptibles de réagir devant un événement particulier. Les comportements sont également différenciés selon la génération à laquelle appartient le négociateur, sa région d'origine et sa formation professionnelle. Le caractère compétitif de la plupart des tactiques utilisées est fréquemment souligné ;

- des études de cas relatant des négociations considérées comme particulièrement typiques de cet exercice [Chen et Faure, 1995 ; Faure, 1998, Faure, 1999b ; Hakam et Chan, 1990 ; Mann, 1989 ; Shapiro, Behrman, Fisher, Powell, 1991 ;

Webber, 1989]. Des négociations longues et complexes concernant, par exemple, des transferts de technologie, la création de joint ventures associant entreprise chinoise et étrangère dans une activité commune de production, sont ainsi relatées et analysées dans le but d'expliquer différents événements intervenus dans le cours sinueux du processus ainsi que le résultat final ;

- des études à visée plus cognitive présentant les principales caractéristiques du négociateur chinois telles qu'elles ressortent d'observations et d'expériences de terrain [Faure, 1995b ; Knutsson, 1985 ; Lavin, 1994 ; Wang, 1981 ; Weiss et Stripp, 1985]. Sa conception de la négociation ainsi que le degré de coopération qu'il y associe sont explicités. Des caractéristiques psychologiques et culturelles, ainsi que des valeurs, sont mises en évidence comme autant de facteurs susceptibles d'éclairer certaines dimensions de la personnalité du négociateur chinois. La culture « *néo-mercantiliste* » chinoise est opposée à l'approche néoclassique occidentale, dans laquelle tout gain ne se fait pas au dépens de l'autre partie. Le souci d'évitement de l'incertitude, le sentiment d'obligation envers le groupe et la famille, le respect de la hiérarchie et celui de l'autorité que confère l'âge influent considérablement sur les comportements sociaux ;

- des descriptions analytiques des techniques et des stratagèmes les plus fréquemment utilisés par les négociateurs chinois sont également proposées [Adler, Brahm, Graham, 1992 ; Banthin et Stelzer, 1988 ; Kazuo, 1979 ; Pye, 1982 ; Pye, 1986 ; Stewart et Keown, 1989 ; Wilhelm, 1994 ; Warrington et Mc Call, 1983]. Ceux-ci sont décrits comme posant plus de questions que leurs homologues occidentaux, enclins à l'adoption d'attitudes ultra-nationalistes, ayant volontiers recours à des tactiques visant à déstabiliser la partie opposée, en quête des « fautes » qu'auraient pu commettre les interlocuteurs ainsi que leurs points faibles selon les principes maoïstes de la stratégie. Faire appel à des principes n'est qu'un moyen de se doter d'armes pour pilonner ensuite les positions de l'autre partie. Il en va de même en ce qui concerne le recours au précédent. Dans l'application des accords, l'emphase est davantage portée sur la morale et l'équité que sur le respect de principes juridiques. Enfin, il ne saurait y avoir d'affaires solides et durables en Chine si elles ne sont confortées par une relation personnelle qui sera le garant de leur menée à bonne fin et de leur stabilité.

- enfin, des développements sur certains aspects

*Il ne saurait y avoir d'affaires solides et durables en Chine si elles ne sont confortées par une relation personnelle qui sera le garant de leur menée à bonne fin et de leur stabilité.*



particuliers de la négociation avec des Chinois, tels que le système d'obligations mutuelles, les impératifs concernant la face, le rôle du réseau relationnel, la gestion du temps, le rôle de l'harmonie, les tactiques pour « *faire honte* », la vengeance, les aspects relationnels [Brunner, Chen, Sun, Wu, 1989 ; Brunner et Wang, 1988 ; Campbell, 1989 ; Chen et Faure, 1995 ; De Paw, 1981 ; Faure, 1999a ; Frankenstein, 1986 ; Jehn et Weldon, 1997 ; Kirkbride et Tang, 1980 ; Kirkbride, Tang, Westwood, 1991 ; Murray, 1983 ; Redding, 1980 ; Solomon, 1987 ; Wall, 1993 ; Weldon et al. 1996]. La conception chinoise du temps est, par exemple, définie comme polychronique (l'individu conduit plusieurs activités en même temps), non linéaire, répétitive et essentiellement de nature réactive. La conception dominante de la négociation est relationnelle plutôt que substantielle, le premier aspect étant une condition sine qua non de la satisfaction du second. Lors de l'apparition d'un conflit, les attitudes privilégiées sont l'action indirecte ou la passivité. Les préoccupations de face font partie des enjeux dont les coûts de résolution sont les plus élevés, notamment lors de blocages.

Il existe un petit nombre d'essais rendant compte de la culture chinoise ancienne, de ses composantes confucéenne et taoïste, et de leurs possibles incidences sur les comportements actuels [Audrey, 1974 ; Boorman, 1972 ; Kircher, 1991 ; Lin, 1997 ; Ping et Bloodworth, 1972 ; Shenkar et Ronen, 1987 ; Senger, 1992 ; Yang, 1957]. Le rôle occupé par la mémoire historique ou encore l'emphase portée sur des vertus telles que la patience, le souci du maintien de l'harmonie, le respect dû à l'autorité hiérarchique ou sur les obligations sociales sont particulièrement soulignés. L'influence exercée par le « *guanxi* », sorte de réseau informel auquel appartient chaque individu, les contraintes familiales pesant sur lui éclairent nombre de conduites dans les entreprises considérées, autrement, comme inexplicables.

En revanche, il n'existe aucun travail empirique et systématique portant sur l'articulation entre la conception chinoise de la négociation et l'action directement observable. Or la question portant sur la vision chinoise de la nature du jeu qui est pratiqué lors d'une négociation est véritablement la question fondamentale qui gouverne toutes les autres. Cette vision est l'une des causes génératrices des comportements observés car elle est le référentiel qui donne son sens à l'action. Mettre à jour cette vision, découvrir les principes qui organisent le regard de l'autre, c'est disposer d'une clé permettant de comprendre et d'expliquer les conduites qu'elle suscite. A quel jeu joue-t-on quand on est Chinois et que l'on négocie avec des étrangers ? Quelles sont les métaphores qui permettent de saisir et d'explicitier cette conception ?

La discrétion de la littérature scientifique sur ce point n'est pas sans rapport avec la difficulté de la question. Il est particulièrement malaisé

d'accéder à cette vision dynamique, évaluative et relativement inconsciente qui organise l'action du négociateur chinois. Cependant, la nécessité d'avancer dans ce domaine s'impose et les éléments de réponse qui suivent tentent de pallier ces manques.

---

## UNE COMBINATOIRE COMPLEXE

---

Le style de négociation chinois a été caractérisé comme essentiellement distributif, tout en comportant des aspects intégratifs [Weiss et Stripp, 1985, p.12]. Cette observation, pour fondée qu'elle soit dans les catégories analytiques anglo-saxonnes, véhicule une limite évidente. Elle tend à réduire et à déformer en même temps l'objet dont elle est sensée rendre compte. En outre, les concepts auxquels elle fait référence ne sont pas appropriés à la saisie de ce qu'est la vision chinoise de la négociation ni des conduites qu'elle est susceptible d'engendrer. Pour appréhender celle-ci de façon pertinente, il faut penser l'activité de négociation à partir de catégories issues du terrain et exprimables dans un langage commun par la partie chinoise comme par la partie occidentale.

L'une des difficultés fondamentales à penser et conceptualiser la négociation tient à la non superposition des paradigmes utilisés. La démarche intellectuelle occidentale est de nature analytique tandis que son homologue chinoise 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 de la discussion 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 [Lin, 1997]. 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 supportable 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 toute 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'âge différent. Dans ce dernier cas, c'est l'âge, par la sagesse qui y est associée, qui assigne l'ordre des préséances.

C'est l'éducation qui constitue le vecteur de transmission de ces principes de hiérarchie et d'harmonie. La culture et l'art (calligraphie, peinture, musique, poésie) sont des voies d'expression et d'entretien des vertus qui font l'homme civilisé. A ce titre, l'art ne relève pas seulement d'un jugement esthétique mais recèle en lui une activité d'ordre moral. La calligraphie, forme la plus élevée de l'expression visuelle, communique le subtil et l'indicible de la personnalité profonde de son auteur.

A partir de la dynastie Han (deuxième siècle avant notre ère), le confucianisme imprégna toutes les couches de la société chinoise. Récemment, le deux mille quatre cent cinquantième anniversaire du maître a été célébré dans toute la Chine. La bureaucratie chinoise, avec son principe hiérarchique, ses rangs, ses privilèges, doit probablement davantage à l'héritage confucéen qu'au modèle soviétique.

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 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, orienté 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

*L'activité de négociation est conçue comme une lutte dans le cadre d'un conflit d'intérêt. L'interlocuteur, défini comme un adversaire, 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.*

## LE TAOÏSME

Fondée vers l'année 604 de notre ère par Laozi, à qui l'on attribue la rédaction du Tao Te 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 dominance 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, telles que la méditation.

La troisième propose des activités à caractère résolument pratique en traitant de divination, de médecine, de magie, d'exorcisme.

Cette forme de croyance a connu une diffusion très large dans toutes les couches de la population chinoise. Très récemment, de nombreux temples répartis dans toute la Chine ont repris leur activité.

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.

Cette discipline postule que la terre est parcourue par des flux qui s'entrecroisent, se combinent ou se neutralisent.

Cette respiration cosmique correspond aux souffles du dragon qu'il s'agit d'ausculter afin d'identifier des lieux et des directions propices.

d'un exercice coopératif par essence mais infiniment plus complexe à gérer que ne l'est la guerre de mouvement.

Les négociations à motivation mixte, coopérative et compétitive, telles que l'achat/vente ou le transfert de technologie, peuvent donner lieu à l'apparition de l'une ou l'autre de ces deux approches ou encore les voir se succéder l'une à l'autre. Les négociations de nature plus coopératives, telles que la création de joint-ventures, ne sont pas pour autant exemptes de conflits et intègrent également ces deux types d'exercices selon une dominante dépendant du contexte, des parties en présence, des intentions réelles des acteurs ainsi que de la perception que chacun a de l'autre.

## LA GUERRE DE MOUVEMENT

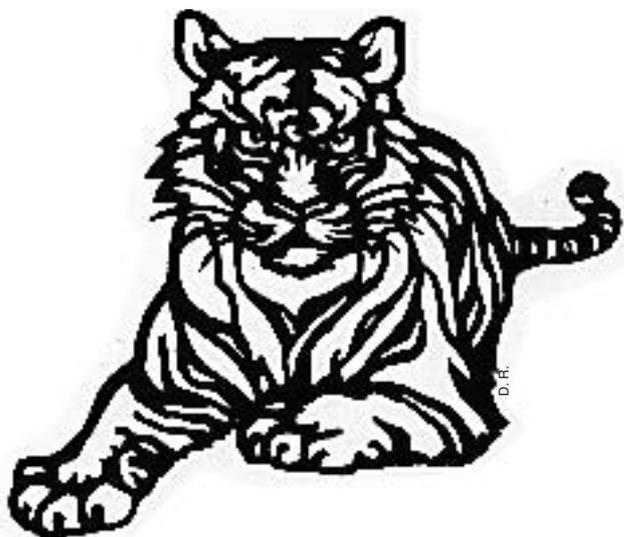
L'activité de négociation est conçue comme une lutte dans le cadre d'un conflit d'intérêt. L'interlocuteur est défini comme un adversaire. Il est passible de jugements de valeurs qui peuvent être connotés très négativement et, par voie de conséquence, donner une grande liberté d'action à son égard, voire 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 [Lin, 1997, p. 69]. Être 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 (un conseiller en stratégie militaire dans la Chine des Royaumes Combattants, il y a 25 siècles), 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 détournées. En choisissant un itinéraire tortueux et lointain, il peut parcourir mille li sans rencontrer d'opposition* ».

## L'organisation du combat

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 perçu comme 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'autodéfense* » implacables qu'il serait illégitime de mettre en oeuvre 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 [Lavin, 1994]. 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 partie 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.

Dans les gains respectifs obtenus au jeu de Gô, chacun trouve sa part mais selon un principe de non-équivalence dont la réalisation justifie l'extraordinaire quantité de moyens mis en œuvre.



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 des niveaux très inférieurs, en affectant l'indifférence sur l'obtention de l'accord final (« *la Chine a vécu 5 000 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 les-

quels 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 19<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 oeuvre, 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.

## Guerre et jeu de Gô

La métaphore de la guerre comme illustration de l'activité de négociation dans la culture chinoise voit sa pertinence limitée à un certain nombre d'actions concrètes et de stratégies du type de celles explicitées ci-dessus. A l'image du jeu d'échecs, la guerre vise à vaincre l'autre, à le soumettre, à le détruire. Il s'agit de concentrer des moyens afin d'abattre l'adversaire et parvenir ainsi à une victoire totale.

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 manoeuvres pour y parvenir consistent à organiser des chaînes, à créer des aires d'influence, à contrôler des territoires, à constituer des anneaux d'encercllement. 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 oeuvre.

## 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 sociale 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. Elle pourrait être considérée comme héritée du taoïsme, dans la mesure où elle vise à construire un équilibre entre les divers éléments du jeu, à établir une harmonie stabilisatrice dans cette rencontre incertaine qu'est la négociation.



D.R.

## Déductions et décodage

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 « *judgement* », 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 « *judgement* » 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 [Chen Yan, 1989].

---

## 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 oeuvre 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 que l'on appelle un accord, devient un exercice particulièrement 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].

Dans une telle situation, l'apprentissage joue un rôle tout à fait essentiel. Il contribue non seulement à permettre de mieux connaître l'interlocuteur ainsi que sa culture mais à acquérir tout un ensemble de significations nouvelles qui prendront progressivement place dans une configuration cognitive inédite. A cet égard, des informations sur l'autre, son rôle, son passé, ses centres d'intérêts, son entreprise, son mode de fonctionnement, sa conception de l'économie, du marché et de ses rapports avec ses partenaires, ses fournisseurs, ses clients, constituent autant de pierres apportées à l'édifice en construction.

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 sensée 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 sup-

pose un très long travail d'inventaire avant de passer à l'action proprement dite. La notion chinoise du temps, considéré le plus souvent comme une ressource assez largement disponible, ajoute encore à la durée du processus puisque celle-ci n'est pas considérée comme un inconvénient. En outre, la politesse veut que l'on ne manifeste pas ouvertement son impatience car ce serait perdre le contrôle sur soi-même et ainsi abandonner un peu de sa face sociale.

« *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.

## Une logique culturalisée

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 exercice 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 [Needham, 1974]. 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. C'est de la pertinence de cette construction dans sa définition des fins poursuivies et des valeurs mises en avant que dépendra l'efficacité de l'exercice même de la négociation et le caractère durable de l'accord.



## 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 d'une 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 ordre 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 parce qu'il est 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, 73], 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.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, N., BRAHM, R., GRAHAM, J. « 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.
- AUDREY, F. *La Chine, 25 ans, 25 siècles*. Paris, Seuil, 1974.
- BANTHIN J. ; STELZER L. « Opening China : negotiation strategies when East meets West ». *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 25, 2-3, dec. 1988.
- BLACKMAN C. *Negotiating China.*, Australia, Allen & Unwin, 1997.
- BOARMAN, P.(ed.) *Trade with China*. New York, Praeger, 1974.
- BOND, M. (ed.) *The Psychology of the Chinese People*. Hong Kong, Oxford University Press, 1986.
- BOORMAN, S.A. *Gô et Mao*. Paris, Seuil, 1972.
- BRUNNER, J. et WANG, Y. « Chinese Negotiating and the Concept of Face ». *Journal of International Consumer Marketing*, 1, 1988.
- BRUNNER, J., CHEN, J., SUN, C., ZHOU, N. « The role of Guanxi in negotiations in the Pacific Basin ». *Journal of Global Marketing*, vol. 3, 2, 1989.
- CAMPBELL, N. *A strategic guide to equity joint ventures*. Oxford, Pergamon Press, 1989.
- CHEN M. « Tricks of the China trade ». *The China Business Review*, vol.20, n° 2, 1993.
- CHEN YAN « Validité des conduites à tenir en milieu étranger ». *Intercultures*, n° 8, Déc. 1989- Janv. 1990.
- CHEN, D. et FAURE, G.O. « When Chinese companies negotiate with their government ». *Organization Studies*, Vol.16, 1, 1995.
- (CONFUCIUS) *Les entretiens de Confucius* (trad. RYCKMANS). Paris, Gallimard, 1987.
- DE PAW, J. *U.S.- Chinese Trade Negotiations*. New, York, Praeger, 1981.
- De MENTE, B. *Chinese etiquette and ethics in business*. Lincolnwood, Illinois, NTC Business Books, 1989.
- DESLANDRES, V. et DESCHANDOL, J.M. *Droit et pratique des investissements français en Chine Populaire*. Paris, Editeur International Development, 1986.
- FAURE, G.O. « Conflict formulation : going beyond culture-bound views » in BUNKER B. et RUBIN J.Z. (eds) *Conflict, co-operation, and justice*. San Francisco, Jossey- Bass, 1995a.
- FAURE, G.O. « Nonverbal negotiation in China ». *Negotiation Journal*, vol. 11, n° 1, 1995b.
- FAURE G.O. « The Cultural Dimension of Negotiation : The Chinese Case », *Group Decision and Negotiation*. Kluwer Academic Publishers, vol. 9, n° 3, 1999a.
- FAURE G.O. « Joint Ventures in China and their Negotiation » . In KREMENYUK V. and SJÖSTEDT G., *International Economic Negotiation*, Edward Elgar publisher, 1999b.
- FAURE G.O. et CHEN D. « Chinese Negotiators : profiles and behaviors ». *Journal of Euro-Asian Management* , vol. 3, n° 2, 1997.

- FAURE G. O. et al. *La négociation : situations et problématiques*. Paris, Nathan, 1998.
- FRANKENSTEIN, J. « Trend in Chinese Business Practices : Changes in the Beijing Wind ». *California Management Review*, 29, 1, 1986.
- GALARD, P. « Mandarins et technocrates » in LEW, R. et THIERRY F., *Bureaucraties chinoises*, Paris, L'Harmattan, 1986.
- GERNET, J. *Le monde chinois*. Paris, A. Colin, 1986.
- GRANET, M. *La pensée chinoise*. Paris, Albin Michel, 1950.
- HAKAM et CHAN. « Negotiations between Singaporeans and Firms in China », in Campbell N. (ed.) *Advances in Chinese Studies*, Vol. 1. JAI Press, 1990.
- JEHN K. ; WELDON E. « Managerial attitudes toward conflict : cross-cultural differences in resolution styles ». *Journal of international Management*, 3, 4, 1997.
- JULLIEN, F. *La propension des choses, pour une histoire de l'efficacité en Chine*. Paris, Le Seuil, 1992.
- JULLIEN F. *Eloge de la fadeur*. Paris, Philippe Picquier, 1991.
- KALTENMARK M. *Lao Tseu et le taoïsme*. Paris, Seuil, 1965.
- KAZUO, O. « How the inscrutable negotiate with the inscrutable : Chinese negotiating tactics vis-à-vis the Japanese ». *The China Quarterly*, 79, 1979.
- KIRCHER, F. *Les trente-six stratagèmes : traité secret de stratégie chinoise*. Paris, J.C. Lattès, 1991.
- KIRKBRIDE, P, TANG, S, WESTWOOD, R. « Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behavior : Cultural and Psychological Influences ». *Organization Studies*, 12/3, 1991.
- KIRKBRIDE, P, et TANG, S. « Negotiation : Lessons from behind the bamboo curtain ». *Journal of General Management*, vol. 6, n° 1, 1980.
- KNUTSSON, J. « Chinese commercial negotiating behaviour and its institutional and cultural determinants » in *Chinese Culture and Management*. Bruxelles, ECAM, Euro-China Association for Management Development, 1986.
- LARRE, C. *Les Chinois*. Paris, Editions Lidis, 1981.
- LAVIN, F. « Negotiating with the Chinese ». *Foreign Affairs*, vol. 73, n° 4, 1994.
- LIN Y. *La Chine et les Chinois*. Paris, Payot, 1997.
- LOCKETT, M. « Culture and the problems of Chinese management ». *Organisation Studies*, 9/4, 1988.
- LUBMAN, S. « Negotiations in China : Observations of a lawyer » in KAPP, R. (ed.) *Communicating with China*. Chicago, Illinois, Intercultural Press, 1983.
- MANN, J. *Beijing Jeep*. New York, Simon & Schuster, 1989.
- MURRAY, D. "Face to face : American and Chinese interactions" in KAPP, R. *Communicating with China*, Chicago, Intercultural Press, 1983.
- NEEDHAM, J. *La tradition scientifique chinoise*. Paris, Hermann, 1974.
- PING, C., BLOODWORTH, D. *The Chinese Machiavelli : Three Thousand Years of Chinese Statecraft*. London, Secker & Warburg, 1976.
- PLASSERAUD, Y. « Négociations de contrats de transfert technique avec la Chine populaire » in LEW R. et THIERRY F., *Bureaucraties chinoises*. Paris, L'Harmattan, 1986.
- PYE, L. *Chinese Commercial Negotiating Style*. New York, Oelgeschlager, 1982.
- PYE, L. « The China Trade : Making the Deal ». *Harvard Business Review*, July/August 1986.
- REDDING, S. « Cognition as an Aspect of Culture and its Relation to Management Processes : An Exploratory View of the Chinese Case ». *Journal of Management Studies*, vol. 17, n° 2, 1980.
- SELIGMAN, S. *Dealing with the Chinese*. New York, Warner Books, 1989.
- SENGER, H. v. *Stratagèmes : Trois millénaires de ruses pour vivre et survivre*. Paris, Interéditions, 1992.
- SHAPIRO J., BEHRMAN J., FISHER W., POWELL S. *Direct Investment and Joint Ventures in China*. New York, Quorum Books, 1991.
- SHENKAR, O., RONEN, S. « The Cultural Context of Negotiations : The Implications of Chinese Interpersonal norms ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23, n° 2, 1987.
- SOLOMON, R. China : « Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style ». In BINNENDIJK (ed) *National Negotiating Styles*. Washington, Foreign Service Institute, 1987.
- STEWART, S. et KEOWN, C. « Talking with the dragon : Negotiating in the People's Republic of China ». *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1989.
- SUN TZU *L'art de la guerre*. Paris, Flammarion, 1972.
- TUNG, R. *U.S.- China Trade Negotiations*. New York, Pergamon Press, 1982.
- WALL J. « Community mediation in China and Korea ». *Negotiation Journal*, 9, 2, 1993.
- WANG, J. H. « Some Cultural Factors Affecting Chinese in Treaty Negotiation ». In ANAND (ed) *Cultural Factors in International Relations*. New Delhi, Abhinav, 1981.
- WARRINGTON, M.B., McCALL, J.B. « Negotiating a Foot into the Chinese Door ». *Management Decision*, 21, 2, 1983.
- WEBBER A. « The Case of the Chinese Diary ». *Harvard Business Review*, 89, 6, 1989.
- WEISS, J. « The Negotiating Style of the People's Republic of China ». *Journal of Social Political and Economic Studies*, 13 :2, Summer 1988.
- WEISS, S. et STRIPP, W. *Negotiating with foreign businesspersons*. New York, New York University, Stern School of Business, working paper 85/6, 1985.
- WELDON E., JEHN K., CHEN X., WANG Z. *Cross-cultural differences in conflict management behavior : Chinese and American managers*. Academy of Management Proceedings, Vancouver, 96.
- WILHELM, A. *The Chinese at the Negotiation Table : Style and Characteristics*. Washington, National Defense University Press, 94.
- YANG, L.S. « The concept of Pao as basis for social relations in China » in FAIRBANK, J.K.(ed.), *Chinese thought and institution*. Chicago, Chicago University Press, 1957.

« La bienveillance du ciel vaut moins qu'une terre fertile, une terre fertile vaut moins que l'harmonie entre les hommes » proclamait Mencius pour qui le souci de préservation de l'harmonie conduisait à n'avoir recours qu'aux approches et à la communication indirectes.



D.R.

## MÉTHODOLOGIE

Les matériaux de base de cette étude sont issus :

- d'entretiens en profondeur réalisés auprès de négociateurs occidentaux et chinois (50 entretiens). La présence d'occidentaux dans la population enquêtée s'explique par le fait que les négociateurs chinois ne traitent pas spontanément de l'analyse de leurs pratiques. La présence de Chinois se justifie, elle, par le fait que les négociateurs occidentaux utilisent des catégories peu appropriées à la saisie de ce qui n'est pas occidental [Faure, 1995a]. Ces entretiens d'une durée de 1h30 à 5 heures se sont déroulés en une à trois séances selon les circonstances et la disponibilité du négociateur. Ils ont été réalisés à Pékin et à Shanghai ;
- d'observations de négociations in vivo. Les négociations ainsi étudiées, au nombre de trente, appartiennent le plus souvent à la catégorie des négociations longues et complexes, à motivation mixte, donnant un aperçu assez complet de tout ce qui peut advenir dans un processus de ce type, telles que celles portant sur la fourniture d'équipements

industriels, les transferts de technologie ainsi que les accords concernant la création de joint-ventures.

La plupart de ces négociations, dans lesquelles nous avons pu être impliqué comme acteur, conseil ou observateur, se sont déroulées en Chine (Pékin, Shanghai, Kunming, Xian, Tianjin, Lanzhou, Chengde, Hangzhou et Chengdu). Certaines se sont également tenues à Paris. L'ensemble de ce travail de terrain s'est étendu sur cinq années.

Le non recours au questionnaire s'explique par deux raisons de nature très différentes :

- la première tient à l'objet même de l'étude qui n'est pas de nature statistique, puisqu'il s'agit de mettre en évidence des conceptions et des logiques d'action et ce, dans une optique exploratoire qui exclut l'usage de catégories prédéterminées ;
- la seconde tient au contexte chinois lui-même qui ne favorise pas l'obtention de réponses écrites authentiques : souci de plaire, politesse, méfiance font que l'on ne peut escompter recueillir de cette façon des informations substantielles et fiables.