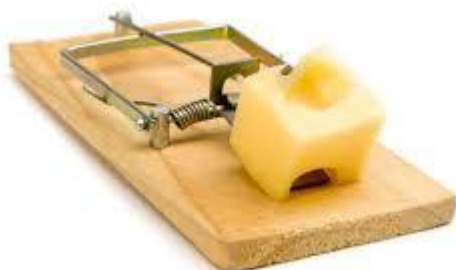


Interview d'Anne-Laure Monfret, auteur du livre « Réussir ses négociations avec les Chinois »

Publié le: 12 mars 2016



Aujourd'hui nous avons le plaisir d'interviewer [Anne-Laure Monfret](#), auteur du livre « Réussir ses négociations avec les Chinois »

1/ Pouvez-vous vous présenter

J'ai travaillé en tant que consultante en Ressources-Humaines et ai passé huit ans en Chine au cours desquels j'ai écrit mon premier ouvrage « Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ». J'ai toujours été passionnée par les aspects interculturels et la Chine m'a fascinée. En rentrant en France il y a 2 ans, j'ai décidé de rester en contact avec ce pays en intervenant auprès d'écoles de commerce, en particulier EM Lyon, et en entreprise pour le compte d'instituts de formation interculturelle. C'est ainsi que j'ai rencontré Maurice Herschtal, consultant sur l'Asie, qui a une longue expérience en négociation internationale, dont 12 ans en Chine et à Hong Kong. Nous avons décidé de mettre nos compétences en commun pour écrire un livre ensemble sur la négociation. Cela s'est passé un peu à la chinoise, comme l'illustre une dirigeante originaire de Chine : « Chez nous, on va trouver des personnes en qui on peut avoir confiance, on met tout le monde dans le bus et on verra bien où cela va nous mener ». C'est exactement ce qui s'est passé.

2/ Pouvez-vous nous résumer votre livre...

Nous avons souhaité traiter de la négociation en dégagant ce qui est différent et spécifique à la Chine. Nous fournissons des éléments pratiques tirés des nombreuses expériences terrain récoltées auprès de négociateurs expérimentés. Notre livre apporte notamment des éléments de réponse aux questions qui interpellent les professionnels qui négocient en Chine. Comme par exemple :

- *A quelles manœuvres risque-t-on d'être confrontés et comment les déjouer ?* (Chap 7 S'affronter sans combattre/ Détecter les tactiques et les ruses lors des négociations)
- *Pourquoi les négociations traînent-elles en longueur ?* (chap. 5 comprendre l'impact du temps chinois sur le cours de la négociation)
- *Les négociateurs chinois sont-ils dans un esprit de compromis ou dans une optique de confrontation ?* (Chap 6 Le jeu subtil du compromis)
- *Faut-il parler business ou pas pendant les dîners d'affaires ?* (Chap 4 Le rôle de la table)
- *Est-il indispensable d'entretenir des "guanxi" et quelle peut être leur utilité pratique ?* (Chap 3 Les guanxi mode d'emploi/ construire de bonnes relations d'affaires)

[Disponible sur Amazon](#)



3/ A qui s'adresse cet ouvrage ?

Il s'adresse à toute personne amenée à traiter avec les Chinois, aussi bien les négociateurs occasionnels que les plus expérimentés. Ils y trouveront des clés tant pour éviter les pièges et les faux-pas des débuts que pour mieux comprendre les mécanismes de la négociation en Chine, perfectionner leurs pratiques et confronter leurs propres expériences avec celles d'autres négociateurs.

4/ Quels sont les 3 selling point de votre livre ?

- Un grand nombre d'anecdotes : nous avons, au cours d'interviews individuelles, recueilli les expériences et anecdotes de plus de soixante négociateurs, la majorité d'entre eux ayant une expérience de plus de dix ans en Chine.
- Le point de vue chinois : nous avons donné la parole à des négociateurs chinois qui nous éclairent sur leurs pratiques.
- Une mise en application : Les chapitres sont agrémentés de tests, de mises en situation et de conseils pratiques.

5/ Est ce que la négociation en Chine a changé ?

La Chine est un pays en mutation constante et rapide. La mondialisation influence les comportements des négociateurs chinois. Quelques universités tournées sur l'internationale s'inspirent des ouvrages occidentaux sur la négociation ; de plus en plus de jeunes Chinois, surtout ceux qui partent se former à l'étranger, sont influencés par les pratiques occidentales ; sans oublier les "*haigui*", les Chinois d'outre-mer qui rentrent de l'étranger, qui eux ont adopté les comportements des négociateurs occidentaux et se retrouvent même parfois en choc culturel avec leurs homologues chinois.

Toutefois, à écouter les témoignages des négociateurs chinois que nous avons consultés (jeunes et moins jeunes), les fondements culturels et la mentalité profonde des hommes d'affaires chinois restent inchangés. Même si les attitudes semblent avoir évolué en surface, l'esprit de la négociation et les réflexes des négociateurs demeurent profondément marqués par les pratiques ancestrales. A titre d'exemple, la méfiance traditionnelle des Chinois envers les inconnus (tant chinois qu'étrangers) reste profonde ; d'où l'importance d'une relation de confiance pré-établie si l'on veut développer un business durable en Chine. L'importance des relations, de la réputation, du bouche à oreille, même si cela a pris de nouvelles formes avec le déferlement d'internet et le développement des réseaux virtuels, comme Wechat ou encore ce qu'on appelle le « *swift guanxi* », reste très ancré. Tout cela reste d'actualité.

6/ Doit on toujours négocier avec les Chinois ?

En Chine, tout est négociable ! Il faut toujours discuter. Traditionnellement, les Chinois prennent plaisir à marchander. Ils ont pour habitude de garder une marge de négociation assez large: ceci afin de laisser à leur interlocuteur le plaisir de négocier et la satisfaction d'obtenir des concessions substantielles. Il est donc important de prévoir une marge de manœuvre suffisante pour entrer dans le jeu.

- *Une entreprise française a voulu imposer ses conditions sans laisser place à la négociation, profitant de l'inexpérience de la société chinoise. Quand le contrat est remonté au siège du groupe chinois, le General Manager qui était en charge de la négociation, a été licencié pour incompétence. Et les Français ont été obligés de tout renégocier depuis le début avec un nouveau manager et une toute nouvelle équipe !*

7/ Les 3 plus gros pièges des Chinois en négociation d'après vous ce sont lesquels ?



Un piège courant consiste à laisser traîner les discussions pour n'aborder les points délicats qu'au dernier moment, lorsque vous êtes au pied du mur. Exemple classique: ils attendent la dernière minute avant votre départ pour vous arracher des concessions. Un conseil : surtout ne donnez jamais la date précise de votre départ !

Ou alors ils vous entraînent dans une impasse jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour reculer. C'est le stratagème "Attirer l'ennemi sur le toit et retirer l'échelle" appliqué aux affaires :

- *Avant même d'être parvenus à un accord définitif solide, les Chinois nous proposent de fixer une date officielle pour la grande cérémonie officielle de signature à laquelle assisteront les hautes directions des deux sociétés, ainsi que des représentants gouvernementaux et des dignitaires locaux. La date prévue est suffisamment lointaine pour nous laisser le temps de finaliser les discussions. Tout est alors mis en route : lancement des invitations pour le banquet, réservation de la salle, des hôtels, des vols ... Et au fur et à mesure que la date fatidique approche, ils vont formuler des objections inédites et d'autres demandes. Refuser ? Impossible de tout annuler maintenant ! Il ne nous reste que la solution d'accepter les concessions demandées pour ne pas retarder la signature.*

Une autre stratégie souvent utilisée par les Chinois est de vous placer dans une position telle qu'ils finissent par renverser les rapports de force et prendre le dessus. C'est le piège classique du distributeur :

- *Nous arrivons en Chine en position de force, tous les atouts sont dans nos mains ; mais peu à peu, le distributeur chinois parvient à reprendre le dessus, en nous plaçant en situation de dépendance. Avec ses réseaux, ses relations avec les autorités, sa connaissance des particularités régionales, il détient les contacts clients et contrôle le marché. Tout se passe en douceur, en général on n'y voit que du feu.*

(Chap 7, Détecter les tactiques et les ruses lors des négociations)

8/ Pouvez-vous nous donner votre vision du marché chinois ?

Le marché chinois est très compétitif et demande d'importants investissements en implication et en ressources. L'un des problèmes que l'on peut rencontrer est que l'information, quand elle est disponible, n'est pas toujours fiable; les études de marché sont souvent sujettes à caution. Il est capital de recouper ses informations via différentes sources et d'aller sur le terrain.

Pour réussir sur ce marché, il est indispensable de bien s'y préparer, bien connaître la mentalité et la culture chinoises et y consacrer du temps. Se lancer sans préparation sérieuse, sans prendre en compte les spécificités chinoises, c'est courir droit à l'échec.

9/ Quels sont selon vous les 3 grands défauts des businessmen chinois ?

Les défauts qu'on peut reprocher aux hommes d'affaires chinois proviennent souvent d'une compréhension insuffisante de leur culture ou tout simplement d'une vision différente du monde et des relations.

On leur reproche parfois de manquer d'éthique en affaires et de ne pas toujours respecter les contrats. En fait, leurs règles sociales sont différentes. Pour les Chinois, la loyauté va aux individus, et plus spécialement aux personnes du cercle en qui on peut avoir confiance, mais pas à l'institution. Respecter sa parole, trouver ensemble des solutions amiables en cas de problème a souvent plus de valeur à leurs yeux que la signature d'un document écrit.

On a aussi souvent l'impression qu'ils déguisent la vérité, qu'ils manquent de sincérité, qu'ils nous cachent des informations. Mais s'il peut y avoir une part de tactique ou de manipulation, il y a aussi souvent des questions de face. Les Chinois évitent de parler de ce qui fâche et ont

une approche plus indirecte que chez nous, pour ménager la face des uns et des autres (la leur, la vôtre, celle des acteurs de la négociation).

De nombreux négociateurs français se plaignent aussi du fait que les Chinois changent souvent d'idées, et reviennent sans cesse sur des points déjà discutés. Il faut savoir que dans une vision holistique et taoïste d'un monde en changement permanent, tout peut être toujours remis en question. Autant de comportements qui peuvent nous surprendre si nous ne sommes pas préparés.

10/ Quelles sont les 3 plus grandes qualités des hommes d'affaires chinois ?

La patience. Les Chinois savent économiser leur énergie et leur force. Pour reprendre les mots d'une négociatrice française :

- *« Nous arrivons dans les négociations, durs comme le roc; et à la fin; les Chinois ont réussi à nous user, nous sommes aussi polis qu'un galet. A force de patience, les négociateurs chinois finissent par venir à bout de notre rigidité et de notre résistance ».*

L'accueil. L'hospitalité est une tradition ancestrale. Les Chinois savent accueillir leurs visiteurs avec générosité, ce qui n'est pas toujours notre cas.

La réactivité. Les hommes d'affaires chinois savent rebondir rapidement en fonction des opportunités qui se présentent. Et quand il y a un obstacle ou que la négociation s'enlise, les Chinois ne vont pas épuiser leurs moyens inutilement ; ils vont réaffecter leurs ressources pour rebondir sur une autre affaire plus profitable.

Comme dit l'adage chinois « Quand le ciel vous jette une datte, ouvrez la bouche ».

Merci. D'autres questions ?