



## NEGOCIATION ET JEUX DE FACE EN CHINE – "Il y a 100 manières de dire oui en chinois, 99 veulent dire non !", par Anne-Laure Monfret



**Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ? Comment ne pas se retrouver soi-même en situation d'infériorité lors d'une négociation ? Comment réagir face à l'absence de réaction de son interlocuteur chinois ? Comment interpréter sa réponse qui semble positive mais... ? Toutes ces questions font partie du quotidien pour tout Occidental qui vit et travaille en Chine ou avec des Chinois. Anne-Laure Monfret, consultante en Ressources Humaines ayant vécu 8 ans à Shanghai, est venue présenter ses deux ouvrages qui traitent de ce sujet. Organisée par le CFS (Cercle Francophone de Shanghai), cette soirée a rassemblé un public très varié, dont de nombreux hommes et femmes d'affaires, venus écouter mais aussi témoigner. Des échanges riches et instructifs sur l'importance de la dimension culturelle en affaires.**

### La face, au cœur du succès ou de l'échec de la négociation

Les Chinois sont, par nature, a priori méfiants vis-à-vis des inconnus, quelle que soit leur nationalité. Pour bien démarrer une négociation, la règle n°1 est donc de créer la confiance. Cela passe entre autres par une notoriété irréprochable sur le marché (si vous avez échoué avec un concurrent précédemment, cela se sait déjà). Et aussi par le temps passé à gagner cette confiance. Le temps a une dimension de spirale en Chine, qui évolue comme une boucle de cycles récurrents, petit à petit... Une affaire "win-win" ne pourra se conclure qu'avec de la face et beaucoup de temps.

Il est ensuite important d'éviter toute erreur qui pourrait s'avérer irréparable.

Petite **NOT TO DO LIST** (non exhaustive) :

- Interrompre un responsable
- Pire, le critiquer, devant son équipe
- Formuler un non catégorique à l'équipe adverse
- Perdre son sang froid
- Avoir une attitude qui pourrait être interprétée comme arrogante
- Ne pas respecter l'ordre hiérarchique de ses interlocuteurs

Si ces conseils peuvent paraître évidents en théorie, les appliquer l'est moins... Le moindre faux pas entraîne une perte de face, et donc le plus souvent l'échec des négociations. De plus, la notion de face est à la fois individuelle et collective : un chef qui se fait critiquer par son homologue occidental et c'est toute l'équipe qui perd la face avec lui !

### OUI, une réponse qui veut souvent dire NON !

Comme le dit l'adage, "Il y a 100 manières de dire oui en chinois, 99 veulent dire non" ! Ne vous réjouissez donc pas trop vite si l'on vous répond oui... Il n'y aura jamais de non direct formulé, à vous de l'identifier parmi les signaux qui semblent plutôt positifs d'un point de vue occidental. Quelques exemples de réponses négatives : "Oui, mais...", une question posée sans attendre de réponse, une absence de réponse sur 3 des 6 points de la négociation, ou pire encore le silence... Ces pratiques sont en Chine des manières élégantes de faire comprendre que l'on n'est pas d'accord.

"Lost in translation", ou l'importance d'un bon interprète : le choix de l'interprète est crucial car son rôle va au-delà de la traduction, il doit être aussi un amortisseur. Il peut être intéressant de lui demander deux traductions, d'abord la version neutre et factuelle, puis les messages cachés et les non-dits. Attention aux interprètes peu scrupuleux ! La différence entre la durée de votre phrase et celle de la traduction peut être un signal d'impartialité...

### Se laisser des portes de sortie

Vous l'aurez compris : le non catégorique sans explication ni autre option est à proscrire. Si vous n'êtes pas d'accord, veillez à toujours expliquer votre démarche et à proposer des alternatives. Le passage en force ou l'ultimatum se paient toujours un jour ou l'autre... L'exemple de ce manager français ayant conclu une affaire par la force est typique : son homologue chinois s'est fait renvoyer de sa société et tout le processus de négociation a du être repris à zéro ! De même, il est important de ne jamais se quitter en mauvais termes, il faut toujours laisser la porte ouverte pour de futures affaires. Et en cas de litige, il est conseillé de le régler en privé et non sur la place publique : "Gagner un procès, c'est acquérir une poule en perdant une vache" dit le proverbe...

### Humilité, calme et...restaurant



L'arrogance est un comportement qui ne fonctionne absolument pas en Chine, comme dans de nombreux pays. Mais les Occidentaux sont souvent perçus comme arrogants sans que cela ne soit forcément volontaire... Donner des leçons en public est à éviter bien sûr, mais aussi refuser un restaurant pour cause de grosse fatigue, oublier de présenter un collègue, regarder trop l'interprète au lieu de son interlocuteur, ne pas soigner suffisamment sa manière de parler etc. Le calme est une autre qualité indispensable. Il est vital de ne pas perdre son sang froid, cela vous ferait perdre la face et vous décrédibiliserait. Et si l'interlocuteur chinois pique une colère noire en réunion, surtout ne pas réagir, rester impassible car c'est en général une autre tactique de déstabilisation. "Une main de fer dans un gant de soie", conseille Anne-Laure.

Un des incontournables en Chine est le dîner au restaurant, souvent suivi d'un karaoké et d'une virée dans un bar. Le dîner fonctionne beaucoup mieux qu'une partie de golf ou de tennis ici. Il est aussi l'occasion pour vous de donner de la face à votre interlocuteur : choisissez un restaurant prestigieux, soignez les détails et traditions, et ne refusez pas d'aller chanter au KTV, à moins que vous ne soyez une femme, dans ce cas, la question ne se pose même pas. Les cadeaux sont toujours une pratique usuelle, même si leur valeur a baissé ces dernières années. Veillez à bien respecter la hiérarchie pour le choix des cadeaux...et de leurs emballages aussi ! Et évitez d'offrir de magnifiques guides touristiques de Paris en français et... japonais, comme cela s'est déjà produit !

Le "rire jaune" : vous connaissez cette expression, mais sachez qu'elle se dit plutôt "rire amer" en chinois... Il est déconseillé de faire de l'humour en affaires (par exemple en introduction de discours), car il risque d'être pris au premier degré. De plus, il existe plusieurs niveaux de rire en Chine, et il peut être signal de danger. Votre interlocuteur peut rire car vous venez de lui faire perdre la face, ou parce qu'il se sent en position inconfortable. Un rire tonitruant en pleine réunion peut aussi être une tentative de déstabilisation...

Toutes ces notions sont finalement une histoire universelle de respect. "Personne n'aime se faire humilier en public, mais c'est moins grave hors de Chine", résume Anne-Laure. De plus, les Chinois en jouent souvent beaucoup avec les Occidentaux, il convient donc de rester vigilant et de ne pas hésiter à asseoir son autorité. D'autant plus qu'ils sont capables de dire tout autre chose que la vérité pour sauver la face ! Et malgré toutes les évolutions économiques et culturelles que connaît le pays, malgré les différences culturelles fortes selon les régions, "c'est la relation et la confiance qui garantiront la réussite des négociations", conclue Anne-Laure dans son livre. Et de laisser le mot de la fin à Bruce Lee : "Savoir ne suffit pas, il faut mettre en pratique. Vouloir ne suffit pas, il faut agir."

Bibliographie : "Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois" (Dunod, 2ème édition), traite de l'importance culturelle de la face en Chine, en affaires mais aussi dans la vie quotidienne. "Réussir ses négociations avec les Chinois" (co-écrit avec M. Herschtal, Dunod) se concentre sur la partie business et se nourrit de nombreux témoignages d'hommes d'affaires. Ces deux ouvrages sont disponibles à la librairie L'Arbre du Voyageur (adresse et détails pratiques sur notre site, rubrique Pratique/Les Bons Plans)