

La négociation chinoise

Jean-Jacques PLUCHART

RÉSUMÉ

La recherche suivante présente les fondements de la négociation chinoise. Rédigé à partir d'une revue de littérature récente et de l'observation de cas pratiques français et américains, l'article s'interroge sur les causes, notamment culturelles, de la « différence chinoise » : « vision du futur, préparation approfondie, connaissance des coutumes locales, consultation de négociateurs expérimentés, ouverture aux environnements juridique et économique du contrat, conduite des pourparlers, recherche des « solutions cachées », conclusions... Anticipation et souplesse sont les principales qualités requises pour négocier en « univers sinisé ». Mais la négociation chinoise constitue moins un moyen qu'un « *sujet nouveau d'interrogation sur nos propres évidences, qui sont en fait d'autres choix culturels. Il faut donc partir des écarts que l'on constate pour reconstruire l'arrière-plan théorique qui les a rendu possible* ».

La Chine d'aujourd'hui, comme celle d'hier, continue à exercer une grande fascination sur les occidentaux en général et les Français en particulier : « *les chinois n'ont-ils pas cessé de compter parmi les entrepreneurs les plus audacieux, les financiers les plus habiles, les marchands les plus doués du monde !...* » (A. PEYREFITTE, 1989).

L'ouverture économique de la Chine, à partir de 1978, a relancé le dialogue entre décideurs occidentaux et chinois. Le « monde sinisé » regroupe la Chine et l'ensemble des territoires d'Asie-Pacifique sous influence de la « diaspora chinoise ». Son renouveau actuel repose sur une forme de « capitalisme sans complexes » (P. DELLEUR, 1993). Une législation « parfois diffuse » a en effet autorisé la constitution de « joint ventures » entre sociétés chinoises et étrangères, dans des « zones économiques spéciales », instaurant une nouvelle forme « d'économie socialiste de marché » (I. CHOI - BELLANGER, 1994). De nombreux partenariats y ont été noués avec des entreprises américaines et européennes, mais surtout japonaises et coréennes, attirées par « le grand marché de plus d'un milliard de consommateurs ». Les transferts de technologies y ont été préférés par les autorités chinoises aux importations de produits finis et d'usines « clés-en-mains » (rapport des Nations Unies, 1993).

Des groupes français – tels E.D.F.-G.D.F., ELF, TOTAL, GEC-ALSTHOM, FRAMATOME... – et quelques P.M.E., ont affronté, avec des succès inégaux, « l'art de la négociation chinoise ». Les négociateurs français ont été généralement surpris par la « **différence chinoise** ». Le « **dualisme des approches chinoises** » suscite particulièrement leurs interrogations :

- alternance entre « ouverture » et « fermeture » des marchés,
- dilemme entre « changement » et « immobilisme » : « *tout changer pour ne rien changer* » (R.LEW, 1992),
- dialectique « partenariat - concurrence » entre combinats chinois et sociétés étrangères,
- hybridation des intérêts publiques et privés, nationaux et locaux...

Le processus chinois de négociation s'avère difficilement réductible aux modèles d'analyse occidentaux. Certaines « **règles du jeu** », fondées sur les notions usuelles d'équité, de responsabilité, de pou-

voir, d'intérêt..., semblent en particulier faire l'objet d'interprétations différentes entre interlocuteurs chinois et étrangers (V. CABLE, P. FERDINAND, 1994).

L'importance des enjeux et la complexité des obstacles attachés à la conquête des « **trois triangles chinois** » (Chine, « Dragons » et « Asie-Pacifique »), ont conduit un nombre croissant d'ingénieurs et de cadres commerciaux, de chercheurs et de consultants, à s'initier aux arcanes de la négociation chinoise. L'université d'Harvard a ouvert un nouvel enseignement sur « l'humanisme confucéen », qui connaît un succès grandissant. Pourtant, la littérature académique et les nombreux guides pratiques sur l'art de négocier, semblent n'y porter qu'un intérêt anecdotique. Le management stratégique de l'entreprise emprunte certaines de ses approches à « **l'art chinois de la guerre** » (notamment pratiqué par SUN TZU), sans toutefois en dégager des théories finalisées. La pratique chinoise du « **jeu de go** », enseignée dans certaines écoles et entreprises, s'avère difficilement transposable à des situations concrètes de négociation. Cette distance est-elle en particulier imputable à « *l'intransposabilité des expériences, – le modèle chinois n'étant qu'un modèle pour les chinois* » (A. PEYREFITTE, 1973) ou s'explique-t-elle tout simplement par « *l'indéchiffrabilité apparente de prétendues chinoiseries* » ? (M. MAJET, 1950).

OBJET ET APPROCHES

L'objet de la présente recherche exploratoire est triple :

- dresser un état des **analyses théoriques** des comportements chinois de négociation, au travers d'une revue des littératures récentes – chinoises, anglo-saxonnes et françaises – qui y sont consacrées (« *les anticipations décisives* », « *la négociation oblique* ») ;

- comparer les **approches pratiques** de la négociation en « univers sinisé », adoptées par des cadres respectivement américains et français, grâce à l'approche directe – par entretiens qualitatifs menés en 1994 – d'une vingtaine de négociateurs expérimentés et de formateurs à la négociation chinoise (« *les médiations nécessaires* ») ;

- en déduire, des **enseignements à la fois conceptuels et concrets**, applicables à la pratique quotidienne de la négociation en entreprise (« les contradictions fertiles »).

Le protocole de recherche prévoit une **triple approche itérative** :

- **conceptuelle**, par une identification des principaux construits théoriques appliqués à la négociation chinoise ;

- **exploratoire**, par l'exploitation d'entretiens avec une vingtaine de négociateurs et de formateurs occidentaux en relation avec des décideurs chinois, et par l'analyse de « documents de terrain » (en langues anglaise et française) ;

- **confirmatoire**, par une « analyse de contenu catégorielle » du matériel ainsi accumulé.

La première approche se découpe en deux phases :

- d'**initialisation**, grâce à une double revue de littérature, occidentale et chinoise, scientifique et professionnelle, visant à repérer les principaux « champs conceptuels » relatifs à la négociation chinoise ;

- d'**organisation**, destinée à construire un questionnaire semi-ouvert testant « in situ » la validité des « champs conceptuels » mis à jour, et à sélectionner un échantillon représentatif d'entreprises et d'interlocuteurs français et américains, en situation de négociation dans l'environnement chinois.

L'échantillon, de caractère auto-sélectif, est volontairement limité à **deux secteurs de base** (énergie et industrie pharmaceutique) et à **deux cultures managériales** (française et américaine). La démarche exclut donc certains secteurs émergents – notamment la construction automobile, la micro-électronique, la grande distribution... – et écarte les groupes japonais et coréens, pourtant très implantés dans les zones économiques chinoises. L'échantillon analysé est circonscrit à des **groupes industriels internationaux** : dans le secteur énergétique, les groupes français EDF, GEC Alsthom, Framatome, Charbonnages de France, Total et ELF, et les groupes anglo-américains, Arco, Exxon, Gulf, Shell, Texaco ; dans le secteur pharmaceutique, les groupes français Rhône-Poulenc, Pasteur-Mérieux, Roussel-Uclaf, Sanofi, Fournier, et les groupes anglo-américains Smithkline Beecham, Schering Plough, Merck et Upjohn. Le panel ne retient pas non plus, en première analyse, les P.M.E., souvent innovantes, implantées en Chine.

Cette première approche est essentielle en raison de la **transversalité** du champ d'investigation : la négociation internationale est par nature intersubjective et interculturelle ; elle se réfère à de multiples disciplines : littérature, philosophie, psychologie, sociologie, politologie, économie...

La **seconde approche** comporte également deux phases, d'**entretien** et d'**analyse documentaire**.

- Le mode dominant de **collecte d'informations** est l'**entretien** structuré et semi-directif. Le choix des interlocuteurs (cadres et formateurs expérimentés) repose sur l'appréciation de leurs expériences de la négociation chinoise par le chercheur (lui-même expérimenté). Le questionnaire est administré en trois

séquences distinctes, s'efforçant de saisir la perception par le locuteur 1/ des **logiques d'anticipation** chinoises, 2/ de leurs **procédures de négociation**, 3/ de leurs **modes d'intermédiation**.

- Le mode secondaire de collecte porte sur des « **documents de terrain** », en langue anglaise et française : actes de colloques, guides de négociation, contrats commerciaux, comptes rendus d'experts, procès-verbaux de réunions...

La troisième approche distingue deux phases, de **traitement** et d'**ouverture**.

- La phase de traitement des données orales et écrites est découpée en deux séquences² :

la première, de nature **quantitative**, consiste à dégager du matériau accumulé des catégories ou thèmes structurants, par codage puis comptage des citations relatives à chaque thème ; la seconde, de nature **qualitative**, vise à dégager, au niveau de chaque interlocuteur, les significations explicites et implicites, les modèles d'interprétation et les relations entre thèmes dominants. Des « **cartes cognitives** » individuelles, reclassées en « **cartes collectives** » par classes d'interlocuteurs (par sociétés et par cultures) peuvent ainsi être esquissées. Le caractère hétérogène du matériau (l'approche occidentale de la culture chinoise est par nature syncrétique) nécessite des choix subjectifs entre le nombre et le niveau des catégories ou thèmes. Chacun d'eux est naturellement resitué dans son contexte par une analyse systématique testant son rapport aux hypothèses de la recherche⁴.

- Dans la phase de **propositions et d'ouverture**, les « **biais cognitifs** », d'origine principalement culturelle, introduits dans les perceptions occidentales de la démarche chinoise, sont mis à jour, et les résultats de la recherche sont confrontés aux problématiques posées : les pratiques chinoises, observées depuis l'ouverture du « grand marché » en 1978, répondent-elles toujours aux préceptes confucéens ? Les interprétations de ces pratiques – et les parades mises en oeuvre – diffèrent-elles en fonction des cultures managériales des négociateurs ? Les conclusions s'efforcent de relativiser – et donc d'enrichir – les construits théoriques usuels sur « l'art de la négociation ».

L'ANTICIPATION DECISIVE

L'approche chinoise de la négociation est profondément ancrée dans la **pensée confucéenne**. Dans sa « Chronique des Printemps et des Automnes » (V^e siècle A.C.), le maître KONG-FOU-TSEU, nom latinisé en CONFUCIUS par les Pères Jésuites au XVI^e siècle, rejette quatre notions : « *les idées, les contraintes, l'obstination, le moi* » (L.VANDERMEERSH,

1993). Ces refus s'expliquent notamment par une **perception particulière du « changement »**.

Le Yi KING, « livre des mutations » ou « classique du changement », conçoit « **l'ordre des choses** » à la fois comme « *immuable et en perpétuel renouvellement* ». L'art chinois le représente par « *des combinaisons de traits continus et brisés, assortis de commentaires* » montrant que « *le développement final est lié à la combinaison initiale* » (F. JULLIEN, 1993, a et b). Cette représentation est vulgarisée en Europe par « la figure de FRASER », où « *une fuite masque une permanence, où une diversité dissimule une invariance* » (J.ATTALI, 1984). La réalité n'advient donc que par **immanence**, en fonction des rapports de force entre les acteurs et surtout les facteurs en présence.

Le négociateur doit donc se montrer « *ni finaliste, ni fataliste* », mais anticiper en permanence l'évolution de l'environnement afin de s'y adapter. Il doit pratiquer une « **veille active** » afin de déceler le premier les avantages « **pré-compétitifs** » qui lui permettront de dominer la situation. Cette dernière (« Che ») présente un « **plan statique** » apparent – auquel le négociateur chinois se réfère – et un « **plan dynamique** » caché – dont ce même négociateur, devenu « **stratège** », recherche le cours logique afin de l'infléchir. « *Chacun, de sa place, concourt ainsi au grand procès des choses* » (F. JULLIEN, 1992).

Cette capacité d'anticipation requiert une perception des « **saveurs fondamentales** », des « **valeurs de base** », du « **sens de l'immanence** » ... (F. JULLIEN, 1993 c). Cette faculté, innée et/ou acquise, impose un « **détachement intérieur** » (« dan »), contraire à la fois à l'ascèse et à la résignation. L'**impassibilité** (« **voie plate** ») du négociateur chinois masque sa tension en vue « *d'atteindre l'adversaire dans ses plans, avant qu'il ne passe à l'action* ». L'**anticipation ne prépare pas mais évite l'action**. Ainsi, les tentatives de **planification des objectifs et des logiques de négociation** peuvent-elles s'avérer dangereuses, puisqu'elles affaiblissent la capacité manœuvrière du négociateur, en l'empêchant de « *se redéployer face à l'incertitude* », d'exploiter rapidement à son profit les renversements de tendance ou les situations de crise. Les **ruptures** s'inscrivent dans une succession ininterrompue de phases de « **latence** » (le « **Ying** ») et d'« **actualisation** » (« le **Yan** »). L'efficacité consiste donc à « *se glisser dans le cours continu, oscillant et fluide, des événements. Elle implique un discernement du moment propice à l'utilisation « passive » de leur processus* » (F. JULLIEN, 1992).

L'adresse manœuvrière réside dans le « **potentiel né de la disposition** ». Le négociateur – stratège demande cette « **propension** » à la nature et non aux hommes ; il sait d'abord tirer parti des avantages d'une interaction future – fondée sur une « **logique de facteurs** » – afin de faire basculer en sa faveur le rapport de forces entre les acteurs. La détection des **technologies sensibles**, facteurs de compétitivité future, s'inscrit pleinement dans cette quête moderne de « la

propension des choses ». L'issue ne dépend pas de la force d'un argumentaire, de la persuasion rhétorique ou de la puissance dialectique, mais de la précocité à orienter le déroulement d'un processus ou la régulation d'un système. L'investissement personnel et donc, le mérite, du négociateur doit naturellement passer inaperçu.

LA NEGOCIATION OBLIQUE

La « propension naturelle des choses » étant déterminante dans le processus de négociation, il en résulte que pour influencer autrui, il est plus efficace d'« attendre son destin », en agissant de manière indirecte.

« *Quand la bataille a lieu, tout est déjà joué* ». Le négociateur chinois privilégie le biais, l'esquive, l'indirect... « *La rencontre a lieu de face, mais la victoire s'obtient de biais* ». La résolution d'un conflit implique des détours, des évitements, des variations... parfois contradictoires. « *C'est dans le détour que se trouve la ressource* ». C'est pourquoi il faut « *faire du bruit à l'Est pour attaquer à l'Ouest* ». La **variation l'emporte sur le concept**. Il faut « *tuer le cheval pour atteindre le cavalier* ». Ainsi, la négociation d'un accord de licence d'exploitation d'un procédé ou d'un contrat de fourniture de matériels ou logiciels sophistiqués, s'avère moins sensible sur les dispositions techniques, juridiques et économiques essentielles, que sur des clauses habituellement considérées comme **accessoires** : « assistance technique », « formation des cadres et techniciens locaux », « suspension et résolution du contrat », « confidentialité » et « non-concurrence »... Leur degré d'applicabilité favorise plus ou moins les captations de technologies.

« *C'est dans le détour que se trouve la ressource* »

Plusieurs laboratoires pharmaceutiques français cherchent à se positionner en Chine. Ils s'efforcent – tels Rhône Poulenc, Pasteur-Mérieux, Sanofi, Fournier... – de négocier la constitution de « joint ventures » avec des laboratoires chinois. Un des négociateurs français déclare à ce propos : « *Les réponses aux défis de ce marché sont dans la confrontation des expériences. Il n'y a pas qu'une seule voie pour avancer ici. Nous avons encore un long chemin à parcourir*⁵ ». Afin d'éviter les captations de technologies, plusieurs laboratoires ont réussi à négocier avec l'administration chinoise, des accords limitant la fabrication locale de produits génériques et favorisant l'importation de molécules innovantes non encore duplicables. Les autorités chinoises ont donc, dans un premier temps, favorisé l'importation de principes actifs afin de créer un marché, puis, dans un second temps, elles ont édicté de nouveaux règlements stipulant que « *tout produit faisant l'objet d'un remboursement devait désormais être fabriqué localement* ».

Le discours n'est donc pas subordonné à la norme d'un « monde des idées », mais fluctue en fonction des changements de situation, ou plutôt, de la perception que le locuteur a de la logique des événements. Selon F. JULLIEN (1989), « *les lettrés chinois ont élevé l'expression indirecte et ses contraintes à la hauteur d'un art... Parce qu'ils ne peuvent s'adosser à un plan de l'idéal et des essences, ils restent prisonniers des rapports de force et ne peuvent le maîtriser de manière autonome* ». Les oppositions cohérentes entre les approches occidentales – notamment héritées de la philosophie grecque – et la pensée chinoise, sont particulièrement instructives, puisqu'elles révèlent les complémentarités entre l'allusif et le symbolique, entre le discours indirect et le discours de définition, entre la globalité de l'intuition et la généralité obtenue par abstraction. Ces interactions entre **modes contrastés d'intelligibilité** (« les acquis »), contribuent à forger des outils aptes à redonner prise sur certaines questions fondamentales, comme l'anticipation, l'efficacité, la morale en affaires...

L'« **obliquité** » conduit parfois les protagonistes à négocier parallèlement sur deux plans : **officiel mais accessoire, officieux mais essentiel** – et à pratiquer un « double langage » (C.P. LI, 1994). Cette « *diplomatie à deux étages* » a été modélisée par R.D. PUTNAM (1993). Le négociateur chinois est également attaché aux « **rites** », au travers desquels, par des « *variations insignifiantes pour le profane, mais inexprimables pour l'initié* », il explorera « **les choix des possibles** ».

Ces usages impliquent une capacité aigüe de chaque négociateur à « lire les signaux » et à réagir aux stimuli exprimés par l'autre partie. Face à de telles « subtilités », l'observateur inattentif peut avoir l'impression d'une désinformation, d'un opportunisme, d'une manipulation... (M. GRANET, 1992). Il inflige, souvent à tort, des jugements moraux à des comportements visant à mieux se conformer à « la propension des choses ». La pratique de l'obliquité exige une **gestion particulière de « l'espace-temps »**. Le lieu et le cadre de la négociation, volontairement neutres, ne doivent pas prêter matière à litiges ou distraire l'attention. Les pourparlers sont entrecoupés de silences et d'interruptions de séances, propices aux mises au point tactiques. La hiérarchie au sein de la délégation de négociateurs doit demeurer « floue », les porte-paroles et les experts se confondant avec les stratèges et les décideurs habilités.

Le pouvoir de négociation repose certes sur la **position** occupée par le négociateur. Mais cette position est moins la résultante du rapport de forces entre deux parties que de la capacité de chacune d'elles à anticiper son évolution et à réagir.

« *La rencontre a lieu de face, mais la victoire s'obtient de biais* »

La coopération entre la France et la Chine pour la construction et l'exploitation de deux centrales

nucléaires (Daya Bay 1 et 2) a donné lieu à des négociations longues et délicates, entre EDF, Framatome, GEC Alsthom et China Guang Dong Nuclear Power Company. Les dispositions annexes des contrats (portant notamment sur les « travaux auxiliaires ») ont permis aux sous-traitants chinois de récupérer l'essentiel des budgets de gros œuvre. « *Les transferts de connaissances entre ingénieurs européens et chinois ont été plus rapides que prévu* », reconnaissant les négociateurs français, et EDF, de « coordinateur » de la 1^{re} tranche, n'a plus qu'un rôle « d'assistance et d'ingénierie » dans la 2^e tranche.

LES MEDIATIONS NECESSAIRES

Le mode chinois de négociation s'appuie sur des pratiques philosophiques, sociales, linguistiques... multi-millénaires (D. GOODMAN, G. SEGAL, 1991). Son **opéra-tionalisation** par les négociateurs occidentaux suppose la transformation d'observations sociologiques en conseils pratiques. Mais l'accès à la **praxis chinoise** est rendu d'autant plus difficile que l'acteur (négociateur, conseiller ou formateur) **doit reconstruire la relation à double sens** entre des environnements, organisations et procédures profondément différents, entre des structures étrangères et ses propres « structures incorporées » ou « habitus » (P. BOURDIEU, 1994). Les processus de négociation sont profondément influencés par les **cultures** des acteurs, qui « *modélisent leurs modes de pensée, leurs comportements transactionnels et leurs relations de pouvoir, plus ou moins résistants au changement* » (M. THEVENET, 1993).

L'ouverture des entreprises occidentales au modèle chinois de négociation n'échappe pas à cette règle : elle s'inscrit dans une logique différente de culture managériale (J.J. PLUCHART, 1994). Les **modules américains** d'initiation (observés notamment dans les sociétés EXXON, ARCO et GULF) favorisent les approches **pragmatiques** et **offensives**. Les **actions françaises** de formation (mises notamment en œuvre par les groupes EDF et TOTAL) privilégient les démarches **culturelles** et **défensives**.

Les approches anglo-saxonnes (S.D. SELIGMAN, 1987 ; F. SCHNEITTER, 1989 ; D. AVIEL et E.T. HALL, 1990 ; H.P. YOUNG et C. LEEDS, 1993 ; J. HIGBEE, 1994) s'inspirent ouvertement de « l'art chinois de la guerre ». Les démarches recommandées (notamment J. HIGBEE, 1994) mettent l'accent sur la **préparation à la négociation** (« *fourbir les armes et nourrir les chevaux* »), notamment grâce à des réseaux d'appuis locaux (« buanxi ») et avec les conseils de consultants chinois (« *demandez son chemin aux vieux chevaux* »). La **connaissance des us et coutumes locaux**, la prononciation correcte des noms et surnoms chinois, à défaut de maîtrise de la langue, constituent également des préalables indispensables, au même titre que la compréhension des environnements technique et économique du contrat à négocier. Les pourparlers doivent

être de préférence conduits avec l'assistance d'interprètes sûrs et entrecoupés de pauses favorables aux clarifications (« *ne pas confondre le Yang et le Yin* »).

L'**attitude de questionnement et d'écoute** est préférée aux argumentaires construits (« *apprendre trois choses en posant une question* »). En cas d'impasse, les contre-propositions doivent surprendre l'adversaire (« *assiéger Wei pour sauver Zhao* »). Les replis tactiques, souvent considérés comme des signes de faiblesse de l'adversaire, doivent au contraire inviter à un redoublement de prudence (« *savoir perdre un baton pour gagner une épée* »). Un **compromis temporaire** l'emporte sur un ultimatum (« *de 36 stratégies, la meilleure peut être la retraite* »). En phase finale d'une négociation, « l'horloge » doit être arrêtée et l'échéance convenue ignorée. Afin d'éviter les débordements, la procédure de négociation, bien qu'ouverte, doit être le plus clairement possible découpée en **phases distinctes** : initiale, distinctive, intégrative et conclusive. Les praticiens comme les théoriciens anglo-saxons, s'efforcent ainsi de reconstruire un cadre structurant à la négociation.

Les approches françaises (F. JULLIEN, 1994 ; HAM SAN CHAP, J.-J. PLUCHART, 1992) adoptent des postures nettement plus **défensives**. La conclusion d'un contrat n'est pas une fin en soi, mais est considérée comme une **étape dans un processus permanent**, à long terme, de négociation. Il convient surtout d'engager « **un travail très en amont** » de la négociation puis de limiter les risques de « **déportage** » hors des limites convenues à l'origine, notamment en matière de transferts de technologies, de sous-traitance ou de financement d'un projet.

Tout **changement** pouvant intervenir dans la situation contractuelle d'origine (statuts des contractants, contraintes techniques, réglementations nationales et locales, conditions économiques, financières et sociales d'exécution du contrat) doit être anticipé dans la mesure du possible. Le stratège chinois vise en effet à modifier imperceptiblement l'environnement du contrat, afin de placer son interlocuteur devant le fait accompli. L'essentiel ne réside pas dans le contrat principal mais dans ses **annexes**. Le négociateur doit se garder en toutes circonstances une « **marge de manoeuvre** », en ménageant des « ouvertures » dans ses propos et ses écrits, par des formulations interrogatives, voire contradictoires. L'attitude prescrite est celle du « **pacifisme assuré** » (T.C. KEISER, 1989), exigeant une grande faculté d'écoute... Le client ou acheteur doit être progressivement amené à une association créative, favorable aux deux parties, permettant d'explorer de nouvelles solutions. Cette ouverture est rendue possible par « *une multiplication des variables de la négociation* », dans l'ensemble du processus de recherche-développement, production, stockage-distribution, publicité, formation, service après-vente, assurance financement... des produits-services commercialisés ou achetés.

La « **ritualisation** » des pourparlers constitue une parade à la « passivité apparente » de l'interlocuteur. En cas de **dérive** dans l'application d'un contrat, la partie menacée doit « **recréer l'évènement** », en reconstituant les conditions préexistant à la signature du contrat initial : restitution de l'environnement, rappel des principes, analyse méthodique et objective des écarts observés dans leur application... assortis de « silences » invitant la partie adverse à rechercher des solutions concrètes aux problèmes ainsi posés.

Ainsi, l'approfondissement de l'approche chinoise contribue-t-il, dans une certaine mesure, à renouveler le regard sur la démarche occidentale. La vision souvent « ethnocentrique » qui caractérise la pensée managériale conduit à projeter sur autrui ses propres catégories de pensée (T. TODOROV, 1995). La plupart des manuels pratiques d'achat-vente présentent des schémas opératoires de négociation, assortis d'études de cas, applicables dans « *des situations pré-définies et dans un environnement culturel non-défini* » (A.L. STRAUSS et alii, 1992). La « tentation de l'universalité » est d'autant plus dangereuse qu'elle s'applique en priorité à des concepts et techniques **transversaux** de développement des ressources humaines. Un « universel latéral », grâce à « *une incessante mise à l'épreuve de soi par l'autre et l'autre par soi* », s'avère toujours préférable, selon M. MERLEAU-PONTY, à un « universel de surplomb », fondé sur des catégories universelles. C'est pourquoi l'intégration des **médiations culturelles** est-elle encouragée par C.HOFSTEDÉ (1982).

LES CONTRADICTIONS FERTILES

A cet égard, l'analyse des procédures de négociation sino-occidentales a valeur d'exemple, puisqu'elle contribue à relativiser des concepts académiques, à enrichir des schémas qualifiés de procédure, à réviser des instruments éprouvés.

La négociation est généralement définie comme un **processus dynamique** par lequel **plusieurs parties** (au moins deux) tentent de résoudre un « **conflit** », actif ou latent, qui

les oppose, et de rechercher librement un accord ». Le conflit (opposition d'opinions et/ou d'intérêts) est « *omniprésent et inévitable* » : « *il ne peut être entièrement supprimé ni totalement éliminé ; néanmoins, il peut être géré, canalisé ou contenu* » (J. ROJOT, 1994). C'est pourquoi la négociation est au centre des activités humaines, au point que I. W. ZARTMANN (1976) a pu affirmer que la société actuelle traverse « **l'âge de la négociation** ».

Selon ce dernier, huit **écoles de pensée** s'affronteraient sur le terrain de la négociation : « historique, contextuelle, structurelle, stratégique, par types de personnalités, par capacités comportementales, par variables processuelles, procédurale ». L'analyse de la

négociation mobilise un nombre croissant de **disciplines** : la psychologie sociale (notamment J.D. REYNAUD, 1989), les sciences économiques et de gestion (J. ROJOT, 1994), la science politique (notamment C. LEEDS, 1993 ; R.D. PUTNAM et alii, 1993), les théories des jeux et de la décision (H. RAIFFA, 1982)... La négociation, en raison de son universalité et de sa transversalité, constitue en effet un champ favorable d'expérimentation des théories nouvelles. Face à « l'activisme théorisateur » de l'Occident, l'approche chinoise, qui demeure non formalisée, n'a pas varié depuis plus de deux millénaires (ZHAO FUSAN, 1982).

C'est aussi pourquoi, dans une large mesure, l'approche chinoise de la négociation n'est réductible à aucun « **style** » typé de négociation. A. W. GOTTSCHALK (1974) en distingue par exemple quatre principaux : « dur, chaleureux, calculateur, maquignon ». L'approche chinoise alterne insensiblement l'un et l'autre en fonction de l'anticipation du futur par chacune des parties.

La négociation comporte des **approches des structures** (économique, politique, culturelle, mentale...), des **processus**, des **comportements** et **attitudes** des acteurs. Le négociateur focalise son attention sur les rapports de force, les tactiques ou les styles de négociation, selon sa culture dominante (nationale, socio-professionnelle, éthique...). Toutefois, dans les modes de pensée occidentaux, la négociation reste généralement fondée sur des rapports à la fois **personnels** et **volontaires** entre les acteurs. Son processus repose sur l'opposition de modèles, logiques et/ou styles de négociation différents. Chaque partie vise à orienter par la **confrontation** le cours des événements en sa faveur. En « univers sinisé », les rapports entre interlocuteurs sont plus **collectifs** et **passifs**. L'affrontement interpersonnel est évité. Leurs pouvoirs de négociation sont fondés sur des aptitudes à anticiper « le cours naturel des choses » et à « résoudre des problèmes ». Ils impliquent une « **vision du futur** », qui requiert à la fois une **capacité « pro-active »** à détecter les logiques à long terme des systèmes, et une conscience aigüe de la **complexité** des situations (G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, 1995).

Mais la négociation doit déboucher sur un « **accord** », qui suppose un équilibre (ou un optimum) entre les gains et les pertes, ou plutôt, entre les avantages et les handicaps respectifs que chacune des parties estime en retirer. La rationalité de chaque acteur étant limitée (H.A. SIMON, 1958), par incapacité à généraliser les multiples causes et conséquences de leurs actes, un accord ne peut que répondre en pratique à des « **critères minimaux de satisfaction** » (M. CROZIER, E. FRIEDBERG, 1977), fixées en fonction des enjeux de chaque partie. La négociation chinoise, considérée comme un processus ininterrompu, relativise la notion d'accord, qui n'est qu'un « **compromis transitoire** », dont l'acceptabilité dépend moins des positions acquises que du **degré d'ouverture** offert à chacun de négociateurs dans l'ap-

plication et/ou la révision du contrat.

Cette constatation invite à relativiser les **problématiques** à la base des théories qui naissent de perceptions parfois subjectives, par les acteurs ou les observateurs, des objectifs qu'elles poursuivent, des enjeux qu'elles comportent et des processus qu'elles induisent

(P. LOUART, 1995). Ces logiques **axiologiques** (par les valeurs qu'elles contiennent) et **praxéologiques** (par les actions qu'elles entraînent), sont d'autant moins perceptibles dans les négociations sino-occidentales, que les expériences, organisations, comportements et langages des acteurs, sont éloignés. La levée des contradictions implique un champ d'observation élargi, une ouverture pluridisciplinaire, une **transversalité** accrue. Le **détour** le plus long s'avère parfois être l'accès le plus court vers la compréhension de l'autre.

CONCLUSION

Les négociateurs expérimentés s'accordent unanimement à reconnaître l'efficacité de la démarche chinoise. Ils en retirent un intérêt plus aigu pour les approches **interculturelles** du management, qu'ils font partager aux responsables des ressources humaines et de la formation de leurs entreprises.

L'observation des pratiques chinoises atteste en particulier que l'efficacité d'une transaction ne saurait résulter de l'application d'un schéma mécaniste de recherche d'un consensus. La Chine à cet égard constitue moins une énigme qu'« un sujet nouveau d'interrogation sur nos propres évidences, qui sont en fait d'autres choix culturels. Il faut donc partir des écarts que l'on constate pour reconstruire l'arrière-plan théorique qui les a rendu possible » (F. JULLIEN, 1992). Le sens d'une action semble être moins une quête volontariste qu'une « écriture flottante » qui la laisse s'organiser de lui-même. La leçon du rendez-vous manqué au siècle des lumières entre l'empereur QIANLONG et l'ambassadeur anglais MACARTNEY portera-t-elle ses fruits au siècle de la mondialisation des entreprises ?

REFERENCES

- ATTALI J. (1984), *La figure de Fraser*, Fayard p.10.
- AVIEL D. (1990), *Cultural Barriers to International Transaction*, *Journal of General Management*, vol. 15, pp. 5-20.
- BOURDIEU P. (1994), *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*, Le Seuil.
- CABLE V, FERDINAND P. (1994), *China is an economic Giant Threat or Opportunity ?*, *International Affairs*, vol. 70 n° 2.
- CHOI-BELLANGER I. (1994), *Le transfert de technologie en Chine*, *Revue Internationale de Droit comparé*.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil (1977).
- DELLEUR Ph. (1993), *L'intégration régionale en Asie*, Unesco, Notes bleues de Bercy.
- EVANS P.B., PUTNAM R.D. JACOBSON H.K. (1993), *Doubledged Diplomacy International Bargaining and Domestic Politics*, University of California Press.
- GOODMAN D., SEGAL G. (1991), *China in the 1990's*, Oxford University Press.
- GOTTSCHALK A.W.G. (1974), *CEDEP Teaching Notes (cité par J. Rojot)*, London Business School.
- HALL E. T. (1990), *Understanding Cultural*, International Press.
- HAMEL G., PRAHALAD C K. (1994), *La conquête du futur*, Interéditions.
- HIGBEE J. M. (1994), *Negotiating for an Oil and Gas Exploration in China*, *Rapport Arco* pp. 1-38.
- JULLIEN François (1989), *Procès ou création, Une introduction à la pensée des lettrés chinois*, Seuil p. 12-14.
- JULLIEN François (1992), *La propension des choses, pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil pp. 80-110.
- JULLIEN François (1993a), *Figures de l'immanence pour une lecture philosophique du Yi King*, Grasset collection « Figures » pp. 17-27.
- JULLIEN François (1993b), *Le Yi King (traduction de P.L.F. PHILASTRE)*, Zulma.
- JULLIEN François (1993c), *Eloge de la fadeur*, Livre de Poche, Biblio-essais pp. 10-12.
- JULLIEN François (1994), *Le détour et l'accès, Stratégies du sens en Chine, en Grèce*, Grasset, collection « collège de philosophie » p. 127.
- LEEDS C. (1993), *La négociation internationale : principes de bases et dimensions culturelles*, Intercultures vol. 20 pp. 67-85.

LEW R. (1992), *Le capitalisme chinois nommé socialisme* (citant G.T. di LAMPEDUSA), *Le monde diplomatique*.

LI CHIEN PEN (1994), *Trade Negotiation between the United Nation and Tai-Wan*, Asian Survey vol. 34 pp. 692-705.

LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Liaisons.

MAJET M. (1950), *Guide d'étude directe des comportements culturels*, Editions du C.N.R.S. pp. 112.

NATIONS UNIES (1993), *Guide book on Trading with the People's Republic of China*, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

PEYREFITTE A. (1973), *Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera*, Le Livre de Poche pp. 304-305, Fayard.

PEYREFITTE A. (1989), *L'empire immobile le choc des mondes*, Fayard p. 476.

PLUCHART J.J. (fév.1992), *Ready for Competition*, Far Eastern, Economic pp. 12-17, Review.

PLUCHART J.J. (1994), *Les approches managériales japonaises, chinoises et coréennes : essai de typologie comparée*, Cahiers de LIRE.

RAIFFA H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press.

REYNAUD J.D.(1989), *La règle du jeu*, A. Colin.

ROJOT J. (1994), *La négociation*, Vuibert.

SCHNEITER F. (1989), *Getting along with the Chinese*, Asia 2000.

SELIGMAN S.D.(1987), *Dealing with the Chinese*, Warner Books.

STRAUSS A.L.,BASZANGER I. (1992), *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnarisme*, Marmottan.

THEVENET M. (1993), *La culture d'entreprise*, P.U.F.

TODOROV Tzvetan (1995), *La vie commune*, Seuil, coll. « la couleur des idées ».

TSE D.K, LEE K.H.,VERTINSKY I. et WEHRUNG D.A. (1983), «Does Culture Matter ? A cross cultural Study of Executer's Choice, Decisiveness and Risk

Adjustment in International Marketing, Journal of Marketing, octobre pp. 92-104.

VANDERMEERSCH Léon (1993), *Etudes sociologiques*, P.U.F.

YOUNG H.P. (1991), *Negotiation Analysis*, University of Michigan Press.

ZARTMAN I.W. (1976), *The 50 % Solution* cité par J. Rojot (op ; cit ;), Anchor Books.

ZHAO Fusan (1982), *Social Science and Chine's Modernisation*, International Journal of Social Science, UNESCO p. 112.

NOTES

¹ Suivant une démarche empruntée à M. Grwitz, *Méthodes en sciences sociales*, 1993.

² Suivant une démarche empruntée à M. Grwitz, *Méthodes en sciences sociales*, 1993.

³ Suivant une démarche empruntée à M. Grwitz, *Méthodes en sciences sociales*, 1993.

⁴ Suivant une approche décrite notamment par Glaser D.H. et Strauss A. L. (1967) , *Strategies for qualitative Research*.

⁵ Actes des journées pharmaceutiques France - Chine (avril 1995).