



Patience et temps, les armes pour négocier avec les Chinois

- Le management de négociation avec les entreprises chinoises n'est pas simple.
- Un colloque organisé récemment par l'ISG et l'Irsam (*) a fait le point sur la question.

Vendre sur le marché chinois est l'une des raisons majeures de l'engagement de l'entreprise étrangère tandis qu'acquérir des technologies, exporter et obtenir ce faisant des devises peut constituer pour l'entreprise chinoise la raison principale de sa décision. » Pour Guy-Olivier Faure, enseignant à l'université de Paris V-Sorbonne, cette complémentarité des apports est non seulement souhaitable mais s'avère un impératif pour mener à bien la négociation et assurer la pérennité du joint-venture. La journée-débat organisée par l'Institut supérieur de gestion (ISG) et l'Institut de recherche en sciences appliquées au management (Irsam) sur le thème « Négociation et processus d'affaires en Chine » a montré comment s'organise le jeu des acteurs chinois et étrangers dans le cadre des prises de participation et des joint-ventures et les conditions de la négociation. Comment donc se manage-t-on ces processus ?

D'un côté, le savoir-faire, l'investissement financier, l'expérience des marchés, la logistique et la compétence managériale. De l'autre, les bâtiments et le foncier, la main-d'œuvre, la connaissance des canaux de distribution, l'expérience des arcanes administratives chinoises. Dans ce contexte de complémentarité, l'équilibre de la relation est primordial.

« Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage » : ce pro-



« CURIEUSE-
MENT,
QUAND ON VA
EN CHINE,
ON NE PREND
PAS LES MÊMES
PRÉCAUTIONS
QUE QUAND
ON VA EN
ALLEMAGNE. »

verbe de Jean de La Fontaine s'avère d'actualité quand on parle de négocier avec les Chinois. C'est l'opinion de Marylise Hébrard, directrice du Centre sino-français à Shanghai. Cette dernière recommande de ne pas partir trop vite et de faire des vérifications d'usage pour savoir qui négocie, ses titres, ses brevets : « Curieusement, quand on va en Chine, on ne prend pas les mêmes précautions que quand on va en Allemagne. Il y a des économies d'erreurs à faire en se renseignant auprès des banques et des avocats et des gens sur place. On découvre souvent que

celui qui négocie n'est pas le propriétaire des droits. » Guy-Olivier Faure tient le même propos. Du fait d'une conception millénariste des choses, la négociation a une durée de vie élevée. « En dépit des coûts de transaction importants qu'elle entraîne, cela peut être considéré comme un facteur positif car elle permet de réduire l'écart entre les perceptions et, ce faisant, d'établir une vision partagée du projet avant d'affronter la réalité du marché. » La lenteur du processus a une visée consensuelle : « Obligation est faite aux négociateurs de satisfaire les attentes de son interlocuteur, de lui répondre », explique Hubert Bazin, avocat, du cabinet Gide.

Cela fait quatre ans que Natexis est implantée en Chine. « Notre travail est un travail d'aide à la négociation. On accompagne les entreprises, explique Fabrice Bossaert, directeur régional. Quand on arrive sur place, les entreprises pensent négocier avec des clients, mais c'est souvent avec les autorités que cela se passe. » Un nouvel obstacle se dresse : surmonter les contradictions entre autorités provinciales et autorité

de l'État qui ne sont pas toujours sur la même longueur d'ondes. « Le jeu de la négociation se déroule souvent dans la zone grise. Les Chinois restent opaques pour éviter de perdre la face et être obligés de se déjuger », ajoute-t-il. Le plus dur, disent certains négociateurs de contrats, est d'arriver à décrypter comment opère le jeu des influences entre l'État, les collectivités provinciales, les membres du Parti communiste, les solidarités familiales et autres réseaux occultes. L'avis d'une assistante peut être plus déterminant que celui d'un cadre supérieur si



elle est membre du Parti communiste. Il faut également compter avec le respect des rapports hiérarchiques rigides. Le mode de management est autoritaire. Il est impossible de négocier avec un subalterne. La parole du responsable n'est jamais mise en doute.

Outre les obstacles bureaucratiques, d'autres épreuves surviennent très vite, comme les retards de livraison, la difficulté de s'approvisionner, la main-d'œuvre moins bien formée et la qualité de la production inférieure aux normes internationales. « *La Chine est un pays où le "feed back" est rare et ténu* », souligne Guy-Olivier Faure, pour qui « *la qualité et l'exactitude du diagnostic sont les conditions de l'avenir d'un projet* ».

La patience pourtant est payante, estiment les experts des relations avec la Chine. Les Chinois ont la volonté de travailler davantage sur l'accès au droit. En outre, ils offrent l'assurance qu'il y a toujours une solution à trouver dans les cas les plus désespérés.

Yan de Kerorguen

(*) 24 mars 2006.

Méfiance envers les Français

Selon les trois quarts des Chinois interrogés, de tous les Occidentaux, c'est surtout avec les Français que les relations sont compliquées. C'est ce que révèle une étude diligentée par un enseignant chercheur en psychologie sociale de l'université Paris V-Descartes. Plus les entreprises françaises s'implantent en Chine, plus la question de l'intégration des managers français expatriés devient aiguë, explique l'auteur de l'étude Pascale Reinhardt. Pour elle, « *l'art de la négociation réside dans la capacité à s'adapter* ». Les Chinois n'acceptent pas qu'on doute d'eux, qu'on les surveille ou qu'on les contraigne à suivre une autre méthode que la leur. Les Allemands et les Anglo-Saxons acceptent de jouer le jeu. Mais les Français pas toujours. Ainsi les négociations de joint-venture ne se déroulent pas très bien. Chaque entreprise dont le décisionnaire est majoritaire veut que son droit s'applique et que le personnel adhère à ses principes. « *Les Chinois pensent en outre que les Français sortent trop de chapeaux dans la négociation* », souligne pour sa part Bernard Guilhot, professeur de gestion. Une méthode d'improvisation qu'ils perçoivent comme laissant une large place à l'inspiration, à l'intuition et à l'émotion. C'est donc plus difficile à gérer. Avec les Anglo-Saxons, le schéma est plus clair et organisé. Quelques règles sont à observer parmi lesquelles : ne jamais hausser la voix ni céder à l'emportement ; oublier son cadre de référence.