



# Négociier avec les Chinois

30 juillet 2007

© MINEFE – DGTPE

Prestation réalisée sous système de management de la qualité certifié AFAQ ISO 9001

*La différence culturelle est une question à ne pas négliger. Toutes les entreprises occidentales y sont confrontées en Chine, quelle que soit leur taille ou le secteur d'activités dans lesquelles elles interviennent.*

## Le choix du terrain

Beaucoup de Français abordent la table de négociation avec la conviction qu'ils vont être soumis à de multiples manœuvres. Les moins initiés pensent prévenir le danger par des attaques de front. Pour résister à la patience déterminée d'un interlocuteur aguerri aux rapports de force et au retournement des situations, mieux vaut se déplacer sur le terrain du jeu que sur celui du conflit, plus compatible d'ailleurs avec l'esprit qui anime la démarche de la négociation.

Car contrairement aux préjugés, et malgré les obstacles qu'apportent la fragilité et les imperfections de l'environnement légal, rien n'est plus facile que de traiter "réglo" avec les Chinois, si l'on sait emprunter le bon chemin.

## Les règles du jeu

La première règle est que le **contact personnel et la relation de confiance** sont une base indispensable pour réussir avec les Chinois.

La parole donnée, si elle s'inscrit dans une relation personnelle, a aujourd'hui encore plus de fiabilité qu'un texte de contrat. En Chine, on a des amis pour faire des affaires, sur une base d'intérêt mutuel bien compris et d'échange de faveurs étalé dans le temps ; en France on évite de faire des affaires entre amis pour ne pas se fâcher : ce raccourci résume assez bien la situation et la différence d'approche.

La confiance et la fidélité sont les pierres d'angle de l'organisation sociale chinoise, mais qui s'inscrivent dans une relation exclusive et privilégiée de personne à personne. A défaut, on ne se sent lié par aucun engagement ou obligation.

• La seconde règle implique qu'il y ait matière à négocier. Chaque partie est tenue de faire des compromis. **Le prix est ainsi systématiquement négocié en Chine.**

• La troisième règle définit l'enjeu principal et les conditions nécessaires à la conclusion d'un accord. **Il ne saurait y avoir de perdant.** Une partie bien jouée implique que les intérêts essentiels de chacun ont été protégés, les

pertes et les gains de part et d'autre ont été équilibrés. "Je ne trouverai jamais mon intérêt là où tu ne trouves pas le tien ", dit un dicton local. La majorité des Chinois en sont persuadés. Leur réalisme les porte moins que d'autres à l'oublier. Un contrat inéquitable pose problème lors de sa réalisation. Les Chinois ne sentent d'ailleurs pas liés par un contrat s'il s'avère que les conditions leur sont par trop défavorables et se font fort de rétablir dans les faits la balance.

## Le tempo de la négociation

Le rythme des négociations en Chine est caractérisé par un tempo particulier de "stop and go" assez déroutant pour les occidentaux. Souvent perçu comme imprévisible, ce **rythme irrégulier** alternant périodes d'effervescence et de calme est pourtant rarement aléatoire. Au chapitre du prévisible apparaissent par exemple les contraintes politico-administratives liées à l'organisation bureaucratique chinoise et au système d'autorisations diverses qui l'accompagne. Tout aussi prévisible est la nécessité de « tâter les pierres au fond de la rivière » autrement dit de laisser le temps qu'il faudra pour établir l'existence d'une convergence possible d'intérêts entre les parties. Au chapitre des événements imprévisibles viennent les réactions et le comportement de l'interlocuteur étranger, ou encore, pour des projets plus ambitieux ou sensibles dont la maturation est naturellement plus lente, une possible évolution des enjeux économiques ou politiques.

Au final pourtant la durée totale d'une négociation est assez similaire à celle existant chez nous pour des contrats équivalents et malgré les apparences ne s'est pas soudainement raccourcie depuis l'entrée de la Chine dans l'économie de marché. Mais le champ d'activité qui s'est élargi à des secteurs impliquant de très petites entreprises a fait apparaître de nouveaux types de contrat.

Les effets du bouillonnement actuel ne sont tout de même pas négligeables. Ils libèrent des énergies et suscitent des initiatives parfois audacieuses pour pousser en avant des projets qui auraient pu ne jamais exister, mais ils ne sauraient infléchir de façon radicale le rythme naturel et souhaitable des négociations en Chine, pas plus qu'ils ne permettent d'éliminer les contraintes qu'impose l'organisation bureaucratique chinoise.

Des problèmes plus ou moins graves qui peuvent surgir après la signature du contrat se feront fort de rappeler que l'on ne transgresse pas impunément le cours des choses en Chine. Comme le rappelle le dicton populaire chinois «Faire pousser des radis en tirant dessus n'apporte pas de résultats convaincants».

## La pratique

**La phase préliminaire est déterminante** Pour nouer le contact, établir qu'il existe une convergence d'intérêts, apprécier la viabilité du projet, et seulement après décider d'aller plus loin. C'est une période où le questionnement est beaucoup libre et direct, permis par la stratégie de la porte ouverte du « Rien n'est impossible », méthode qui fait ses preuves pour récolter des informations pertinentes. Ce n'est qu'en passant à la négociation proprement dite qu'il faudra en refermer les battants. A ce stade, toutes les investigations essentielles devraient avoir trouvé une

réponse : profil et statut juridique effectif de la partie chinoise, performance de l'entreprise, degré de dépendance à l'administration, appuis dont elle dispose, enjeux pour la partie chinoise, ses motivations vis-à-vis du projet et vis-à-vis de la partie étrangère, niveaux de prix acceptables. Bien menée, cette étape doit normalement permettre de signer un texte dans de bonnes conditions et assurer une réalisation satisfaisante du contrat.

Si l'on bâcle cette étape, on hypothèque dangereusement l'avenir.

**Le bon positionnement et l'art de questionner**

- Ne jamais oublier d'où l'on parle (fournisseur, acheteur, partenaire) et avec qui l'on parle (secteur public/privé)
- Susciter l'intérêt : une offre claire, mettant en avant un ou deux points forts, soutenue par une bonne documentation technique
- Se souvenir des conditions de la première mise en relation
- L'avantage du questionnement revient à celui qui a été sollicité
- L'avantage stratégique revient à celui qui pose les questions
- Pour être efficaces, les questions doivent être concrètes, précises, simples voire naïves, formulées sous divers angles et reconstituées comme les pièces d'un puzzle.
- Manier la modestie pour sonder l'interlocuteur selon la formule: « montrer une brique pour que l'autre dévoile une pierre de jade » et d'une pierre deux coups, se faire apprécier.

**Les points faibles des Français**

Parmi les traits les plus souvent relevés par les chinois, sont souvent cités :

- La survalorisation de l'atout technique ou de la notoriété
- L'improvisation et le manque de lucidité perçus par les Chinois comme de l'arrogance. Ce qu'il est convenu d'appeler l'esprit cartésien joue aussi en défaveur des Français face à l'intelligence fluide et intuitive des Chinois. De fait, les Français sont assez souvent peu réceptifs aux messages qui leur sont envoyés et opèrent volontiers un tri (sans doute assez inconscient) ne retenant que les signes pouvant leur être favorables.

**Copyright**

Tous droits de reproduction réservés, sauf autorisation expresse de la Mission Economique de Shanghai (adresser les demandes à [shanghai@missioneco.org](mailto:shanghai@missioneco.org)).

**Clause de non-responsabilité**

La ME s'efforce de diffuser des informations exactes et à jour, et corrigera, dans la mesure du possible, les erreurs qui lui seront signalées. Toutefois, elle ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette publication qui ne vise pas à délivrer des conseils personnalisés qui supposent l'étude et l'analyse de cas particuliers.



Auteur : Mission Économique de Shanghai

Adresse : 21 Floor, Hai Tong Securities Building  
No.689, Guangdong Lu  
200001  
SHANGHAI  
CHINE

Rédigée par : Marie-Chantal PIQUES  
Revue par : Louis-Michel MORRIS

Version originelle du 30 décembre 2003  
Réactualisée le 30 juillet 2007