

Négociation interculturelle: points essentiels

Lettre d'un lecteur (1)

L'article de John Graham et N. Mark Lam "The Chinese Negotiation" (2) fournit des informations culturelles qui sont utiles pour des négociateurs américains. Ceux-ci se heurteraient néanmoins à des difficultés s'ils s'en servaient comme d'une recette. La manière de se comporter et de communiquer en fonction d'un contexte culturel est tout aussi importante que les informations relatives à ce contexte. Le risque est que ces informations se transforment en maximes beaucoup trop simplistes. Le fait de peindre deux images complètement différentes de l'Amérique et de la Chine suscite un raisonnement de type "nous contre eux". Bien que les notions d'individualisme et de collectivisme se manifestent évidemment en Chine et aux Etats-Unis de manière et à des degrés différents, elles ne représentent que les deux pôles d'une dynamique sociale que l'on rencontre dans les deux pays.

Il faut donc tenir compte de deux principes fondamentaux pour maîtriser les difficultés de la négociation interculturelle.

Premièrement, un négociateur doit prendre en considération l'individualité de ses interlocuteurs. Prenons l'exemple d'un Américain qui invite un Chinois à dîner parce qu'il pense que c'est culturellement indiqué, alors que celui-ci préférerait en fait rentrer à la maison pour voir ses enfants avant qu'ils n'aillent dormir, mais n'ose pas le dire ouvertement. Chacun essaye d'accommoder l'autre, mais finit par faire quelque chose qu'il n'avait pas envie de faire. Les normes culturelles ne sont pas des règles absolues et il faut en vérifier la convenance de cas en cas. De nombreux hommes d'affaires chinois ont séjourné aux Etats-Unis durant leurs études ou dans le cadre de leur activité professionnelle; ils ont donc déjà négocié avec des hommes d'affaires américains conformément, en partie tout au moins, aux règles et habitudes locales. Quoi qu'il en soit, il est tout aussi important de se familiariser avec le mode de pensée et les préférences de l'individu auquel on s'adresse que de s'informer au sujet de sa culture.

Deuxièmement, un négociateur doit être conscient de la dynamique et du contexte de la situation en question. Tenir compte des origines culturelles respectives est certes important. Mais la manière dont chaque individu les intègre dans son comportement est essentielle. Lorsque deux négociateurs se rencontrent, ils n'abandonnent jamais totalement leur propre culture et ne sont jamais en mesure de se conformer à toutes les nuances de la culture de l'autre. Chacun doit s'adapter à l'autre ainsi qu'aux valeurs et usages de l'environnement (par exemple du secteur industriel) dans lequel ils évoluent.

En fait, la négociation ne porte jamais uniquement sur l'affaire à conclure et sur la relation. Les parties doivent également négocier entre elles la manière dont elles vont négocier ensemble.

Grande Lum, Principal, Thoughtbridge, San Francisco

(1) Harvard Business Review, février 2004

(2) John L. Graham, N. Mark Lam, *The Chinese Negotiation*, Harvard Business Review, octobre 2003 (http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0310E)

Résumé: La plupart des Occidentaux qui se préparent à un voyage d'affaires en Chine demandent conseil au sujet des règles à respecter et des faux-pas à éviter. Les conseils de ce genre peuvent aider à prendre les premiers contacts et à conclure les premières affaires. Mais ils ne sont pas suffisants pour servir de fondement aux accords de coopération de longue durée que les entreprises chinoises et occidentales peuvent conclure de nos jours. Au cours des 20 dernières années, les auteurs ont travaillé avec des douzaines d'entreprises et des milliers de managers américains et chinois; ils ont souvent été témoin dans ce cadre de ruptures de communication entre les partenaires concernés. La cause principale de ces ruptures était l'incapacité des interlocuteurs américains de comprendre l'environnement culturel chinois et les valeurs qui le sous-tendent. Les Américains considèrent les négociateurs chinois comme inefficaces, indirects et voire même malhonnêtes, alors que les Chinois considèrent les négociateurs américains comme agressifs, impersonnels et excitables. Ces perceptions ont des racines culturelles profondes. Et pourtant, les homes d'affaires qui sont capables de maîtriser ces différences réussissent à développer des relations commerciales mutuellement bénéfiques et florissantes. Quatre traits culturels unissent les Chinois depuis 5,000 ans et influencent encore aujourd'hui les négociations d'affaires en Chine: la tradition agraire, la moralité, l'écriture pictographique et la méfiance vis-à-vis des étrangers. Il suffit de les ignorer un instant lors d'une négociation pour risquer de la faire échouer.