

Élément de réflexion

Gérer les problèmes de relation en négociation : expérience chinoise

INTRODUCTION

Lorsque nous avons commencé d'animer des formations à la négociation en Asie et au Moyen-Orient, nous nous sommes évidemment demandés si les principes de la négociation raisonnée – et en particulier ceux qui portent sur la manière d'aborder les problèmes relationnels – étaient applicables dans ces régions du monde.

En Chine, nous n'avons pas uniquement travaillé pour des clients, mais nous avons aussi formé les formateurs et les responsables de clientèle du partenaire chinois du Centre Européen de la Négociation : LCL Business Consulting & Training Co., Ltd. Durant le séminaire que nous avons animé à leur intention en juin 2013, nous avons fait une expérience intéressante.

EXPÉRIENCE

Conformément aux principes de la négociation raisonnée, nous recommandons:

- de séparer les questions de personnes (c'est-à-dire les questions d'ordre relationnel) et les problèmes de fond:
- d'aborder les questions d'ordre relationnel indépendamment des problèmes de fond et de les traiter différemment (être dur sur le fond¹; par contre, en ce qui concerne la manière de se comporter vis-à-vis de son interlocuteur, respecter les règles de politesse et de respect);
- traiter les questions de personnes avant d'aborder les problèmes de fond.

Nous discutons ces principes notamment lors du débriefing d'un exercice durant lequel les participants négocient un conflit entre un franchiseur (une chaîne internationale de restauration rapide : Fast Food Inc.) et un franchisé. Dans le cas en question, une personne joue le rôle du PDG de Fast Food: Alice Burger; une autre personne joue le rôle du franchisé qui exploite le restaurant Fast Food à Barcelone: Max Latruffe.

La question de fond qu'il s'agit de résoudre est un conflit entre standardisation et flexibilité : le modèle d'entreprise de Fast Food repose sur la notion d'uniformité (un seul menu et une seule identité visuelle partout sur la planète), alors que Max Latruffe, lui, souhaite bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante en termes d'innovation. Il y a en outre plusieurs problèmes de relation de

¹ Être dur sur le fond signifie adopter la ligne de conduite suivante: faire certes de gros efforts pour créer des gains mutuels et parvenir à un accord qui satisfasse réellement chacune des parties, mais sans pour autant accepter de faire des concessions unilatérales; refuser de sacrifier ses intérêts légitimes et/ou d'accepter des propositions inéquitables; au vu du risque que l'autre partie pourrait tenter de vous forcer à accepter un accord qui va à l'encontre de vos intérêts, prévoir d'emblée un plan B ou une solution de rechange.

travail entre les protagonistes, le plus important tenant au fait que lors d'une récente réunion des franchisés européens, Max Latruffe a fait part à ses collègues de son mécontentement et a amèrement critiqué Alice Burger derrière son dos ; entre-temps, celle-ci a eu vent de l'incident.

Lorsque nous travaillons dans les pays occidentaux, nous constatons la plupart du temps que les négociateurs ont tendance à se mettre d'emblée à discuter les problèmes de fond. Même lorsque la négociation commence par du "small talk", les négociateurs glissent souvent des petites remarques anodines dans le but d'influencer discrètement l'autre partie: Max Latruffe invite par exemple Alice Burger à déguster la délicieuse omelette mexicaine qu'il a introduite au menu (en violation de son contrat de franchise...).

Nous constatons également que les négociateurs sont réticents à aborder les problèmes d'ordre relationnel (qui interviennent par exemple lorsque le comportement de l'autre partie blesse ou rend méfiant). Ils essaient plutôt de résoudre les questions de fond, en évitant d'aborder ces problèmes délicats et embarrassants.

Comme nous le faisons presque toujours, nous avons chez LCL filmé les participants alors qu'ils négociaient le cas Fast Food. Bien que nous travaillions en anglais, dans l'une des salles, les participants ont démarré la négociation en mandarin et ne se sont mis à parler anglais qu'après 4 ou 5 minutes. Lors du débriefing de leur négociation, lorsque nous avons tous ensemble visionné la vidéo, nous ne pouvions pas comprendre ce qu'ils avaient dit. Au vu des expressions faciales, du ton des voix et du langage corporel, il nous a cependant semblé que la discussion était très cordiale, polie et marquée de respect mutuel (alors que dans le cas tel qu'il est décrit, Max Latruffe et Alice Burger sont extrêmement mécontents l'un de l'autre !). Nous avons donc demandé aux protagonistes de nous résumer le contenu de leur discussion initiale. Nous leur avons également demandé ce qu'ils avaient essayé de faire durant ces premières minutes. Comme nous pouvions nous y attendre, ils ont répondu que conformément à la culture chinoise, les deux parties avaient essayé d'établir une bonne relation. Ils nous ont en outre dit: "Vous nous avez vous-même recommandé de soigner la relation indépendamment du différent sur le fond. C'est exactement ce que nous avons fait."

Probablement parce que la langue du workshop était l'anglais, les participants ont à deux reprises durant les quelques minutes où ils ont négocié en mandarin employé un mot anglais : le premier de ces mots était "innovation", le second "family". Lorsque nous avons entendus le mot "innovation", nous avons stoppé la vidéo et demandé quel était le contenu de la phrase dans son ensemble ; réponse de la personne qui jouait le rôle de Max Latruffe : "Oh, j'ai juste dit que l'innovation était un facteur essentiel de succès"!... Nous avons à nouveau stoppé la vidéo après avoir entendu le mot "family" et posé la même question ; réponse de la personne qui jouait le rôle d'Alice Burger : "Oh, j'ai juste dit que Fast Food était en fait une grande famille dont les membres dépendaient les uns des autres"!...

Dans les deux cas, nous nous sommes ensuite tourné vers la personne qui jouait le rôle opposé et lui avons demandé si, sur le moment, elle avait enregistré la petite phrase anodine et suspecté l'intention sous-jacente de la personne qui l'avait prononcée. Les deux ont alors répondu "Bien sûr que oui" ... et tout le groupe s'est mis à rire.

Aucun des participants à l'exercice n'a mentionné l'incident durant lequel Max Latruffe avait amèrement critiqué Alice Burger derrière son dos – ni au début de la négociation, ni ensuite. Nous avons évidemment abordé ce point durant le débriefing, mettant en exergue un paragraphe figurant dans les instructions de Max Latruffe :

"Lors de la dernière Réunion Européenne des Franchisés, vous avez approché plusieurs de vos collègues et leur avez fait part de vos critiques au sujet de l'entreprise en général et de sa direction en particulier. Cela a réveillé certains d'entre eux tout au moins, qui ont alors indiqué

qu'ils étaient d'accord avec vous et partageaient votre analyse de la situation. (À la réflexion, vous vous dites aujourd'hui qu'il aurait mieux valu de vous entretenir tout d'abord ouvertement avec Alice Burger.)"

Au début de l'échange qui a suivi, les participants ont avancé deux raisons qui expliquent pourquoi, en Chine, il ne serait pas indiqué d'aborder ouvertement un incident de ce genre:

- "Il est suffisant pour Alice Burger de démontrer par son attitude qu'elle est le PDG et qu'elle est bien au-dessus de ce genre d'incident trivial."
- "Il est suffisant pour Max Latruffe de dire quelque chose du genre: Oui, Madame Burger, j'ai fait part de certaines remarques à mes collègues, mais sans vous critiquer personnellement".

Néanmoins, dans la foulée, deux autres participants ont exprimé les remarques suivantes – qui n'ont à notre avis rien de spécifiquement chinois:

- "A supposer que l'on aborde un sujet aussi sensible, en Chine, il faudrait en tout cas éviter de le faire en présence d'autres personnes. C'est quelque chose que Burger et Latruffe devraient discuter entre quatre yeux."
- "En Chine, le pire qui pourrait arriver, serait qu'une tierce personne porte l'incident à la connaissance d'Alice Burger".

Nous avons alors demandé aux participants ce qui se passerait s'ils disaient du mal de leur patron derrière son dos. A nouveau, ils se sont tous mis à rire et l'un d'entre eux a dit: "Je crains qu'on aurait de gros problèmes".

Pour conclure, nous avons expliqué qu'à notre avis, lorsqu'une personne a été choquée par le comportement de l'autre partie, cela crée en elle une sorte de blessure mentale et émotionnelle. Si cette blessure n'est pas abordée ouvertement afin de la "nettoyer" et de la "désinfecter", elle tend à s'empirer – ce qui rend alors la résolution des problèmes de fond encore beaucoup plus difficile. Les participants semblaient être exactement du même avis.

CONCLUSIONS

Sur la base de cette expérience (qui n'a certes rien de représentatif), nous tirons les conclusions suivantes :

1. En négociation, les participants chinois ont autant de difficulté que dans les pays occidentaux à séparer les problèmes de personnes et les questions de fond. Même lorsqu'ils prétendent ne rien faire d'autre que soigner la relation, ils glissent des remarques visant à marquer des points et à avancer leurs intérêts. Lorsqu'ils le font, l'autre partie détecte la manœuvre immédiatement, ce qui (tout comme nous le constatons en Europe par exemple) crée une tension au niveau de la relation.
2. Les participants sont de l'avis qu'en Chine, il n'est pas indiqué d'aborder ouvertement les problèmes d'ordre relationnel en négociation, car cela crée de la confrontation. Ils sont par contre tout à fait conscients du fait que passer ces problèmes sous silence peut faire échouer la négociation. Nous avons néanmoins l'impression qu'ils ont encore plus de difficulté qu'en Europe notamment à traiter ces questions (peut-être en raison des séquelles de la Révolution Culturelle).