

Anne-Laure Monfret

Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ?

2^e édition



DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration : © Mélanie ABELLAN
Photo auteur : © Julian OKWU

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072494-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Remerciements

Je remercie de tout cœur toutes les personnes interviewées qui ont largement participé à l'élaboration de ce guide. Outre le plaisir personnel que j'ai eu à échanger avec chacune d'entre elles, ce sont leurs anecdotes et leurs expériences qui font toute la richesse de ce livre. J'espère toutefois ne pas avoir trahi leurs propos, et si c'était le cas, qu'elles veuillent m'en excuser.

Un grand nombre des interviewés ont tenu à ce que leurs remarques et anecdotes ne soient pas assimilées à une critique de la Chine ou des Chinois, pour qui ils ont beaucoup d'estime. J'espère que l'esprit de respect dans lequel j'ai écrit ce guide a su répondre à leurs attentes.

«Pour tous ceux et toutes celles qui souhaiteraient voyager, travailler avec la Chine ou y vivre, ce livre apporte un outil indispensable pour comprendre la manière dont pensent les Chinois. Pour tous les autres, il ouvre une fenêtre éclairée et divertissante sur une culture souvent encore méconnue ou mal interprétée.»

Ellen Orr, résidente américaine en Chine
pendant vingt ans, ancienne directrice
d'une société mixte d'investissement bancaire.

Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ?

« Que de surprises et d'incompréhensions attendent un Occidental qui débarque en Chine. Si nous savons tous qu'il faut absolument éviter de faire "perdre la face" à un Chinois, rares sont ceux qui savent comment s'y prendre.

À partir de témoignages, anecdotes et expériences vécues en Chine, récoltés et analysés sur plusieurs années, l'auteur a su nous donner les clés pour comprendre les attitudes et réactions, parfois énigmatiques, et souvent surprenantes, des Chinois.

Ce livre est une aide fort précieuse à la compréhension du mental chinois et un compagnon de route indispensable pour ceux qui se lancent à la conquête du marché chinois, mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent aux subtilités de cette culture si différente de la leur.»

Pierre Shan, ancien directeur général de Onduline Chine, conférencier pour la chambre de commerce et d'industrie française de Chine et médiateur au centre franco-chinois de médiation.

« Grâce aux multiples anecdotes et expériences recueillies auprès de Chinois et d'Occidentaux, Anne-Laure Monfret montre combien il est précieux de connaître la culture, les coutumes et les pratiques en Chine pour éviter les pertes de face et arriver à des situations "gagnant-gagnant".

Ce livre, soigneusement documenté, permet de mettre en lumière l'importance de la face en Chine, indispensable à appréhender pour traiter avec les Chinois.

Utile pour tout Occidental qui viendrait faire des affaires en Chine.»

Andrew Ritchie, directeur général de Total Petrochemicals au Royaume-Uni et directeur commercial en Chine pendant huit ans.

Table des matières

REMERCIEMENTS	III
INTRODUCTION	1
Chapitre 1. Ignorer la face, opération risquée	11
Pensez aux risques éventuels	13
L'eau renversée est difficile à rattraper	15
Ne soyez pas plus Chinois que les Chinois eux-mêmes	19
Test	26
Chapitre 2. La Chine, pays de la hiérarchie	29
La parole d'un supérieur n'est jamais mise en doute	31
Prendre en compte les niveaux hiérarchiques	34
Les erreurs les plus fréquentes	36
Test	44
Chapitre 3. Jamais en public	47
Les règles de base	49
Quand les Chinois critiquent en public	54
Les remarques qui vexent les Occidentaux	58
Test	60
Chapitre 4. La vérité, rien que la vérité	63
Cacher ses erreurs	66
Laisser des portes de sortie	71
Test	78
Chapitre 5. Trinquer et banqueter, dur métier	81
Faire honneur au repas	84
<i>Gan bei</i> , gage de face	87
Autres fautes de savoir-vivre en Chine	90
Test	96

Chapitre 6. Les Chinois apprécient les cadeaux, mais sachez bien les choisir!	97
Offrir et recevoir un cadeau, une histoire de face.....	99
Les critères du bon cadeau.....	102
Exemples de bons cadeaux.....	105
Les cadeaux à proscrire.....	109
Test.....	113
Chapitre 7. Faire de l'humour, oui, mais terrain glissant	117
L'ironie et le second degré à utiliser avec modération.....	120
Il y a un moment pour faire de l'humour.....	124
Le rire pour cacher son embarras.....	127
Test.....	130
Chapitre 8. Le poisson rouge orgueilleux	133
Les dédaigneux.....	135
Les donneurs de leçon.....	137
Les choqués.....	140
Test.....	143
Chapitre 9. « Face » rime avec « diplomatie »	145
L'hospitalité.....	148
L'art de faire passer les messages.....	151
Les amis de la Chine.....	159
Test.....	163
TEST FINAL	165
CONCLUSION	167
BIBLIOGRAPHIE	169
WEBGRAPHIE	169



Introduction

«Chaque personne a une face, comme chaque arbre a une écorce.»
Proverbe chinois



Pourquoi écrire un livre sur la «face» en Chine?

Tout participant à une formation interculturelle sur la Chine a inévitablement entendu parler de l'importance de la face. Ceux qui travaillent en Chine ont forcément eu un jour ou l'autre un contrat annulé, des relations rompues ou une démission précipitée, sous le simple motif d'une perte de face, manifeste ou non. Ouvrez n'importe quel ouvrage sur la Chine, et vous pouvez être certain de trouver quelques lignes à propos de la face.

Lin Yutang, auteur de *La Chine et les Chinois*, écrit :

«Nous atteignons ici le point le plus curieux de la psychologie chinoise. Abstrait et intangible, il est, cependant, le plus subtil des modèles sur lesquels se règlent les rapports intersociaux chinois.»

Scott D. Seligman énonce dans *Chinese Business Etiquette* :

«On peut dire que la face ou mianzi est l'une des trois "clés de motivation" qui gouvernent le comportement dans la Chine populaire actuelle, les autres étant l'argent et le pouvoir : mais les trois sont reliées.»

Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ?

La face ne cesse donc d'être évoquée, et pourtant, si la plupart des Occidentaux en ont entendu parler, rares sont ceux qui peuvent dire ce qu'elle est vraiment :

«J'ai entendu parler comme tout le monde de la face, en particulier de l'expression "perdre la face", confie un expatrié, mais si vous me demandez : "Qu'est-ce que la face en Chine ?", je serais bien incapable de répondre précisément à cette question !»

Un consultant canadien d'origine chinoise, qui aide les entreprises occidentales à s'implanter en Chine, fait l'observation suivante :

«J'ai pu remarquer qu'il existait beaucoup d'incompréhensions au sujet de la face. Je pose régulièrement la question suivante aux managers que j'accompagne : "D'après vous, que signifie la face en Chine ?", et je reçois tant de réponses différentes ! L'un d'eux m'a dit par exemple : "En Chine, il faut montrer à l'autre qu'il est plus fort que nous pour lui donner de la face." C'est sur ce genre de représentations tronquées que surgissent de nombreux malentendus entre les Occidentaux et les Chinois.»

En résumé, la face est continuellement mise en avant dans les relations avec les Chinois, et paradoxalement, elle est un sujet plus méconnu qu'on ne pourrait le croire. C'est cette double constatation qui m'a amenée tout naturellement à écrire ce guide.

Notons que si la face est souvent mal interprétée, elle est loin cependant d'être un phénomène mystérieux et impénétrable qui ne pourrait être compris par personne, hormis les Chinois eux-mêmes. Le vice-président d'un groupe international soulève ce point avec humour :

«Quand des clients chinois prétendent que je ne peux pas comprendre la face sous prétexte que je suis Occidentale, j'ai l'habitude de rétorquer : "Vous savez, chez nous, il faut aussi être très attentif à la face de son interlocuteur", et j'invente cet exemple : "Lorsqu'on joue au golf en Écosse (je suis Écossais), il faut absolument laisser votre partenaire gagner pour ne pas lui faire perdre la face."»

La notion de face n'existe pas que dans l'Empire du Milieu !

Ce livre se propose de démystifier la face, tout en soulignant néanmoins sa réelle importance en Chine.

Que représente la « face » en Chine ?

Pour reprendre les propres termes de Jean-Claude Peter dans son livre *Comment échouer en Chine* : « Tout le monde parle de la fameuse "face" chinoise. Encore faut-il savoir de quoi l'on parle. »

L'expression « perdre la face » telle qu'on la connaît en Occident (à savoir perdre son prestige en tolérant une atteinte à son honneur, à sa dignité et à sa réputation) est directement empruntée au chinois. Elle n'est apparue en fait que tardivement dans notre vocabulaire (1850) alors qu'elle était déjà utilisée en Chine depuis plusieurs siècles et sous bien d'autres formes. La notion de prestige n'existe en Chine que depuis la dynastie des Tang (vii^e-x^e siècles après J.-C.), alors que d'autres utilisations de la face (comme des notions de politesse) existaient auparavant. Il n'est donc pas surprenant que nous ne mettions pas toujours le même sens derrière le même terme.

Les Chinois diront « il a perdu la face » comme nous pourrions dire « il a été vexé » ou « il a été atteint dans son amour-propre ». C'est du moins l'opinion la plus répandue en Occident.

► Plus que du simple orgueil

Si cela est en partie vrai, la face ne peut néanmoins être cantonnée à de simples sentiments d'orgueil. D'ailleurs, les Chinois eux-mêmes évoquent bien d'autres aspects, avant même d'aborder cette question de vexation personnelle. Voici quelques-unes de leurs définitions :

- « Un Chinois appartient d'abord à sa famille, ensuite à son entreprise, et enfin à son pays. Si un Chinois perd la face, il fait perdre la face à sa famille, à son entreprise et à tous les Chinois. »
- « Si on refuse de trinquer avec vous, vous perdez la face ; si une connaissance vous croise dans la rue en oubliant de vous saluer, cela signifie que vous n'avez pas de face ; si vos paroles sont remises en doute devant tout le monde, quelle perte de face ; si votre enfant n'est pas parmi les dix premiers à l'école, il vous fait perdre la face ; si votre femme

est laide, elle vous fait perdre la face ; si vous êtes pauvre, vous n'avez pas de face... Tous les problèmes des Chinois sont reliés à la face.»

- «La face, le Chinois vit avec, c'est dans le sang. Cela fait partie de notre éducation, c'est dans notre tradition, notre culture, notre mentalité.»
- «Avoir de la face, c'est être reconnu par les autres, de par son statut, ses apparences, ses possessions matérielles. C'est en définitive ce à quoi on a réussi à accéder, personnellement ou à travers d'autres (nos enfants, nos parents, notre pays...). Perdre la face, c'est quand on vous enlève tout cela.»

► Une notion sociale

On s'aperçoit que la face va bien au-delà d'une notion purement individuelle. Elle est aussi et surtout une notion sociale. En effet, la face est indissociable de la position et l'image sociale. Si vous faites perdre la face à quelqu'un, ce n'est pas simplement une blessure personnelle dans son amour-propre que vous causez, mais vous risquez surtout de lui faire perdre sa position vis-à-vis des autres. Et c'est en cela que la perte de face est sérieuse, et d'autant plus grave dans une société où la position sociale est extrêmement importante et survalorisée (et à l'opposé, l'échec social est une grande honte). La face en chinois se dit *mianzi* 面子 ou *lian* 脸, ce qui signifie au sens propre du terme, «le visage», «la figure».

«Lorsqu'un Chinois perd la face, les autres vont l'ignorer complètement, il n'a pour ainsi dire plus de visage, il devient inconnu, dit un interviewé chinois. Perdre la face, c'est comme ne plus exister aux yeux des autres et dans la société.»

► Une affaire de relation

La face est aussi une affaire de relation, notion ô combien importante en Chine ! Prendre soin de la relation est une préoccupation constante chez les Chinois. Dans cette perspective, prendre soin de la face de l'autre devient tout aussi important que de ne pas la perdre soi-même. C'est particulièrement vrai dans les négociations où il faut toujours veiller à ce que ni l'un ni l'autre ne perde la face, pour avoir une chance d'aboutir à un accord.

On peut assimiler la face à une forme de respect de l'autre, de la diplomatie, de la politesse ou un certain savoir-vivre, qui s'attache avant tout à entretenir de bonnes relations. Ne pas donner de face à quelqu'un équivaut au summum de la grossièreté. Imaginez un Chinois qui commence à parler de son dernier voyage en France, au cours d'un dîner, afin d'entamer la conversation avec le Français assis à ses côtés. Il commet une erreur sur l'emplacement d'une ville. Le Français qui ne peut s'empêcher de rectifier lui dit : « Non, non, vous vous trompez, Lyon est dans le département du Rhône, pas en Provence. »

Qu'aura donc fait le Français ?

- il aura fait perdre la face à son voisin de table chinois devant tout le monde ;
- il aura brisé du même coup la relation que le Chinois essayait en vain d'établir.

Et tout cela pour quoi ? Pour établir une vérité dont tout le monde se moque ! En effet, le Chinois cherchait juste à se donner un peu de face (en montrant qu'il avait voyagé à l'étranger) et à trouver des points communs pour nouer des relations. Il était question de face et de développer des relations, pas d'un cours de géographie sur la France !

L'entretien de la relation occupe une place de premier plan en Chine. Qui n'a pas assimilé cela, est sûr d'échouer. Un Allemand témoigne :

« En Allemagne, ce qui compte avant tout, c'est la qualité technique du produit et du service. Nous n'avons pas besoin d'aller faire gan bei (expression utilisée pour trinquer) et d'aller au Karaoké pour vendre nos produits.

"Arbeit ist Arbeit; Schnaps ist Schnaps!" c'est-à-dire, "il y a un moment pour travailler, et il y a un moment pour boire et s'amuser".

Dans mon pays, je peux faire d'excellentes affaires avec quelqu'un, même si je ne m'entends pas très bien avec lui. Je juge avant tout la qualité du service et du produit. En Chine, c'est évident, la relation est plus importante que le savoir-faire ou que les résultats.

Vous avez beau proposer un excellent produit et un service de qualité, les Chinois ne le valorisent pas autant que la relation.

En Chine, il faut aller dîner au restaurant, trinquer, cela fait partie du travail. Le mot maître en Chine, c'est la relation. »

Que vise à vous apporter ce guide ?

► Vous faire partager des expériences

J'ai mené une centaine d'interviews individuelles auprès de Chinois et d'Occidentaux (Français, Américains, Italiens, Allemands, Espagnols, Anglais...) ayant tous des expériences interculturelles à transmettre.

Lors de dîners d'échanges d'anecdotes que j'ai eu l'occasion d'organiser, un expatrié m'a dit :

« Cela fait du bien de partager nos expériences et de voir que les autres ont connu le même type d'interrogations et de difficultés. Du coup, on se sent moins seul et on finit par en rire. »

De même, un entrepreneur anglais m'a confié :

« On retire une certaine jouissance à voir que les autres font les mêmes erreurs que nous ! J'ai beau adorer la Chine, il y a des jours où j'ai envie de tout arrêter, où tout le monde m'irrite, et où un livre sur les erreurs et les "faux pas" des autres serait un bon remontant. »

Ce livre n'est ni un livre de recettes, ni un traité scientifique sur la face. Il est parsemé d'histoires vécues sur la face et d'impairs commis par des novices et des moins novices, afin de prendre le temps de réfléchir à ses propres expériences, d'apprendre des expériences des autres, et enfin, de passer un bon moment tout simplement.

► Vous aider à mieux décoder ce qui se passe autour de vous

On n'explique pas tout par la face, mais sa compréhension permet de lever beaucoup de malentendus.

« Dès lors que vous avez saisi ce qu'est la face en Chine, vous pouvez commencer à déchiffrer la manière dont fonctionnent les Chinois. Et tant que vous n'avez pas assimilé cette notion de face, c'est difficile de comprendre le reste », commente une Française après plusieurs années passées à essayer de décrypter certains modes de fonctionnement de son mari chinois.

En effet, comprendre ce que représente la face en Chine permet de découvrir une grande partie de la culture chinoise, les deux étant intimement liés. La face peut donc vous aider à décoder certains comportements, réactions, ou situations *a priori* inexplicables ou absurdes.

Attention cependant à ne pas tomber dans le piège des stéréotypes. Tous les habitants d'un même pays ne se comportent pas de la même manière, même si c'est la première impression que l'on a souvent en arrivant en pays inconnu. Ainsi, tous les Chinois ne se comportent pas de façon identique.

La réaction de ce manager de 50 ans ayant vécu la révolution culturelle pourra être très différente de celle de ce jeune bilingue en anglais tout juste sorti de l'université, n'ayant connu que le boum économique. De même, la réaction de M. Li originaire de Pékin, et très respectueux des valeurs confucéennes, pourra paraître à l'opposé de celle de M. Wang, homme d'affaires shanghaien, très ouvert au monde extérieur et qui, pour des intérêts financiers par exemple, pourra mettre de côté de légers problèmes de face.

► Vous faire connaître quelques règles de politesse et codes de conduite en Chine

Le code de savoir-vivre en Chine est indissociable des notions de face. Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'appliquer à la lettre toutes les règles comme un Chinois se devrait de le faire, respecter quelques règles de base sera apprécié de vos interlocuteurs chinois et leur donnera de la face.

Enfin, la face est sous-jacente à toute communication. C'est ainsi qu'un grand nombre de problèmes de communication entre les Chinois et les Occidentaux pourraient être évités grâce à une meilleure compréhension de la face. Vous aider dans votre communication quotidienne avec les Chinois est le but ultime de ce livre.

TEST

Cochez la ou les bonnes réponses.

1. La face est :

- a. Réservée au seul peuple chinois.
- b. Universelle.
- c. Une pure invention des Chinois visant à déstabiliser les Occidentaux.

Réponse: b. Universelle. La face n'est pas réservée au peuple chinois ni aux seuls pays asiatiques. Elle est en soi une notion universelle. En effet, personne, Chinois ou non, n'aime perdre la face. Un Occidental, pas plus qu'un Chinois, n'apprécie par exemple de se faire réprimander en public ou de voir ses propos tournés en dérision. Nous aussi avons notre dignité et n'aimons pas être ridiculisés.

Cependant, ceci n'est pas une raison pour penser que la surimportance accordée à la face en Chine n'est que pure affabulation. Si la face est bien universelle, elle a néanmoins une place de premier plan dans la culture chinoise et l'esprit des Chinois. Comme l'a exprimé très justement John L. Chan, auteur de *China Streetsmart*: «La face n'est pas tant différente en genre mais elle l'est en degré.»

2. La face peut être comparée à :

- a. Un masque.
- b. Une vitrine.
- c. Un miroir.

Réponse: Les trois. Tous ces termes comportent précisément en chinois le caractère *mian* 面 (la face) dans leur idéogramme.

Un masque se dit *mianju* 面具. La face, c'est un masque de l'opéra de Pékin, le visage que nous voulons montrer aux autres, le masque social que nous portons pour jouer dans cette grande comédie qu'est la société.

On utilise aussi *mian* pour la devanture d'une boutique *dianmian* 店面 ou la façade d'un immeuble *zhengmian* 正面. La face, c'est en quelque sorte la façade que nous désirons exhiber, une façon d'habiller la réalité, une réputation que l'on se façonne.

Mian s'utilise encore pour parler d'un miroir, *mianjingzi* 面镜子. La face, c'est notre propre image que nous renvoie la société. Les Chinois ont tendance à vivre à travers le regard des autres. Ils se soucient énormément de ce que les autres pensent: «*Bie ren zenme shuo?*» («Qu'est-ce que vont dire

les autres?») ou : «*Bie ren zenme xiang?*» («Qu'est-ce que vont penser les autres?»). Ils vivent à travers les yeux des autres.

3. La face peut-elle être assimilée à une question d'honneur?

- a. Oui.
- b. Non.

Réponse: Oui et non. Si la face ressemble à l'honneur, il ne faut cependant pas la confondre avec l'honneur à l'occidental (ou encore moins le *hara-kiri* à la japonaise).

J'ai posé cette question à un directeur chinois qui a suivi des études en sciences politiques en France :

R: Je ne crois pas qu'on puisse assimiler la face à l'honneur, en tout cas, pas comme on l'entend chez vous. Par exemple, au niveau militaire, fuir devant un ennemi mieux armé ou supérieur en nombre n'est pas une perte de face pour un Chinois.

Q: Une Japonaise m'a dit que pendant la Seconde Guerre mondiale, les mères japonaises poussaient leurs fils à aller se battre, même si aucune ne le souhaitait, juste pour une question de face. Ne pas vouloir mourir pour son pays, c'était vraiment perdre la face. Ce phénomène existe-t-il en Chine?

R: Non, je ne crois pas. Il y a quelques héros, mais ils sont rares. On a bien Lei Feng, un soldat ayant beaucoup servi son peuple, qui a été fréquemment utilisé par la propagande chinoise pour renforcer ce sentiment d'honneur qui fait défaut aux Chinois. Mais cet exemple est en contradiction avec la culture chinoise et la mentalité de la majorité des Chinois.

Lin Yutang (auteur de *La Chine et les Chinois*) avait déjà observé dans les années 1930 : « Il se peut que le "péril jaune" arrive du Japon, mais il ne viendra pas de Chine. Au plus profond de nos instincts, nous voulons bien mourir pour la famille, mais non pour l'État. Pas un de nous qui n'ait jamais le désir de donner sa vie pour sauver le monde. »

4. Parmi ces situations, quelles sont celles qui risquent de faire perdre la face aux Chinois?

- a. Refuser catégoriquement de prendre en compte la face dans ses relations avec les Chinois.
- b. Commettre toute action qui remettrait en question l'autorité d'un responsable.
- c. Critiquer quelqu'un en public.
- d. Démontrer par A plus B que son interlocuteur a commis une erreur.
- e. Refuser strictement de boire et de trinquer lors d'un dîner d'affaires.
- f. Offrir une copie de Rollex à 70 RMB (10 euros) à son client.
- g. Utiliser l'ironie au second degré.
- h. Adopter une attitude supérieure.

Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois?

Réponse: Toutes. Ces situations correspondent aux **huit cas de pertes de face** les plus fréquentes causées par les Occidentaux en Chine, qui seront détaillées et développées amplement dans ce guide.

Le chiffre 8 n'est pas tout à fait le fruit du hasard. En effet, le chiffre 8 est un porte-bonheur en Chine. «Huit» se dit *ba* en mandarin et se prononce comme *fa* en cantonnais, qui signifie faire fortune.

On se bat pour avoir les emplacements et les étages avec des **8**! Les numéros de portable avec de nombreux 8 se vendent plus chers. Le numéro de téléphone **8 888 88 88** a été vendu plus de 2 millions de yuans (soit environ 300 000 euros) lors d'une vente aux enchères! La compagnie Sichuan Airlines se dit très satisfaite de son acquisition et les clients sont ravis de lui téléphoner!

Ce n'est pas un hasard si la fameuse tour Jin Mao de Shanghai a très exactement **88** étages!

Enfin, ce n'est pas surprenant si la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de Beijing a été programmée le **8 août 2008** à **8** heures **8** minutes **8** secondes!

À ces 8 erreurs fréquentes, viendra s'ajouter dans cette nouvelle édition, un 9^e chapitre consacré à la face et la diplomatie : l'accueil des Chinois, l'art de faire passer des messages et de préparer ses discours.

Ce nouveau chapitre, le numéro 9, renvoie au chiffre de l'Empereur! Selon la légende, la cité interdite comprenait **9 999** pièces, le dîner impérial du Nouvel An était composé de **99** plats, **99** spectacles étaient présentés pour l'anniversaire de l'empereur et les Chinois devaient se prosterner 9 fois devant lui.

Le chiffre 9 est également un symbole de longévité, puisqu'il se prononce *jiu*, c'est-à-dire «vieux», «ancien». Signer un contrat ou se marier le **9, 19** ou **29** du mois de septembre est de bon augure et promet une relation durable.

Ignorer la face, opération risquée

«Une seule parole peut ruiner une affaire.»

Proverbe chinois

- **Pensez aux risques éventuels**
- **L'eau renversée est difficile à rattraper**
- **Ne soyez pas plus Chinois que les Chinois eux-mêmes**

Certains Occidentaux se moquent totalement de la face. Soit ils sont convaincus que ce n'est que du folklore, soit, même s'ils admettent que la face est un sujet sérieux en Chine, ils refusent catégoriquement d'y prêter attention car « après tout, n'est-ce pas aux Chinois de s'adapter à nous, et non pas l'inverse? ». Une telle attitude n'est pourtant pas sans risque, et peut même être dans certains cas plus coûteuse qu'ils ne l'imaginent.

Une Française raconte les conséquences désastreuses provoquées par sa collègue (à sa décharge, cette dernière venait d'arriver en Chine) :

« Nous avons passé des années à essayer de développer des partenariats avec des établissements chinois. En Chine, tout est fondé sur un système de relations et d'entretien de liens de confiance. Toute demande d'autorisation dépend en grande partie de cela. Une collègue chinoise nous a beaucoup aidés, grâce aux relations privilégiées qu'elle entretenait avec certaines personnes bien placées. Elle a joué un rôle essentiel dans le développement des échanges qu'on a pu établir jusqu'ici.

Récemment, une collègue française s'est permis de court-circuiter cette personne clé, en estimant qu'elle était inutile et en la traitant avec mépris. Elle lui a fait clairement perdre la face. Ma collègue chinoise n'a rien laissé paraître, mais je sais qu'elle "boycotte" par derrière. L'impatience de ma collègue française a compromis tout le travail réalisé depuis quinze ans ! En définitive, on a perdu bien plus de temps qu'on en a gagné. »

Confucius avait raison de dire : « Une petite impatience ruine un grand projet ! »

La notion d'efficacité

Les Chinois et les Occidentaux n'ont pas la même notion d'efficacité.

En Occident, l'efficacité est basée sur une action qui doit produire un effet direct. Elle s'inscrit plutôt dans une logique à court terme et peut briser le cours des événements.

En Chine, elle est basée, non pas sur une action directe, mais sur la production d'un effet indirect. Elle s'inscrit dans le temps et vise à se fondre avec le cours des choses.



- Voici, à titre d'illustration, deux façons d'aborder une situation en termes d'efficacité : imaginez un problème très sérieux à gérer dans l'entreprise. Le seul qui puisse apporter une solution est M. Shan.
- Scénario n° 1 : M. Pang l'invite à passer un week-end avec lui. Il attend la fin du week-end pour aborder le sujet. Il souligne les compétences de M. Shan et lui donne toute sa confiance. M. Pang joue sur l'efficacité à long terme.
 - Scénario n° 2 : M. Richard organise une réunion en toute urgence. Il aborde directement le problème et demande à M. Shan de lui trouver très vite une solution. M. Richard joue sur le court terme.
- La question n'est pas tant de savoir qui a été le plus efficace (car cela dépendra des situations), mais qu'il existe plusieurs façons d'être efficace.



Pensez aux risques éventuels

► Plus la personne détient un rôle majeur, plus ignorer la face est une entreprise risquée

Vous faites perdre la face à un ouvrier que vous jugez pouvoir remplacer du jour au lendemain, vous faites perdre la face à votre employée de maison que vous aviez l'intention de congédier, ou encore vous faites perdre la face à un vendeur de fruits et légumes ambulant que vous ne verrez plus jamais... Soit. Cela ne prête pas vraiment à conséquence.

Cependant, l'entreprise peut s'avérer périlleuse face à des personnes qui joueraient un rôle plus déterminant :

- Faire perdre la face à votre meilleur vendeur peut simplement faire chuter votre chiffre d'affaires, soit parce que votre vendeur devient bizarrement mauvais, soit parce qu'il vous aura quitté !
- Faire perdre la face à un employé que vous avez formé pendant plus de six mois vous obligera tout bonnement à former une autre personne pendant encore six mois !

- Faire perdre la face au propriétaire qui vous loue une maison meublée, vous expose à retrouver votre maison vide en rentrant chez vous! (je n'invente rien).
- Faire perdre la face à un haut fonctionnaire de l'Administration risque de vous contraindre à fermer boutique, en imaginant que vous l'avez ouverte un jour.

Un homme d'affaires chinois raconte comment une grande compagnie américaine a vu s'envoler 10 millions de dollars, à cause d'une simple histoire de face :

«Au cours des négociations avec l'Administration chinoise, la compagnie américaine exigeait qu'on inscrive son nom sur la façade de l'immeuble. Les autorités ont refusé. Ils acceptaient que la compagnie inscrive son nom à l'intérieur des bureaux, mais hors de question de le voir apparaître à l'extérieur. Les Américains ont beaucoup insisté. Ils ne réalisaient sans doute pas que forcer un fonctionnaire chinois à revenir sur sa position revenait à lui faire perdre la face. Il avait dit "non" et remettre en cause sa décision, c'était remettre en question sa crédibilité. Pour l'Administration chinoise, la face compte plus que l'argent rapporté. Les Américains ont eu beau revenir sur leur position, car tout bien considéré, ce n'était pas si important pour eux, les Chinois n'ont rien voulu savoir. C'était trop tard. L'entreprise américaine a perdu le marché.»

Évaluez les enjeux avant de faire perdre la face à votre interlocuteur.

► **N'ignorez pas les personnes *a priori* « insignifiantes »**

Entendons-nous bien. Il ne s'agit pas de mépriser les personnes qui ne représentent pas d'enjeux pour vous, mais d'être d'autant plus sur vos gardes que la personne est importante. Encore que, les conséquences sont imprévisibles, car ce que vous considérez comme du « menu fretin » peut s'avérer être un « gros poisson ».

«Mon directeur occidental se souvient encore d'une de ses premières négociations en Chine, raconte une employée chinoise. Au cours de la réunion, il y avait une petite dame discrète qui venait servir le thé et s'enquérir si tout se passait bien, s'ils avaient besoin de quelque chose. Il est apparu au final que c'était elle qui prenait la décision. Elle était la directrice, ce dont ne se doutait absolument pas mon patron.»

Ne vous fiez donc pas aux apparences ! Beaucoup d'étrangers commettent cette erreur, à en croire cette interprète chinoise :

«Ce n'est pas toujours la personne que vous croyez importante qui va prendre la décision. Il arrive que des Occidentaux négligent le petit bonhomme installé dans un coin et qui ne dit rien. Celui que personne n'avait remarqué peut se trouver être justement le décisionnaire.»

Marie-Chantal Piques, auteur de *Les Miroirs de la négociation en Chine*, cite lors de l'une de ses interventions à Shanghai, l'exemple d'un directeur général français qui n'a trouvé rien de mieux à dire que «Ah bon?...», lorsque le directeur chinois lui présenta un chef d'atelier, néanmoins un personnage important dans l'entreprise, puisqu'elle était par ailleurs son épouse. Puis, il rajouta en s'adressant à l'auteur : «Comment voulez-vous qu'on réussisse quelque chose de bien avec des gens pareils !»

Avant de faire perdre la face à un Chinois, sachez à qui vous avez affaire !



L'eau renversée est difficile à rattraper

Si en Occident la perte de face est facilement «rattrapable», ceci est loin d'être le cas en Chine. Raison de plus pour y prêter attention.

► Difficile à réparer

Un Américain compare la Chine avec les États-Unis et la Pologne :

«Un Américain pourra lancer tout naturellement en pleine réunion: "Je pense que c'est une mauvaise idée!" Les intervenants vont discuter, argumenter. Et suite à la discussion, s'il s'avère qu'il a eu tort, l'Américain reconnaîtra facilement devant tout le monde: "Ok, ok, j'ai eu tort, pas de problème." Cinq minutes plus tard, tout le monde aura déjà oublié. En Pologne, discuter l'idée de quelqu'un en réunion est moins courant, mais c'est envisageable. Vous pourrez toujours vous excuser après la réunion, en individuel. Il s'agit d'une affaire entre vous et lui, et rien d'autre.

En Chine, c'est tout simplement inconcevable de faire une telle remarque en réunion. Si vous le faites, vous aurez beaucoup de mal à réparer. En faisant perdre la face à un Chinois, vous devez réparer non seulement les relations entre vous et lui, mais aussi entre lui et les autres (car il va s'agir de lui redonner de la face vis-à-vis des autres), et enfin, entre vous et les autres qui auront mal perçu votre critique publique.»

Alors que nous avons la possibilité de revenir sur nos propos ou notre conduite, les Chinois ne semblent pas avoir ce recours. En Occident, il est possible par exemple d'avoir une grosse dispute et peu de temps après d'aller partager un café ou une bière, comme de vieux amis. En Chine, c'est impensable. La réaction de cette Chinoise est significative :

«Deux collègues français ont eu ensemble une très vive discussion dans le couloir de mon lieu de travail. L'un d'eux criait contre l'autre en critiquant son travail. Tout le monde pouvait parfaitement entendre tout ce qu'il disait.

Ce qui m'a profondément choquée, c'est de les voir, un moment plus tard, déjeuner à la même table avec d'autres collègues et bavarder ensemble comme si rien ne s'était passé. Si je m'étais fait critiquer en public de la sorte, j'aurais certainement inventé une excuse pour déjeuner ailleurs.»

Si vous avez déjà oublié la perte de face que vous avez causée, ce n'est pas le cas de vos interlocuteurs chinois.

► Ne rien faire

Mettons que vous venez de faire perdre la face à un Chinois. Ce n'est pas la première fois, et ce ne sera pas la dernière. Vous vous demandez peut-être à présent ce que vous pouvez faire pour rattraper sa face? Au risque de vous décevoir, vous ne pouvez pas faire grand-chose. Ou plus exactement, surtout ne faites rien!

Essayer de se rattraper tant bien que mal ne ferait, dans la plupart des cas, qu'empirer la situation.

«Le mieux est de ne pas en reparler, conseille un dirigeant français installé en Chine depuis vingt ans. Il a perdu la face une fois, et évoquer de nouveau le sujet serait la lui faire perdre une seconde fois.»

«Vous voulez rattraper le coup? Il fallait y penser avant! Les Chinois savent très bien qu'une perte de face est quasi irréversible, et c'est pour cela qu'ils prennent tant de soin à l'éviter. Des excuses? Pourquoi pas, mais ce serait remuer le couteau dans la plaie», ajoute une responsable française.

La meilleure façon de rattraper la perte de face serait donc finalement celle qu'a appliquée cette DRH occidentale :

«Il m'est arrivé de faire perdre la face à un manager chinois en pleine réunion. Il m'en a voulu pendant un moment. Afin de rétablir sa face, car c'est un manager très compétent et que je respecte, je me suis sentie obligée de faire des efforts avec lui, notamment en n'hésitant pas à le mettre en valeur et en montrant devant les autres qu'il était un très bon décisionnaire, très respectable.»

Cherchez les occasions de redonner de la face à votre interlocuteur.

► Rétablir l'équilibre : les excuses publiques

En cas de gros impair, les excuses représentent néanmoins le seul et unique moyen de rattraper la situation. Encore faut-il savoir comment les présenter.

Un directeur d'usine chinois explique :

«Je veux bien tolérer que quelqu'un m'ait fait perdre la face. Mais, pour que l'équilibre soit rétabli, il doit se montrer, d'une certaine manière, inférieur à moi, ou accepter un geste lui faisant perdre la face personnellement, comme par exemple celui de présenter des excuses. Celles-ci doivent être obligatoirement faites de manière très officielle et devant les personnes en présence desquelles il m'a fait perdre la face, sinon elles ne valent rien.»

Voici un exemple concret fourni par un patron chinois :

«Récemment, mon chauffeur a utilisé la voiture de société à des fins personnelles, ce qui est interdit. En ne respectant pas les règles de la société que j'avais fixées, il a mis en jeu ma crédibilité (et celle de la société que je représente). Mes adjoints chinois m'ont suggéré de lui demander d'écrire une lettre d'excuses auprès de la société et de la lire publiquement en réunion. C'est une pratique très courante en Chine. Il doit accepter de perdre un peu de face pour redonner de la crédibilité au patron.»

Si ces pratiques peuvent vous paraître quelque peu humiliantes, et elles le sont aussi pour un Chinois, sinon elles n'auraient pas autant de valeur, elles correspondent ni plus ni moins à un jeu de face.

Dans les cas particulièrement délicats, une lettre d'excuse est donc un bon moyen de rééquilibrer la situation. Quoique le succès ne semble pas toujours garanti. Un patron français raconte :

«Récemment, j'ai été associé à une situation où nous avons eu un manque de tact évident !

J'ai accompagné dans une province chinoise les représentants d'une grosse entreprise française, qui étaient venus voir si l'environnement était compatible avec leurs projets. On avait fait déplacer pour nous un grand nombre de gens importants : les autorités locales, la douane portuaire, un bureau de qualité, des délégations... Il était convenu que tout le monde dîne ensemble, comme il est de coutume en Chine. À peine arrivés, nous leur avons dit qu'à 16 heures nous serions repartis, sous le mauvais prétexte de maux de ventre du responsable de la société en question. Quelle perte de face !

Bien entendu, j'ai été amené à m'excuser. Je leur ai même envoyé une lettre écrite à laquelle ils n'ont jamais répondu. Le mal était fait. Maintenant, je suis discrédité à vie dans cette province. Il est bien évident que je ne peux plus me présenter là-bas.»