



**HAL**  
open science

# La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises

Mylene Hardy, Serge Agostinelli

► **To cite this version:**

Mylene Hardy, Serge Agostinelli. La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises. Conférence SIIE (Systèmes d'information et intelligence économique) 2008, Feb 2008, Tunisie. pp.249-262. sic\_00489097

**HAL Id: sic\_00489097**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00489097](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00489097)**

Submitted on 4 Jun 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

-----  
**Mylène Hardy-Zhang**  
Doctorante, ATER  
Laboratoire CRAIC, IEP d'Aix  
ATER Université Lille 3, UFR IDIST  
Tél : 33 (0)3 20 41 66 27  
mylene.hardy@univ-lille3.fr

**et** **Serge Agostinelli**  
PU  
UMR CNRS 6168 LSIS  
Université Paul Cézanne  
Tél : 33 (0)4 91 05 60 30  
serge.agostinelli@lisis.org

## **La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille: l'exemple des entreprises chinoises**

### Résumé :

Le but de cette communication est de montrer l'importance de la dimension culturelle dans les pratiques de veille à l'intérieur des organisations, en s'appuyant sur l'exemple des entreprises chinoises. La communication se déroulera en trois parties. Après avoir défini le concept de pratiques communicationnelles de veille, et avoir explicité les dimensions culturelles, nous montrerons comment les pratiques communicationnelles de veille, envisagées comme un ensemble particulier de pratiques informationnelles, sont culturellement fondées. Cela nous permettra ensuite, en étudiant la spécificité du contexte chinois à partir de la littérature et d'une enquête de terrain effectuée sur plusieurs mois de 2005 à 2007 de définir les spécificités du système culturel informationnel chinois qui contraignent la mise en place de systèmes de veille. Nous examinerons en dernier lieu les pratiques chinoises de veille dans le cadre de la « culture informationnelle » proposé par Davenport et Prusak (1997), pour nous interroger sur l'adéquation des systèmes de veille proposés sur le marché chinois.

Mots-clefs : Veille stratégique – système de veille – pratiques communicationnelles – Chine – culture organisationnelle

### Abstract :

This paper aims to outline the importance of the cultural dimension in organizational practices of competitive intelligence and environmental scanning by analyzing the case of Chinese enterprises. The article consists of three main parts. In the first part, the authors define the concept of communicational practices of environmental scanning, then examine the cultural dimension and the cultural foundation of those practices. The second part of the paper investigates environmental scanning practices in the cultural context of Chinese enterprises by using primary and secondary data from the literature and from a field work conducted in China during several months from 2005 to 2007. This contextual analysis aims to define the particularities of the Chinese cultural informational system that constraint the implementation of CI systems. In the last part, the authors examine the Chinese practices of environment scanning in the framework of the « informational culture » provided by Davenport and Prusak (1997) and evaluate the adequacy of Chinese CI systems to those practices.

Keywords : Environmental scanning – competitive intelligence system – communicational practices – China – organizational culture.

## **Introduction**

La dimension culturelle a souvent été évoquée au niveau institutionnel de l'intelligence économique, non seulement sur le plan national, où l'on reconnaît que les pratiques d'intelligence économique diffèrent, mais également au niveau territorial, avec l'apparition de nombreuses recherches sur l'intelligence territoriale. Les aspects envisagés restent cependant des aspects généraux, étudiés sous une approche économique. Peu de recherches s'intéressent à la veille stratégique, autrement dit à ce qui se passe dans la « boîte noire » de l'entreprise, dans des contextes culturels différents. Notre communication cherche à combler cette lacune en replaçant les pratiques de veille dans le contexte culturel national et organisationnel de leur production et en examinant le rapport entre la réalité de ces pratiques et les fonctionnalités proposées par les outils de veille. Nous avons choisi pour illustrer notre propos les pratiques de veille existant dans le contexte culturel de la Chine actuelle, dont la réalité est peu prise en compte dans la littérature chinoise publiée. Notre communication se déroule en trois parties. Après avoir défini le concept de pratiques communicationnelles de veille, et avoir explicité les dimensions culturelles, nous montrons comment les pratiques communicationnelles de veille, envisagées comme un ensemble particulier de pratiques informationnelles, sont culturellement fondées. Nous choisissons ensuite, pour étudier le contexte chinois, de suivre Redding et Witt (2006) qui préfèrent, pour étudier la culture vue comme système, décrire le contexte dans son ensemble plutôt que d'isoler des facteurs. Nous proposons ainsi une approche descriptive et interprétative du contexte culturel informationnel chinois à partir de la littérature et d'une enquête de terrain qualitative. Nous déterminons en dernier lieu les pratiques chinoises de veille selon le cadre de la « culture informationnelle » proposé par Davenport et Prusak (1997), pour évaluer l'adéquation des systèmes de veille proposés sur le marché chinois.

### **1. Définition des concepts**

#### **1.1. Les pratiques communicationnelles de veille**

Nous faisons, avec Lesca (2003), la différence entre intelligence économique et veille stratégique. Alors que l'intelligence économique comprend la protection de l'information et se situe à un échelon plus large que celui de l'entreprise, rassemblant acteurs économiques et étatiques, la veille stratégique se situe au niveau micro, de l'entreprise, et ne comprend que les phases habituelles du cycle du renseignement : expression des besoins, acquisition de l'information, diffusion de l'information et utilisation de l'information à des fins stratégiques, soit les quatre phases déterminées par Lesca (2003) : ciblage, traque, circulation et action. Si l'action est entendue ici au sens de prise de décision stratégique engageant dans l'organisation un certain nombre d'actions opérationnelles destinées à la faire évoluer par rapport aux organisations qui l'entourent ou l'influencent plus ou moins directement, l'approche praxéologique doit s'effectuer sur l'ensemble du cycle de veille. Les pratiques de veille diffèrent en effet dans leur mise en œuvre des outils cognitifs et informationnels distribués et situés dans les contextes variés des organisations et des communautés, et s'intéresser à l'usage de ces outils permet de dépasser l'idéalisme souvent à l'œuvre dans les discours sur la veille et l'intelligence économique (Ihadjadene *et al.*, 2003).

Comme le rappelle Weick (1995) l'organisation contribue à construire, en actualisant par l'interaction sociale certains concepts à partir du flux continu des phénomènes sensibles, l'environnement qui contraindra ensuite son action. Cette création de sens, qui est un cycle continu comme celui de la veille, s'effectue de manière intra-organisationnelle à travers les interactions communicationnelles des membres de l'organisation. Le processus de veille est donc un processus d'intelligence collective : le sens à donner à l'expérience vécue est négocié entre les membres de l'organisation et est mis en relation avec le projet organisationnel. L'échange entre les membres s'effectue à travers une mise en relation rendue possible par les

compétences communicationnelles des membres. La communication s'effectuant à la fois verbalement et non-verbalement, entre tous les constituants de l'organisation, humains ou non, il y a interaction communicationnelle à chaque fois qu'il y a attention portée d'un membre vers un ou plusieurs autres membres. Dans les processus de veille formalisée, les différentes phases du cycle tendent à être séparés et la création collective de sens s'effectue surtout pendant la phase de mise en circulation de l'information acquise et sa transformation en connaissance opérationnelle, phase que l'on peut alors nommer plus justement phase d'apprentissage organisationnel (Choo, 2001). Dans les processus de veille peu formalisés, surtout dans les organisations de faible taille, les différentes phases ont tendance à se chevaucher, voire à s'effectuer de manière plus ou moins simultanée pour certaines d'entre elles. Par le phénomène de délégation qui permet aux membres d'une organisation de la « représenter » (Callon et Latour, 2006), la négociation du sens s'effectue également de manière interorganisationnelle. Ainsi, l'on peut considérer la phase d'acquisition de l'information comme une phase de communication interorganisationnelle dans laquelle les membres d'une organisation créent du sens à travers leurs interactions communicationnelles avec les « représentants » des organisations qu'ils surveillent, et qui deviennent par là même sources d'information : ces représentants peuvent être humains ou non humains, et c'est, là encore, l'attention des membres de l'organisation portée à ces représentants qui les fait devenir source d'information, et sources portant une information considérée comme partie de l'organisation qui est surveillée par la vertu de la traduction qui s'est opérée.

Dans ce cadre où la communication n'est pas seulement verbale, toute action est communication et toute communication est action, et donc, toute pratique est communicationnelle. C'est pourquoi nous parlerons de pratiques communicationnelles de veille. Nous envisageons ainsi la veille comme un ensemble de pratiques communicationnelles plus ou moins formalisées qui permettent à des membres d'une organisation (a) de considérer (de construire), en portant leur attention sur eux, des actants d'une autre organisation en tant que représentants de cette autre organisation, et donc d'en faire ainsi des sources d'information ; (b) de construire une connaissance collective et organisationnelle avec les autres membres de leur organisation sur les organisations des parties de l'environnement qu'ils surveillent ; (c) de relier cette connaissance au projet collectif d'action formalisé sous la forme de la stratégie organisationnelle ; et tout cela en ne cessant de créer du sens, c'est-à-dire en co-construisant à partir des phénomènes passés, par l'ensemble de ces interactions communicationnelles attentives intra- et interorganisationnelles, la réalité de leur organisation et de son environnement, qui contraindra leurs actions futures.

## 1.2. Les différents niveaux de la culture

Pour reprendre la définition des communautés de pratique de Wenger (1998), la culture peut être considérée comme le répertoire partagé entre les membres d'une communauté de pratiques. Mais ce qui est vrai pour le Léviathan social (Callon et Latour, 2006) l'est aussi pour le Léviathan culturel. Une fois le contenu du répertoire négocié entre les membres d'une communauté de pratiques, il devient le répertoire de chaque membre (humain ou non) « représentant » cette communauté, qui sera amené à le renégocier avec des représentants d'autres communautés. C'est par ce phénomène de traduction que la communauté culturelle grandit et que la culture s'institutionnalise. Le répertoire renégocié ne garde de son contenu de départ qu'une partie, le plus grand dénominateur commun à l'ensemble des communautés de pratiques en relation. L'on distinguera alors plusieurs niveaux culturels, du local au global, sachant que ces niveaux ne s'encastrent pas exactement les uns dans les autres, mais se chevauchent, puisque seule une partie du répertoire est mise en commun, l'autre partie restant propre au niveau situé dans la communauté. Cependant, la partie du répertoire renégociée à plusieurs reprises avant d'être mise en commun se solidifie au fur et à mesure des accords

contractuels. Ainsi, plus le niveau est global, plus la culture se rigidifie et s'institutionnalise, donnant naissance à des formes sociales plus solides qui constituent la base socio-économique de la société. A l'inverse, plus le niveau est local, plus le contenu du répertoire est susceptible d'être modifié, variant dans le processus continu de l'action et des interactions. Dans les deux cas, la culture doit toujours être envisagée dans sa dimension systémique, puisque les comparaisons sociales ne sont possibles que de système à système (Bourdieu, 1994). Elle se forme par ailleurs toujours en même temps que le groupe qui lui donne naissance, revêtant ainsi un caractère dynamique (Schein, 1985).

### 1.3. La fondation culturelle des pratiques communicationnelles de veille

Dans le cadre de notre définition de la culture, la fondation culturelle des pratiques communicationnelles de veille sera étudiée selon deux dimensions : la dimension nationale de la culture, institutionnalisée dans son système socio-économique, et la dimension organisationnelle de la culture (Smida et Ben Romdhane, 2004). A la différence de Smida et Ben Romdhane (2004), cependant, nous ne considérons pas la culture sous son seul aspect psychologique, mais dans son actualisation à travers des pratiques plus ou moins institutionnalisées.

Ainsi, dans sa dimension institutionnalisée, la culture est un macro-système qui comprend les dimensions sociales, économiques et politiques propres à un pays, dimensions qui actualisent les valeurs de la communauté culturelle dominante de ce pays (Redding, 2002). L'importance de ces dimensions a été soulignée par des études comparant la veille environnementale aux Etats-Unis et au Nigeria (Sawyerr *et al.*, 2000), ou avec les pays de l'Est (la Bulgarie pour Elenkov (1997) et la Russie pour May, Stewart et Sweo (2000)). Ces derniers relèvent notamment les caractéristiques structurelles des sociétés en transition économique pour expliquer certaines pratiques de veille des managers russes. Le problème de l'accessibilité de l'information, dû au manque d'infrastructure informationnelle et informatique est, selon eux, un des facteurs provoquant ces pratiques de veille erratique et non formalisée. En Chine, également en transition économique, les pratiques de veille sont proches des pratiques relevées pour la Russie : la dimension globale de la culture n'est donc pas seulement nationale, mais est constituée par le champ des pratiques interreliées par des situations semblables.

Dans sa dimension organisationnelle, la culture se définit plus facilement comme le répertoire partagé entre les membres d'une même communauté de pratiques. Selon Hofstede (1997), au niveau national, ce sont les valeurs qui s'expriment surtout, alors qu'au niveau organisationnel, ce sont les pratiques et les usages qui dominent. Dans le cadre de la veille non formalisée notamment, les pratiques de veille peuvent se faire à tous les niveaux de l'organisation (Lesca, 2003). Il paraît par conséquent intéressant de s'attacher à examiner la culture informationnelle de l'organisation, définie comme l'orientation de cette dernière envers l'information, et dont Davenport et Prusak (1997) distinguent plusieurs dimensions : (1) ouverte vs. fermée ; (2) orientée sur les faits vs. basée sur les rumeurs et les intuitions ; (3) centrée sur ce qui se passe en interne vs. en externe ; et (4) contrôlant vs. donnant du pouvoir. Nous utiliserons ce cadre d'analyse pour comprendre les différents fonctionnements des pratiques communicationnelles de veille dans le contexte organisationnel en Chine.

## 2. Le contexte culturel des entreprises chinoises

L'étude contextualisée que nous proposons ici vient d'une analyse interprétative effectuée à partir de deux grands types de données recueillies lors d'une immersion dans le terrain chinois de 2005 à 2007: (1) des données primaires, issues (a) d'entretiens libres avec des chefs d'entreprise et cadres chinois, (b) de 16 entretiens semi-directifs avec des cadres effectués pendant une enquête de terrain dans deux PME chinoises de Pékin, de mai à juillet 2007, et (c)

des données recueillies dans notre journal de bord lors des deux ans de notre immersion, et (2) des données secondaires, provenant (a) de la littérature scientifique, aussi bien anglo-saxonne que chinoise, et (b) de la littérature scientifique grise chinoise comprenant des thèses de master et de doctorat sur le sujet. Nous nous appuyons en effet, pour assurer la validité externe de notre analyse, sur le recoupement des résultats de notre enquête qualitative avec les résultats issus d'enquêtes quantitatives par questionnaire sur large échantillon menées par de jeunes chercheurs chinois dont les thèses ont été sélectionnées par le ministère de l'éducation et de la recherche chinois pour leur qualité scientifique. Nous effectuons le choix de présenter l'ensemble sous la forme d'une description détaillée du contexte culturel (Geertz, 1973), car cette approche compréhensive permet d'étudier l'ensemble du système culturel chinois dans lequel s'insèrent les pratiques des entreprises (Redding et Witt, 2006 ; Redding, 2002).

### 2.1. La dimension nationale de la culture

Le contexte chinois est le contexte social, culturel et institutionnel dans lequel opèrent les entreprises (Li et Tsui, 2000). Nous considérons, comme Redding (2002), que la culture chinoise est constituée par un mode rationnel propre issu d'un système de valeurs terminales et substantives associé à un mode particulier de raisonnement interactionniste et pragmatique, et que le système socio-économique chinois actuel découle de ces caractéristiques culturelles. Redding relève en effet dans la littérature des valeurs terminales telles que l'ordre et l'harmonie sociale, le contrôle, la protection contre l'insécurité, la hiérarchie, la réciprocité, le collectivisme familial et la connaissance, et des valeurs substantives comme le contrôle étatique, l'identité familiale, la confiance dans les relations personnelles (les « guanxi »), l'apprentissage continu et le goût du secret. Selon lui, la culture chinoise est modelée par cette forme rationnelle, associée aux caractéristiques liées à l'identité et à l'autorité, respectivement composantes de l'ordre horizontal et de l'ordre vertical de la société. Cet ensemble culturel influence ce qu'il a appelé la fabrique institutionnelle de la société, et donc également, le système commercial semi-privé de la Chine actuelle, qu'il définit comme un capitalisme réticulaire, fondé sur le recours aux relations personnelles, au contrôle autoritaire du propriétaire et à la diversification opportuniste. Nous noterons plusieurs éléments à prendre en compte dans le cadre d'une étude sur les pratiques communicationnelles de veille stratégique :

**(a) L'influence du mode relationnel sur l'information.** La culture chinoise est une culture collectiviste-individualiste, ce qui lui fait différencier fortement « in-group » et « out-group » (Gudykunst et Lee, 2003). La confiance n'est accordée qu'à l'intérieur du groupe proche de la personne, c'est-à-dire la famille, puis elle diminue au fur et à mesure des cercles concentriques groupaux qui constituent les relations personnelles de la personne. Les collègues de travail sont en général considérés avec méfiance, et il n'y a plus d'identification particulière à l'entreprise dans le nouveau système capitaliste mis en place dans la Chine actuelle. Or les modes de communication dépendent en Chine du niveau de confiance établie dans le temps entre les membres du groupe. Avec une personne de l'« out-group », la communication passe en mode « keqi », poli : il s'agit alors de donner de la face à la personne avec qui l'on échange, et surtout de préserver son moi en communiquant de manière indirecte (« hanxu ») (Gao, 2006). Lorsque la communication s'effectue à l'intérieur de l'in-group, l'information est échangée directement, grâce à la confiance accordée à la relation. Dans le mode « hanxu », détourné, un certain nombre de techniques de communication de biais sont mises en place (cf. Jullien, 1995) pour mettre en avant la fonction phatique et relationnelle de la communication, tout en diminuant la dimension référentielle et informationnelle : les sujets abordés sont des sujets convenus, et la valeur de l'information échangée, faible. Le fait que la richesse de l'information soit associée à la proximité relationnelle avec la personne est ancrée historiquement dans la culture chinoise (Wu, 1988 ; Jullien, 1995). L'importance de la préservation de la personne entraîne le contrôle de l'information et la préservation du secret.

**(b) Les ressources informationnelles en Chine.** La connaissance est une valeur de base de la culture chinoise (Redding, 2002), et l'information a été reconnue dès l'antiquité, par Sun Tzu, comme élément de supériorité stratégique. Après une période de contrôle étatique total sur l'information, celle-ci reste peu disponible dans la Chine actuelle. L'information économique utile aux entreprises, hormis les données macro-économiques, est en effet quasiment inexistante sous une forme ouverte, et lorsqu'elle existe, n'est pas à jour (Li, 2002). Plus de 50% des répondants à l'enquête de Long sur 117 PME du Sichuan (2006) indiquent que l'information relative à leurs besoins est rare. Même les données comptables des entreprises cotées en bourse qui, elles, sont disponibles sur le marché, ne sont pas souvent fiables (Lang, 2005). Selon notre enquête, les chambres de commerce et de métiers, si elles offrent depuis quelques années sur leurs sites Internet des informations macro-économiques, ne jouent pas ou peu leur rôle de diffusion de l'information économique locale. Comme les services étatiques, qui possèdent l'ensemble des informations concernant les entreprises, ne rendent pas l'information publique, se développe en Chine un important marché de services d'informations commerciales. Ce qui est labellisé « intelligence économique » sur ce marché consiste la plupart du temps en de simples études marketing ou des bases de données en ligne. L'infrastructure informationnelle chinoise est limitée. Bien que le pays la développe rapidement, l'écart avec les pays développés est encore très important, notamment en terme de capacité des bases de données (Li, 2002).

**(c) L'ascendance des relations sur l'information.** D'après les résultats de notre enquête, l'information stratégique se trouvant aux mains de l'Etat, notamment des gouvernements locaux, un des moyens de l'obtenir est pour les entreprises d'établir des relations personnelles, de confiance, avec les membres du gouvernement. Mais paradoxalement, ces relations avec les gouvernements locaux permettant également l'accès direct à d'autres ressources économiques (terrain, capital financier, normes environnementales favorables) et la facilitation du développement de l'entreprise, l'information ne devient plus une ressource essentielle, puisque l'information n'est stratégique que dans le cas d'un accès égal et concurrentiel aux autres ressources. Il vaut donc mieux se concentrer sur les relations personnelles avec les membres du gouvernement qui permettent une application très souple, au cas par cas, des textes législatifs décidés au niveau central, et sont donc vitales pour les entreprises (Luo, 2000). Il y a alors présence d'une boucle de rétroaction positive dans le système : afin de faciliter les relations avec le gouvernement, nombre d'entreprises, même entièrement privées, placent des membres du gouvernement aux postes clefs de leur conseil d'administration, rendant la dépendance au gouvernement encore plus grande. C'est ce qui fait dire à Oi (1996) que la croissance conduite par l'Etat a en Chine une forme particulière : les gouvernements locaux sont de véritables acteurs économiques, et non pas seulement des fournisseurs de services administratifs comme cela est le cas dans les autres pays. Cependant, l'asymétrie du marché se réduit rapidement, d'autant plus que l'autonomie des entreprises dans leur prise de décision s'accroît avec le temps (Child, 2000).

## 2.2. La dimension organisationnelle de la culture

Nous n'examinons ici que la culture informationnelle des PME chinoises, sachant qu'elles forment l'essentiel du tissu économique (Wang, 2006), qu'elles ont une taille variable (200 à 3000 employés chez Long) et comprennent des entreprises privées et publiques (Long, 2006). La littérature a déterminé que la distance hiérarchique est forte en Chine (Hofstede et Bond, 1988) et que les organisations chinoises sont souvent fortement hiérarchisées et caractérisées par un mode de gouvernance paternaliste, fondé sur l'autorité et le contrôle, la bienveillance envers les employés et l'intégrité morale, caractéristiques qui sont culturellement ancrées en Chine (Farh et Cheng, 2000) et fondées sur les valeurs d'harmonie, de hiérarchie, de collectivisme et de stabilité des relations prônées par le confucianisme (Shenkar *et al.*, 1988).

Le schéma paternaliste, et les conséquences qui en découlent sur la communication, sont donc plus souvent susceptibles d'apparaître dans les entreprises d'Etat, qui ont gardé leurs traditions administratives, que dans les nouvelles entreprises privées. Selon Redding et Witt (2006), ces dernières sont caractérisées par une priorité donnée aux compétences politiques plutôt qu'aux capacités de management moderne et à l'obéissance à l'échelon supérieur. Dans ce cadre de relation de haut en bas, les managers fournissent des informations vers l'échelon supérieur et renforcent la discipline vers l'échelon inférieur, mais ne sont pas considérés comme pouvant fournir de nouvelles idées. Ces caractéristiques ont toutefois également été relevées par la littérature et dans notre enquête pour les PME privées (Farh et Cheng, 2000). Redding (2002) note pour les entreprises privées, associé au paternalisme, un mode de gestion fondé sur un haut degré de contrôle hiérarchique et une délégation limitée de la décision. Bien que les pratiques de gestion diffèrent d'une entreprise à une autre, ce cadre culturel de l'autorité paraît donc suffisamment commun pour s'en servir comme cadre d'analyse des pratiques de veille.

### **3. Pratiques de veille et adéquation des systèmes de veille existants**

#### **3.1. Les pratiques communicationnelles de veille des managers de PME chinois**

Nous avons proposé plus haut de distinguer différents types de pratiques de veille : les pratiques liées à la collecte d'informations extérieures et celles liées à la construction des connaissances et à leur transformation en connaissances actionnelles.

**La collecte d'information.** Une partie importante des managers enquêtés, dans notre recherche ou dans les recherches publiées dans la littérature chinoise, disent ne pas prêter grande attention à l'information extérieure (Long, 2006 ; Wang, 2006 ; Wu et Li, 2005). Différents facteurs peuvent expliquer ce manque d'intérêt : au niveau national, l'on peut noter la rareté de l'information ouverte, la non-fiabilité de cette information, le contrôle des ressources par le gouvernement qui rend moins pertinente l'information environnementale, et la bonne santé économique du pays qui encourage les entreprises chinoises à opter pour une stratégie de diversification opportuniste; au niveau organisationnel, ce manque d'intérêt pour l'information extérieure peut s'expliquer par le manque de formation des managers chinois à des pratiques culturelles occidentales de gestion, auxquelles les entreprises chinoises essaient de s'adapter pour mieux s'intégrer au commerce international. Les pratiques de gestion chinoises sont culturellement ancrées dans l'établissement des relations personnelles, et ne sont pas fondées sur les prémisses rationnelles de la culture occidentale, dont découlent les sciences de gestion actuelles. Ainsi ressort de notre enquête la préoccupation des cadres supérieurs des entreprises d'« apprendre » la « gestion modèle » des entreprises importée des Etats-Unis : c'est selon eux la qualité de la gestion interne qui doit permettre à l'entreprise de se développer, plus que sa considération de l'environnement extérieur.

La collecte d'informations locales s'effectue à travers par des sources plus souvent externes qu'internes (Long, 2006), à travers les relations personnelles (Wang, 2006) comme dans d'autres pays en voie de transition (Peng et Luo, 2000). Les répondants à notre enquête ont également indiqué le recours aux relations personnelles pour obtenir de l'information sur l'environnement, lorsqu'il s'agissait d'information précise et ciblée, mais ils précisent que cette pratique est généralement dévolue au chef de l'entreprise, notamment parce qu'il a accès aux membres du gouvernement. Dans son enquête sur les pratiques de veille de PME, Wang (2006) montre que les PME acquièrent le plus souvent l'information par le biais du gouvernement. Par ailleurs, les relations et donc la confiance s'établissant dans le temps et nécessitant des liens personnels, plusieurs étapes sont nécessaires pour parvenir à une communication plus « détendue » où des informations précises seront échangées. D'où l'importance de la dimension temporelle dans la qualité de l'information en Chine.

**Le partage d'informations et la construction de connaissances actionnables.** La culture organisationnelle autoritaire joue dans la manière dont est diffusée l'information. Dans les entreprises que nous avons étudiées, pourtant des PME de petite taille, la diffusion de l'information se faisait verticalement, basée sur la remise de rapports oraux ou écrits. Dans les systèmes de gestion autoritaire, les employés sont en effet éloignés de la décision, réservée au sommet de la hiérarchie. Il y a donc un manque de partage de l'information entre les niveaux hiérarchiques, même dans les PME (Long, 2006). Par ailleurs, le recours à la communication détournée de l'échelon inférieur à l'échelon supérieur entrave l'échange d'information (Gao *et al.*, 1996). Mais le manque d'échange est également horizontal en situation de travail (Long, 2006). Wu et Li (2005) notent que la difficulté du partage interne de l'information vient du fait que les employés collectent d'abord de l'information pour leur propre position dans l'entreprise, et pas pour la partager avec les « taren » (les autres: les personnes de l'out-group), et Long (2006) invoque la faible prise de conscience de la valeur stratégique de l'information. Le faible partage de l'information ne permet pas la construction collective du sens à donner à l'environnement. Est privilégiée alors l'interprétation et la décision stratégique individuelle au sommet de l'entreprise, selon les opportunités qui s'offrent (Long, 2006).

### 3.2. Culture informationnelle et adéquation des systèmes de veille

En reprenant le cadre d'analyse de Davenport et Prusak (1997), l'on pourrait donc représenter la culture informationnelle des entreprises chinoises comme étant généralement (1) une culture fermée ; (2) basée sur l'intuition ; (3) centrée sur ce qui se passe en interne ; et (4) contrôlant l'information et le pouvoir que cette dernière procure. C'est donc une culture ne permettant pas un bon partage de l'information, ni la mise en commun et la négociation des sens différents que donne chaque membre à l'environnement, utiles à la construction du « puzzle » cognitif collectif sur l'environnement (Lesca, 2003). L'on peut s'interroger dans ce cadre sur la conception de systèmes d'information et de veille adaptés à ces pratiques culturellement fondées.

Le principal problème de la veille et de l'intelligence économique en Chine est que la théorie reste éloignée des besoins des entreprises (Song et Cao, 2007). Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer vu de l'Occident, de nombreux logiciels de veille chinois existent et proposent des fonctionnalités techniques très avancées (Jiang et Zhao, 2007). Mais ces systèmes ne prennent encore pas suffisamment en compte le contexte des praticiens de la veille. La récente étude comparative des logiciels de veille chinois de Jiang et Zhao (2007) montre quel est l'état actuel des services proposés. Ainsi, un seul logiciel sur les six étudiés prend en compte la phase d'expression des besoins. Si les logiciels ont de nombreuses fonctions automatisées, les auteurs soulignent le manque de liens entre les fonctions, et concluent que finalement, l'accent est peut-être trop mis sur le développement technique de ces logiciels, et pas assez sur le rapport de la technique avec les théories de l'intelligence économique sous-jacentes, cela à cause notamment du manque d'expérience de la Chine dans le domaine. Or le problème est effectivement la connexion de la technique à la réalité culturelle et à celle des pratiques. Mais c'est aussi même, en Chine, le problème de la relation de la théorie de l'intelligence économique elle-même à la pratique. Selon Song et Cao (2007), les théories de la veille et l'intelligence économique développées en Chine relèvent des théories des sciences de l'information, et ne sont pas adaptées à la réalité des entreprises. Le contexte socio-économique n'est pas non plus pris en compte : la plupart des articles de la littérature chinoise en intelligence économique partent ainsi du principe, repris des théories américaines, que 95% de l'information est ouverte, alors que la réalité est d'environ 10% en Chine (Li, 2002). Certaines pratiques culturelles, comme le recours aux relations personnelles, semblent cependant avoir été prises en compte par les concepteurs de logiciels. Jiang et Zhao (2007) relèvent ainsi que plusieurs logiciels proposent une fonction de gestion du réseau de

relations. Un sondage en ligne sur le site Internet d'une entreprise d'intelligence économique de Shanghai (www.zoomchina.cn – 60 votants d'avril à octobre 2007) montre toutefois que la préoccupation des votants du sondage, consommateurs de services informationnels, n'est pas tant d'avoir des logiciels de veille que de comprendre comment analyser l'information. A la question « Sur quel aspect pensez-vous que le développement de l'intelligence économique doit insister à l'intérieur du pays actuellement? », presque 50% des personnes ont répondu qu'il fallait insister sur les services, l'analyse et le plan de veille, contre 8% seulement pour le développement de logiciels, de techniques et de systèmes de veille, proposition classée en dernière position par les internautes (après la formation à l'intelligence économique, à presque 29%, et le soutien du gouvernement, à un peu plus de 13%). La priorité donnée à l'analyse n'est pas étonnante étant donné le problème de la fiabilité de l'information dans le pays. En effet, si les logiciels de veille du marché chinois fournissent une aide à l'analyse de l'information, l'analyse et la décision finales restent une faculté proprement humaine. D'où la nécessité ressentie de se former à l'intelligence économique.

### **Conclusion**

Nous avons décrit dans cette communication comment les pratiques communicationnelles de veille s'inséraient en Chine dans un système culturel particulier. Certains chercheurs chinois commencent déjà à s'intéresser à l'intégration du contexte culturel dans les systèmes de veille, comme Chen (2005) qui propose la conception d'un système d'information basé sur les principes de la culture chinoise classique. Il manque cependant des recherches effectuées sur le contexte culturel actuel de la Chine. Jiang et Zhao (2007) terminent leur analyse comparative des logiciels chinois par une citation expliquant que la Chine ne manque pas de théoriciens, mais de praticiens. Selon eux, seule l'expérience permettra aux logiciels d'évoluer. Par notre contribution, nous avons tenté de combler une partie des lacunes de la littérature sur la veille chinoise en détaillant le contexte socio-culturel de sa mise en œuvre. Mais notre proposition est très incomplète de par les limitations que nous avons rencontrées sur le terrain et le peu de données empiriques disponibles dans la littérature chinoise. C'est pourquoi la recherche future pourrait effectuer une étude approfondie des pratiques de veille en observant les communications entre les acteurs de veille et l'usage qui est fait des logiciels dans ce contexte. Il faut noter également que nos remarques, effectuées à partir d'études sur des PME, peuvent différer selon le type d'entreprise et son secteur. Par ailleurs, les entreprises que nous avons étudiées ne possédaient en général pas de système de veille formalisé, ni même de système d'information. Dans certaines grandes entreprises chinoises, comme Legend dans le secteur informatique, des employés sont recrutés pour chercher de l'information environnementale et la diffuser à travers l'entreprise (Chen, 2005). Enfin, nous répétons qu'avec la vitesse du développement économique, certains facteurs, comme la primauté des relations personnelles avec le gouvernement sur l'information, évoluent rapidement à certains endroits (Tan, Li et Xia, 2007), et peuvent influencer le développement des pratiques de veille. La recherche pourrait donc s'intéresser à la diversité des pratiques et permettre de développer des systèmes de veille adaptés au contexte local des entreprises.

### **Bibliographie**

- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*. Paris : Seuil.
- Callon, M. et Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'approprie-t-il ? In Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Paris : Presses Mines Paris, 11-32
- Child, J. (2000). Management and Organizations in China : Key Trends and Issues. In Tsui, A.S. et Lau, C.M. (ed). *The Management of Enterprises in the P.R.C*. London: Macmillan, 33-61
- Chen, G.Q. (2005). An Organizational Learning Model Based on Western and Chinese Management Thoughts and Practices. *Management Decision*, 43 (4), 479-500

- Choo, C.W. (2001). Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. *Information Research*. <http://choo.fis.utoronto.ca/ir/choo/choo.html>
- Davenport, T.H. et Prusak, L. (1997). *Information Ecology*. Oxford : Oxford University Press.
- Elenkov, D.S. (1997). Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influence on Scanning Behavior. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 287-302
- Farh, J.L. et Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In Tsui, A.S. et Lau, C.M. (ed). *The Management of Enterprises in the P.R.C.* London : Macmillan, 84-127
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books
- Gao, G. (2006). Core Concepts and Organizing Principles of Chinese Communication and Identity. *China Media Research*, 2 (2)
- Gao, G., Ting-Toomey, S. et Gudykunst, W.B. (1996). Chinese Communication Processes. Chapt. 18. In M.H. Bond (ed). *The Handbook of Chinese Psychology*. HK: Oxford University Press, 282-293
- Gudykunst, W.B. et Lee, C.M. (2003). Cross-cultural Communication Theories. In Gudykunst, W.B. (ed.). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*, 7-33
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Mc Graw-Hill
- Hofstede, G. et Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organisational Dynamics*, 16, 4 – 21
- Ihadjadene M., Favier L. et Chaudiron S. (2003). L'intelligence économique sur Internet: évaluation des pratiques en France. Conf. "IE : Recherches et Applications", 14-15/04. <http://publications.u-paris10.fr/55/>
- Jiang, B. et Zhao, Z.H. (2007). Guonei jingzheng qingbao ruanjian bijiao pingjia yanjiu. *Journal of Information*, 6.
- Jullien, F. (1995). *Le Détour et l'Accès, stratégies du sens en Chine, en Grèce*. Paris : Grasset
- Lang, X.P. (2005). Shang shi gongsi, wo zhidao ni zuobi le [Listed companies, I know that you have cheated]. *Lang xianping: Emission économique télévisée du professeur Lang Xianping, Shanghai*, 25/11/2005
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique, Méthode L.E.SCAanning*. Paris : EMS
- Li, J.T., et Tsui, A. (2000). Management and Organizations in the Chinese Context : An Overview. In Tsui, A.S. et Lau, C.M. (ed). *The Management of Enterprises in the P.R.C.* London : Macmillan, 9-32
- Li, Y. (2002). *Zhong-Mei xiandai xinxi ziyuan kaifa bijiao yu duice yanjiu*. Master Degree Thesis in Information Science, Nanjing University of Technology.
- Long, Y. (2006). *Guanyu Zhongxiao qiye jingzheng qingbao yingyong shitai de yanjiu*. Master Degree Thesis in Business Administration, Southwest Jiaotong University.
- Luo, Y.D. (2000). *Guanxi and Business*. Singapore : World Scientific
- May, R.C., Stewart, W.H. et Sweo, R. (2000). Environmental Scanning Behavior in a Transitional Economy: Evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 403-427
- Oi, J.C. (1996). The Role of Local State in China's Transitional Economy. In Walder, A.G. *China's Transitional Economy*. Oxford: Oxford University Press, 170-185
- Peng, M.W. et Luo, Y.D. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy : The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 486-501
- Redding, G. (2002). The Capitalist Business System of China and its Rationale. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 221-249
- Redding, G. et Witt, M.A. (2006). The 'Tray of Loose Sand': A Thick Description of the State-Owned Enterprise Sector of China Seen as a Business System. *Asian Business & Management*, 5, 87-112
- Sawyer, O.O., Ebrahimi, B.P. et Thibodeaux M.S. (2000). Executive Environmental Scanning, Information Source Utilisation, and Firm Performance: The Case of Nigeria. *Journal of Applied Management Studies*, 9 (1), 95-115
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco : Jossey-Bass
- Shenkar, O. et al. (1998). The Role Structure of Chinese Managers. *Human Relations*, 51 (1), 51-72
- Smida A. et Ben Romdhane E. (2004). Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique. Colloque annuel du CIDEGEF, « Le management face à l'environnement socio-culturel », 28-29 oct., Beyrouth, Liban
- Song, J. et Cao, Q. (2007). Qiye zhuliu jingzheng qingbao fangfa bijiao yanjiu. *Information Science*, 25 (2)
- Tan, J., Li, S.M. et Xia, J. (2007). When Iron Fist, Visible Hand, and Invisible Hand Meet : Firm-level Effects of Varying Institutional Environments in China. *Journal of Business Research*, 60, 786-794
- Wang L. (2006). *Woguo xiaoxing qiye jingzheng qingbao xitong de goujian kuangjia yanjiu*. Master Degree Thesis in Information Science, Heilongjiang University.
- Weick, K.E. (1995). *Sense-Making in Organizations*. Thousand Oaks : Sage
- Wenger E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wu, Z.M. (1988). *Wuxing de wangluo*. Beijing : Guoji wenhua chubanshe.
- Wu, L.M. et Li, M. (2005). Qiye neibu qingbao kaifa de youxiao moshi zhiyi. *Library and Information Science*, 49 (1)