



**HAL**  
open science

## Étude de la veille stratégique dans des PME chinoise

M.C. Chalus-Sauvannet

► **To cite this version:**

M.C. Chalus-Sauvannet. Étude de la veille stratégique dans des PME chinoise. 2009, 19p. halshs-00528876

**HAL Id: halshs-00528876**

**<https://shs.hal.science/halshs-00528876>**

Submitted on 22 Oct 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.



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2009-23 E4

Etude de la veille stratégique dans des PME chinoise.

**CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Grenoble  
Université Pierre Mendès France  
Sciences sociales & humaines

# **Etude de la veille stratégique dans des PME Chinoise**

Marie-Christine Chalus-Sauvannet

Maître de conférences à l'Université Grenoble 2, IUT de Valence

Membre du CERAG

Résumé : Les mutations de l'environnement depuis les années 80 sont sources d'incertitudes qui se renforcent d'année en année et trouvent leur justification dans la crise qui touche l'économie mondiale depuis 2008. De nombreux travaux ont étudié les dispositifs de veille stratégique permettant de réduire les incertitudes et de saisir les opportunités dans un contexte turbulent, mais peu ont étudié les pratiques de veille stratégique dans les PME chinoises. L'objet de cette communication est de mieux comprendre comment les entreprises chinoises entendent et mettent en pratique la notion de veille stratégique. Pour cela, une recherche qualitative exploratoire a été conduite dans trois PME en Chine.

Mots clés : veille stratégique, Chine, processus informationnel, étude qualitative

# **Etude de la veille stratégique dans des PME Chinoise**

Résumé : Les mutations de l'environnement depuis les années 80 sont sources d'incertitudes qui se renforcent d'année en année et trouvent leur justification dans la crise qui touche l'économie mondiale depuis 2008. De nombreux travaux ont étudié les dispositifs de veille stratégique permettant de réduire les incertitudes et de saisir les opportunités dans un contexte turbulent, mais peu ont étudié les pratiques de veille stratégique dans les PME chinoises. L'objet de cette communication est de mieux comprendre comment les entreprises chinoises entendent et mettent en pratique la notion de veille stratégique. Pour cela, une recherche qualitative exploratoire a été conduite dans trois PME en Chine

## **INTRODUCTION**

Les années 80 ont amorcé de profondes mutations (globalisation, délocalisations, développement du secteur tertiaire, concurrence accrue, apparitions des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ...). La crise de 2009 accroît, de manière très vive, l'incertitude des entreprises, les obligeant à s'organiser pour réduire les risques qu'elles ont à affronter et à saisir les opportunités qui, néanmoins, vont s'offrir à elles. Dans ce contexte, la clé pour prendre les décisions importantes est la connaissance et la maîtrise des changements au travers d'un processus informationnel tel que notamment la veille stratégique.

La Chine, depuis son ouverture sur l'économie mondiale, et surtout depuis son entrée à l'OMC, est l'exemple type des mutations que peut connaître l'économie d'un pays. Elle a, aujourd'hui, toute sa place dans la concurrence internationale et il semble opportun que les entreprises chinoises mettent en place un système de veille stratégique afin de maintenir leur position concurrentielle régionale, nationale ou encore mondiale.

Peu, voire pas d'études ayant été conduites sur la veille stratégique en Chine, cette communication tente de répondre à plusieurs questions de nature exploratoire telles que : Comment les entreprises chinoises entendent-elle la notion de veille stratégique ? Comment mettent-elles en pratique une veille stratégique et quels moyens y investissent-elles ?

Ainsi, après avoir défini plus précisément la notion de veille stratégique en Chine et présenté la méthodologie de notre recherche, les résultats sur les pratiques de veille stratégique en Chine seront analysés et discutés.

## **1 – CADRE THEORIQUE**

### **1.1. LE CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE**

Nous utilisons le terme veille stratégique au sens de Lesca (1994) : « *La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude* ».

La veille stratégique est donc transversale et concerne aussi bien les informations économiques, que celles liées au marché, à la concurrence, ou encore à la gestion, ou aux ressources humaines, à la réglementation ... La notion de « veille stratégique » peut être considérée comme une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille sur les ressources humaines. Mais elle implique évidemment, le lien entre ces différentes notions : la stratégie globale de l'entreprise. Le management stratégique de l'information désigne l'utilisation de l'information à des fins stratégiques dans le but d'en tirer un avantage pour le fonctionnement et la prospérité de l'entreprise (Lesca H. et Lesca E., 1995).

Pour fonctionner, la veille stratégique telle que nous la concevons (Chalus-Sauvannet, 2006) doit s'intégrer dans l'organisation de l'entreprise. Dès lors, l'ensemble des structures et des acteurs de l'entreprise deviennent parties prenantes qui se doivent de participer au système de veille pour en assurer la pertinence globale.

Un apprentissage adaptatif est nécessaire. La veille, de par son caractère prospectif ou réactif, ne s'inscrit pas ici dans un cadre bureaucratique mais dans un cadre

dynamique afin de permettre une adaptation de l'organisation à l'environnement. Elle suppose également la coordination des différents types de veille (technologique, commerciale et ressources humaines) pour pouvoir évoluer dans sa forme et sa substance en fonction des nouvelles logiques environnementales.

Pour être efficace et répondre aux exigences qui le conditionne, le système d'information à élaborer doit être multidirectionnel (itératif et interactif). En ce sens, il vise à collecter des informations qui touchent aux concurrents, aux fournisseurs, au tissu économique, aux institutions, mais aussi à la dimension stratégique des ressources humaines. D'une manière générale, la veille stratégique détecte, exploite et transmet les informations dans le but d'alimenter les rouages de prise de décision dans des situations turbulentes, incertaines ou complexes. A cet égard, trois caractéristiques semblent essentielles à son efficacité : la veille doit être globale et dynamique, cohérente pour exploiter les sources d'information, et intégrée dans l'organisation.

Par ailleurs, la veille stratégique a une dimension temporelle spécifique : c'est une écoute anticipative. Elle a pour objet de fournir des informations et des éclairages sur le futur et non sur le passé ou le présent. En effet, elle doit aider à la prise de décisions qui produiront leurs effets dans plusieurs mois, voire plusieurs années, selon les métiers et les activités de l'entreprise. C'est pourquoi les informations en question seront généralement des signaux d'alerte précoces, souvent appelés «signaux faibles» (Ansoff, 1975 ; Lesca, 1994), et non pas des prévisions fondées sur des extrapolations du passé. Si d'autres travaux sur la veille stratégique ont été développés depuis, les définitions des auteurs précités font toujours référence en la matière. Intéressons nous maintenant au développement de la veille stratégique en Chine et à la manière dont elle peut être appréhendée.

## **1.2. APPROCHE DU CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE EN CHINE**

En mandarin, l'expression retenue pour définir la notion de « veille stratégique », utilisée tout au long de cette recherche, est « qing bao » dont la traduction littérale est « information ouverte ». On l'utilise couramment dans deux expressions principales : « jing zheng qing bao », c'est-à-dire « information concurrentielle » et « jing ji qing bao », c'est à dire « information économique ». Ces expressions, on le voit, ne traduisent pas littéralement l'expression « veille stratégique », mais il ne faut pas non

plus les restreindre au sens de leur traduction littérale. La notion de veille stratégique existe en Chine depuis longtemps. A l'origine, elle n'était pas forcément associée au contexte économique, mais à la guerre : c'est Sun Tzu, un stratège chinois dont on situe l'existence entre 443 et 221 avant Jésus-Christ, qui en pose les premières bases dans son livre « L'Art de la guerre ». Le texte prône l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, et l'exploitation optimale des potentiels et des ressources, quels qu'ils soient. C'est un autre mode de raisonnement dans lequel une faiblesse peut devenir un atout.

Dans « L'art de la guerre », il est question de stratégie situationnelle dans un contexte en perpétuelle mutation. Le monde est en changement perpétuel et crée des opportunités en permanence qu'il faut savoir saisir avec rapidité. La solution : le réseau. Plus actif et habile que n'importe quelle unité, même de taille importante, il traite l'information rapidement si l'objectif est commun.

Encore maintenant, cet ouvrage reste profondément ancré dans la mentalité et la culture chinoise, et parmi ses lecteurs figurent de nombreux professionnels et décideurs.

Aujourd'hui, les économistes chinois parlent beaucoup d'« intelligence économique », définie comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques et obtenue légalement* » (Martre, 1994). Grâce aux travaux de Qihao Miao (1996), on dispose d'une description d'éléments concernant le système national d'intelligence économique en Chine.

Dans le milieu des années 50, l'information scientifique et technique apparaît comme une discipline de l'Académie des Sciences. En 1956, le gouvernement bâtit la structure d'animation d'un réseau de centres de documentation scientifique et technique : l'Institute of Scientific and Technological Information of China (ISTIC). En 1958, il existait trente-trois instituts d'État et trente-cinq instituts régionaux. A ce jour, environ 60 000 personnes travaillent dans ce réseau. La dynamique de ce dispositif, destiné à satisfaire les besoins importants de l'État en informations, repose sur son implication forte en matière d'ouverture et sa participation aux flux de l'économie mondiale. Cette démarche explique l'évolution du concept de qing bao, signifiant à la fois renseignement et information ouverte. En 1986, le directeur de l'Académie des sciences décida que l'activité de qing bao était « ouverte et régulière ». Aujourd'hui, les pratiques et les méthodes ont évolué, de manière à servir les objectifs

de la politique gouvernementale dans le domaine du management et du transfert de technologie. Les entreprises chinoises et les autorités gouvernementales développent des pratiques telles que le benchmarking, la veille sur les bases de données, le démontage et l'exploration technique de produits. Le système d'état n'est plus le seul fournisseur d'information. L'acquisition directe et les capacités d'analyse des entreprises au contact de partenaires et concurrents extérieurs se développent plus largement : on se rapproche, ici de plus en plus, de la notion de veille stratégique. Par ailleurs, on note l'apparition d'un nouveau type d'agences publiques ou privées fournisseurs d'information qui s'implantent en nombre dans les centres industriels. Peu à peu, il semble envisageable de concevoir le développement et la large diffusion des méthodes. Ainsi, a été créée, en avril 1995 la Society of Competitive Intelligence of China (SCIC), animée par la China Science Association, dont l'objectif est d'organiser la recherche universitaire, d'éditer des ouvrages sur l'intelligence économique et de dynamiser la pratique des entreprises.

Après avoir tenté de tenir compte à la fois des éléments culturels spécifiques et des définitions de la veille stratégique utilisées classiquement en France, nous présentons, dans la partie suivante, la méthodologie et les entreprises objet de la recherche.

## **2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES ENTREPRISES**

L'objectif de notre recherche, n'est pas de donner une vision globale de la veille stratégique des entreprises en Chine mais de tenter d'identifier les pratiques existantes et leur mise en œuvre avant d'engager des recherches plus approfondies. Dès lors, la nature exploratoire de cette recherche et la confidentialité des informations à collecter nous a conduit à privilégier le choix d'une recherche de nature qualitative. Nous avons opté pour l'étude de cas puisque c'est « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des ressources empiriques multiples* » (Yin, 1989, p.25).

La recherche d'informations a été réalisée au moyen d'entretiens et par la collecte de données secondaires de type documentation interne et/ou externe sur les entreprises sélectionnées. Le choix des entreprises a été conditionné par un « opportuniste méthodologique » (Girin, 1989).



Aussi, une étude qualitative a été menée avec les dirigeants de trois PME chinoises au travers d'entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure trente afin de mieux comprendre leur vision en matière de veille et leur type de pratiques lorsqu'elles existent.

## 2.1. CHOIX DE L'ECHANTILLON

Les grandes entreprises chinoises sont peu nombreuses, et elles ont presque toutes les ressources humaines et les moyens financiers pour mettre en œuvre et améliorer un dispositif de la veille stratégique. Par contre, les PME qui représentent plus de 99% du total des entreprises en Chine, génèrent plus de la moitié du produit intérieur brut (PIB), selon les données officielles du gouvernement chinois. La définition de la PME est fort complexe puisque selon les critères définis par le Bureau de l'Etat Chinois aux Statistiques, les entreprises sont classées en sept secteurs d'activité, chacun ayant ses propres critères. Néanmoins, une entreprise est généralement considérée comme une PME lorsque son chiffre d'affaires est inférieur à 30 000 000 yuans (CNY<sup>1</sup>), soit environ 3 300 000 euros, ou lorsque son effectif est inférieur à 2 000 employés.

Depuis la révolution économique de 1978, les agents privés sont de plus en plus actifs. Ils ont largement influé sur le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché : on peut même dire qu'ils ont introduit le capitalisme en Chine. Aujourd'hui, ces PME ainsi créées, produisent la plus grande part du PIB et, avec la privatisation, elles sont amenées à devenir le pilier de l'économie chinoise. Cependant, elles sont peu soutenues, et disposent de moyens limités pour être compétitives, et affronter les mutations permanentes de leur environnement.

L'étude de ces entreprises a été réalisée en collaboration étroite sur le terrain et pendant trois mois avec Mingyu ZHU<sup>2</sup>, une jeune chinoise que nous avons formée à la technique du diagnostic de veille stratégique que nous avons développée et mise en œuvre dans plus d'une vingtaine d'entreprises en France, de 1996 à ce jour. Ainsi, la recherche mise en œuvre utilise la même méthodologie que celle qui a servi de support à nos précédents travaux (Chalus-Sauvannet, 2000-2008). Cette méthodologie

---

<sup>1</sup> Abréviation officielle ISO-4217 du Yuan

<sup>2</sup> Master 2 EM Lyon, Responsable Marketing Renault en Chine

pourra être utilisée lors de recherches futures plus approfondies, notamment comparatives (avec les pratiques des entreprises françaises par exemple).

Par souci de confidentialité, les trois sociétés étudiées, seront désignées par les termes : Société X, Société Y et Société Z.

## 2.2. PRESENTATION DES ENTREPRISES

La société X produit du linge de maison (draps, housses de couettes, housses d'oreiller, nappes, rideaux, tabliers, ...). 80% de ses produits sont vendus à l'étranger, notamment en République Tchèque. Elle emploie 220 salariés, dont 190 ouvriers.

Elle a été créée en 1988 et se situe dans la province de Jiang Su, au sud de la Chine.

La société Y est un important distributeur d'automobiles implanté à Canton. Elle est mandatée pour une dizaine de groupes et propose une gamme d'une centaine de modèles, dont ceux du groupe chinois, Dong Feng, collaborateur de Citroën, Volkswagen, Ford, General Motors etc.. Elle emploie 600 salariés contre 380 à sa création, en 1999. Son capital social est de 50 millions CNY. En 2007, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 300 millions CNY, pour un résultat net d'environ 17 millions CNY, soit une rentabilité de 35%.

La société Z produit du petit matériel d'outillage mécanique (tondeuses, perceuses, tronçonneuses,...). Créée en 1997 à Hang Zhou, elle emploie 70 salariés, et destine ses produits au marché intérieur chinois.

Les principales caractéristiques des sociétés X, Y et Z, sont reprises dans le tableau suivant :

	<b>Société X</b>	<b>Société Y</b>	<b>Société Z</b>
<b>Localisation</b>	Yan Cheng (province de Jiang Su)	Canton	Hangzhou (province de Zhe Jiang)
<b>Secteur</b>	Textile	Automobile	Outils mécaniques
<b>Principaux produits</b>	Linge de maison	Distributeur de voitures	Tondeuses, tronçonneuses,

			perceuses
<b>Principaux marchés ou clients</b>	Exportation (République tchèque)	Marché intérieur chinois	Marché intérieur chinois
<b>Effectif</b>	220	600	70
<b>Chiffre d'affaires</b>	NC	300 millions CNY	NC

### 2.3. ELABORATION D'UN GUIDE D'ENTRETIEN

Lors des entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure et demie environ, que nous avons menés, les grands thèmes suivants ont été abordés : 1) Conception (vision) de la veille stratégique, 2) Type de mise en œuvre, 3) Implication des acteurs de l'entreprise en matière de veille stratégique, 4) Collecte et traitement des informations et 5) Diffusion de l'information pour l'action : la veille ne sert que s'il y a diffusion des informations auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence.

Après avoir positionné le cadre théorique et exposé la méthodologie, nous allons présenter les résultats de ces entretiens qualitatifs dans la partie suivante.

## 3 – RESULTATS ET DISCUSSION

### 3.1. PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE EN CHINE

#### 3.1.1. Une conception inégale de la veille stratégique

Pour les interlocuteurs rencontrés dans les trois sociétés, l'expression « veille stratégique » apparaît comme une notion assez floue, voire abstraite, qu'il a fallu, préalablement, expliquer. Pourtant, tous reconnaissent l'importance et le besoin d'une information adaptée aux diverses problématiques de l'entreprise : « *nous vivons une époque où la situation évolue très vite. Notre avenir dépend en grande partie de notre*

capacité à réagir face aux changements et aux incertitudes. Il est, donc nécessaire d'avoir un système d'information rapide et adapté. » (Société Y).

Plus précisément, il est important que cette information soit pertinente, c'est-à-dire qu'elle soit fiable et réponde à un besoin précis. Ainsi que le précise le responsable de la société Z : « pour ma part, il est crucial d'avoir les bonnes informations au bon moment. C'est un élément déterminant du développement de mon entreprise ».

Les besoins sont plus ou moins clairement définis. Pour le dirigeant de la société X, les informations importantes concernent le marché.

La société Y recherche également des informations sur le marché, « quels produits veulent les clients, à quel prix et avec quel service ? », mais aussi sur le plan politique : « Les relations politiques sont très importantes en Chine. Nous y attachons une attention particulière, car elles concernent l'ensemble des domaines tant financiers que fonciers ». Si la société Z est également demandeuse d'informations sur le plan du marché et sur le plan politique, elle s'intéresse, en outre, à la technologie, la concurrence, la qualité ...

De manière plus précise, nous présentons, ci-après, un tableau reprenant tous les thèmes abordés lors des entretiens, en indiquant ceux qui semblent être les plus importants pour les sociétés X, Y et Z :

	Société X	Société Y	Société Z
<b>Informations politiques</b>	-	+++	++
<b>Le marché de manière globale</b>	+++	+++	+++
<b>La concurrence</b>	+	++	++
<b>La demande intérieure</b>	-	+++	+
<b>Les nouvelles technologies</b>	-	-	++
<b>Le marketing</b>	+++	-	-
<b>La réglementation, les normes</b>	+	-	-
<b>Les marchés étrangers (pour l'export)</b>	++	-	++

- : Pas de veille, + : veille faible, ++ : veille importante, +++ : veille très importante.

Toutes les entreprises insistent sur l'importance de détenir des informations générales sur le marché, mais la démarche reste très globale, et assez imprécise.

La connaissance des réseaux politiques, des personnes influentes, des hommes de pouvoir semble, par contre, très importante. Ceci n'est guère surprenant dans un pays où toute décision requiert, directement ou non, l'approbation du gouvernement. A contrario, la connaissance des informations réglementaires et technologiques paraît un peu délaissée, conséquence probable d'une réglementation en cours de construction et moins prégnante que celle des pays occidentaux.

### **3.1.2. Une mis en œuvre informelle**

Aucune des trois entreprises n'a mis en place une veille formelle : celle-ci est pratiquée de manière plus ou moins consciente et n'est intégrée ni dans les projets ni dans les objectifs de l'entreprise. En outre, l'implication des salariés n'est que peu sollicitée

### **3.1.3. Sensibilisation des salariés**

Les entreprises rencontrées présentent une réelle sensibilité à l'information. D'après nos interlocuteurs, et cette information mériterait d'être validée dans le cadre d'une recherche plus approfondie, les cadres et les salariés qualifiés, conscients de l'importance de l'information dans le développement de leur entreprise, peuvent s'impliquer dans le processus. Ils se voient, parfois, confier des missions de collecte d'informations. Mais ces missions revêtent, pour l'essentiel, un caractère informel et non systématique. Selon le Directeur de la société X : *« tout dépend des personnes et des responsabilités. Les managers sont généralement très actifs alors que les ouvriers ne se soucient que de leur salaire. En fait, lors du recrutement, je ne porte pas une attention particulière au fait que le candidat ait une forte conscience de la veille stratégique, une « culture de l'information ». Généralement, je me concentre sur l'adéquation du candidat aux principales missions du poste ».*

Les responsables de la société Y et de la société Z n'impliquent que dans de très rares occasions leurs salariés quel que soit leur niveau.

### **3.1.4. La collecte d'informations : réseaux humains et autres sources**

On peut légitimement s'interroger sur la façon dont les organisations rencontrées collectent leurs informations. Il semble qu'elles aient recours essentiellement à des réseaux humains.

Ainsi, le responsable de la société Y indique : « *mes informations proviennent de trois sources principales : les réunions extérieures auxquelles j'assiste, mes conversations avec les cadres de l'entreprise, et, enfin, de trois de nos actionnaires : ce sont des spécialistes du marché et du secteur, ayant, aussi, des relations particulières avec le gouvernement. Ces trois sources contribuent chacune pour un tiers dans ma prise de décision.* ». Néanmoins, les dirigeants interrogés reconnaissent utiliser d'autres sources d'information telles que la presse, internet, les salons...

Le responsable de la société X l'explique clairement : « *Nous avons quatre personnes qui peuvent consulter internet tous les jours. Elles appartiennent au département marketing. Leur mission est d'identifier de nouveaux clients, de rechercher de nouveaux produits, de s'intéresser à la conjoncture politique... Par ailleurs, nous sommes abonnés à une vingtaine de magazines et de journaux spécialisés. Enfin, les foires et les salons sont des sources d'information importantes : la rencontre des concurrents permet d'avoir une idée précise de l'évolution des produits et du marché et la rencontre des clients donne de bonnes indications sur leurs besoins présents et futurs.* ». Quant au responsable de la société Z, s'il indique avoir participé à un salon une fois, il y a cinq ans, il ne juge pas utile de renouveler l'expérience.

Globalement, si les réseaux humains internes et externes à l'entreprise restent la principale source d'information de l'entreprise, les dirigeants interrogés semblent indiquer que le recours à des moyens plus conventionnels, notamment internet, prend une place de plus en plus significative.

### **3.1.5. Un transfert à sens unique**

Par contre, il semble que l'information ne circule essentiellement que des salariés, et principalement les cadres, vers la direction. La circulation dans le sens inverse est peu fréquente, voire inexistante.

Au sein de la société X : « *il y a information des salariés, lorsque c'est absolument nécessaire, notamment pour des raisons de sécurité ou de production, mais nous exigeons de nos collaborateurs qu'ils remontent systématiquement toute information utile à la bonne marche de l'entreprise.* ». On retrouve le même discours dans la société Y : « *il y a une règle formelle qui fait obligation aux salariés de remonter à la hiérarchie toutes les informations concernant le processus de production et la productivité.* »

### **3.1.6. Un management fondé sur la sanction**

Si la remontée d'information vers la hiérarchie revêt un caractère obligatoire, l'absence de remontée peut être sanctionnée. Par contre, il n'existe aucun dispositif d'incitation ou de récompense en cas de transmission utile à la bonne marche de l'entreprise. Le dirigeant de la société X l'exprime clairement : « *le non respect des règles obligatoires entraîne des sanctions. Le respect des règles voire leur amélioration par l'information transmise par les salariés ne donne que très rarement lieu à des récompenses dans la mesure où le respect des règles doit être une préoccupation permanente des salariés.* ». On retrouve la même démarche au sein de l'entreprise Y et pour le dirigeant de l'entreprise Z qui n'a jamais recours à ses salariés pour collecter ses informations, la question ne se pose pas.

### **3.1.7. Analyse et diffusion des données**

Au sein des entreprises rencontrées, il n'existe pas d'outil spécifique pour vérifier la fiabilité de l'information et, a fortiori, pour analyser et mesurer l'efficacité de la veille stratégique. Tout est centralisé au niveau de la Direction, qui gère et analyse seule les informations qui lui parviennent. Le Directeur de la société X l'exprime ainsi : « *Au niveau de la prise de décision, on n'a jamais assez d'informations ! Je pense que dans mon entreprise, nous avons des informations de bon niveau. Cela me suffit, à l'heure actuelle.* ». Le responsable de la société Y indique, quant à lui, qu'il dispose de beaucoup d'informations qu'il exploite grâce à son « *expérience* » et à ses « *connaissances* ». Par contre, il précise qu'en cas de problème ou de difficultés, il n'est pas « *capable de juger* », et qu'alors, il « *fait appel à des spécialistes* ». La situation de la société Z est un peu plus complexe. Le dirigeant indique que son

activité est en plein essor et qu'il est même obligé de refuser des commandes. Toutefois, il s'interroge sur l'avenir : « *A l'heure actuelle, je suis dans une position d'attente. Dois-je maintenir mon niveau d'activité actuelle ou investir pour satisfaire la demande dont je ne sais pas si elle est durable ?* ». Il semble que son réseau d'information, fondé pour l'essentiel sur ses relations personnelles, ne lui permette pas d'avoir une vision claire de l'avenir et donc de bâtir une stratégie adaptée.

En synthèse, la notion de veille stratégique dans les trois PME étudiées reste une notion très informelle et peu structurée. Elle repose sur un système de collecte d'informations principalement fondée sur les réseaux personnels tissés par les dirigeants dans lesquels les réseaux politiques sont importants. Par ailleurs, elle ne laisse que peu de place à l'implication des salariés de l'entreprise qui restent éloignés de la prise de décision.

A partir de ce constat, nous allons tenter, ci-après, d'analyser les résultats mis en évidence.

## **3.2. DISCUSSION**

Au travers de la méthode de diagnostic de veille stratégique que nous avons définie supra §1, nous analysons les pratiques de veille stratégique identifiées dans les sociétés interrogées.

### **3.2.1. Un processus informationnel partiel**

Dans les cas étudiés, le processus informationnel ne fonctionne que sur une démarche ascendante de l'information. Seule, la direction de l'entreprise procède à la sélection et l'exploitation des informations remontées. La diffusion des informations (directives) aux utilisateurs opérationnels est limitée strictement aux besoins de la fonction.

Par rapport à ce modèle, on peut mettre en évidence les insuffisances suivantes :

- Si l'information est disponible au sein de l'entreprise, les salariés qui la détiennent ne sont pas clairement identifiés.
- La remontée d'information n'est pas structurée et ne repose sur aucune logique. Dès lors, la direction de l'entreprise est confrontée à un nombre important d'informations qu'il convient de trier et hiérarchiser avant de les rendre exploitables.



On note, toutefois, certains aspects positifs dans le dispositif mis en œuvre au sein des PME chinoises interrogées :

- Les sources d'informations sont diversifiées : elles proviennent, d'abord, des réseaux humains très développés et performants en Chine, généralement de façon orale, mais aussi, de plus en plus, de sources documentaires au sens large, (journaux et revues, les bases de données externes ou internes, internet)
- La centralisation de l'information, même si elle n'est pas structurée, permet d'éviter la perte éventuelle de données. L'obligation pour le personnel de faire remonter l'information vers sa hiérarchie est un atout complémentaire, même si l'on peut légitimement s'interroger, avec notre vision occidentale, sur la pertinence de la politique de sanction dont elle assortie.

Nous présentons, ici, un tableau récapitulatif des atouts et des faiblesses de la mise en œuvre de la veille stratégique dans les sociétés chinoises étudiées :

	<b>Atouts</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Ciblage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dirigeants et cadres supérieurs conscients des informations nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● non sensibilisation des ouvriers et employés</li> <li>● manque de directives sur les informations à cibler</li> </ul>
<b>Traque/Collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● très bonnes relations extérieures</li> <li>● réseau développé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● peu de moyens dédiés uniquement à la veille</li> <li>● manque de formation du personnel</li> </ul>
<b>Circulation des informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● bonne remontée des informations poussée par les risques de sanctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● manque de motivations positives (récompenses)</li> </ul>
<b>Transformation des signaux faibles en forces motrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● prise en charge entièrement au niveau de la direction, qui a toutes les cartes en main au niveau de la stratégie d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● manque de lien clair entre la stratégie de l'entreprise et la veille stratégique à son service</li> </ul>
<b>Diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● maîtrise totale des informations par la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● quasi-absence de retour des informations vers les employés</li> </ul>

Les différences constatées par rapport au modèle conceptuel, sont justifiées par un certain nombre de facteurs spécifiques que nous présentons ci-après.

### **3.2.2. Les particularités de la culture chinoise**

La culture chinoise crée un clivage très important entre les ouvriers/employés et les cadres managers au sein des entreprises chinoises et bon nombre de dirigeants considèrent que les employés et les ouvriers ne sont motivés que par leur salaire et ne trouvent aucun intérêt à leur travail. Dans ce contexte, comment envisager qu'ils puissent être sensibles à des processus tels que la veille stratégique ?

A l'inverse, les classes dirigeantes ont une réelle conscience de la nécessité de disposer d'une information pertinente. Dès lors, elles sont très sensibles à des processus comme la veille stratégique sans, pour autant, avoir une vision très claire de sa mise en pratique que ce soit en termes de méthode ou en termes de moyens.

### **3.2.3. Une veille encore débutante**

Le concept de veille stratégique est d'origine occidentale, assez peu introduit en tant que tel, encore, dans les pays en voie de développement.

Il n'est donc pas surprenant que les entreprises chinoises, notamment les PME, dont l'ouverture vers l'international est récente, n'aient pas encore intégré ce concept dans leur problématique de développement.

La veille stratégique est un long processus d'apprentissage individuel, collectif et créatif qui doit amener les entreprises à améliorer leur performance face à leur environnement. Les entreprises chinoises n'en sont, parfois encore, qu'à la prise de conscience de l'importance de la démarche mais gageons qu'elles sauront très vite s'engager dans le processus.

### **3.2.4. Des moyens limités**

La veille stratégique exige, pour les entreprises qui la mettent en œuvre, des moyens tant en matériel qu'en formation et motivation du personnel ou en temps consacré peu compatibles avec la stratégie des PME chinoises qui, bien souvent encore, considèrent que l'engagement de moyens, notamment financiers, dans une action ne doit se faire que si les résultats sont garantis. Ce comportement est incontestablement hérité de l'histoire politique et économique récente du pays. Il n'est donc pas surprenant que la veille stratégique dont les dirigeants de PME n'ont encore qu'une vision insuffisante,

ne soit pas considérée comme un investissement prioritaire pour nos interlocuteurs. Il y a, toutefois, fort à parier que leur comportement évoluera dès lors qu'elle deviendra, à leurs yeux, un élément essentiel du développement et de la pérennité de leurs entreprises.

## **CONCLUSION**

Il ressort de cette recherche, que la veille stratégique dans les entreprises chinoises étudiées, reste très informelle et peu structurée. Seuls les dirigeants et parfois les cadres y sont sensibilisés. Dans tous les cas, l'exploitation des données d'aide à la décision est réservée à la direction, sans retour vers les acteurs de l'entreprise.

Indéniablement, les dirigeants des entreprises chinoises ont pris conscience de l'importance de la veille stratégique dans la stratégie globale de leurs organisations. Pourtant, sa mise en place présente encore des faiblesses, en particulier au niveau de la formalisation et de la sensibilisation des salariés à cette problématique. Les lacunes s'expliquent, en grande partie, par les différences culturelles et le retard des entreprises chinoises en matière de management et stratégie par rapport à leurs homologues occidentales.

Cependant, le processus est engagé et nul doute que la prise de conscience de l'importance la veille stratégique par les dirigeants d'entreprises, vont conduire ceux-ci à mettre en œuvre des pratiques en la matière dans leurs organisations. Même si notre recherche, limitée à l'étude de trois PME chinoises, ne prétend pas donner une vision exhaustive de l'ensemble des PME chinoises, nous pensons, toutefois, que les fondements sont, aujourd'hui, réunis pour que la démarche progresse à court, moyen et long termes. Seules manquent l'impulsion et la sensibilisation de tous les professionnels qui ne manqueront pas d'intervenir rapidement, sous réserve que le pouvoir politique, encore très prégnant en matière économique soit partie prenante du processus.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ansoff H.I. (1975), « Managing strategic surprise by response to weak signals » California Management Review, vol. 18, n°2, pp. 21-33.

- Cabestan J.-P. et L. Choukroune, « L'accèsion de la chine à l'OMS : un tournant historique ? », Perspectives chinoises n°69, janvier-février 2002
- Chalus-Sauvannet M.-C., (2006), Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise – Les enjeux pour l'innovation ?, *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, n°218, pp 31-43
- Chalus-Sauvannet M.C., "How strategic scanning can contribute to innovation in organizations", AOM, 8-13 août 2008, Anaheim, USA
- Clerc P. (2007), *Culture, pratiques et stratégies d'intelligence économique Chine, Etats-Unis*, Rapport IHEDN, octobre 2007
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1994), travaux de groupe présidé par H. Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation Française, 213 p.
- Girin J. (1989), L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question »*, AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.
- Lesca, H. (1994) - Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise. Ed Aster, 1994, 154 p.
- Lesca H. et Lesca E (1995), Gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise, Litec – les Essentiels de la Gestion, 209 p.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2006) - Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique, Paris, Hermès Science, 288 p.
- Miao Q. (1996), Technological and Industrial Intelligence in China. In: *Global Perspectives on Competitive Intelligence*, pp. 49–57.
- Sun Tzu, (443-221 av. J.C ?), The Art of War, traduit par Samuel B. Griffith (1971), Oxford University Press US, 197 p
- Thietart R.-A. (1987), "La stratégie d'entreprise", MacGraw-Hill, 1987, 185p.
- Yin, R.K. (2008), *Case study Research. Design and Method*, Sage Publication (fourth edition)