

Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique

Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE
Université Paris 13
R2S-Management, IGS – France
Université de La Manouba - Tunisie.
Adresse e-mail : alismida@aol.com

Introduction

Le rôle de la stratégie d'entreprise est, entre autres, de mettre en place des actions pour faire face aux menaces de l'environnement et saisir les opportunités dans une vision de long terme. La position de l'entreprise est d'autant plus confortable que ces menaces et opportunités sont détectées avant que la concurrence ne s'en empare.

Mais il ne suffira pas de détecter, il faudra aussi agir. La tâche est de moins en moins aisée dans un contexte où s'imbriquent les effets globalisants de la mondialisation et les spécificités restreintes de la culture nationale. Il faudra donc que l'entreprise, pour assurer sa pérennité, développe un comportement et s'appuie sur des outils permettant de tenir compte des environnements technologiques, économiques, sociaux,... et culturels.

La veille stratégique, avec ses dimensions instrumentales et comportementales, semble être l'un des approches dont disposent ou peuvent disposer les entreprises afin de transformer les menaces de l'environnement en opportunités.

Cette veille peut se situer au niveau de la réactivité, assimilable à une attitude passive où l'entreprise s'informe sur la situation présente afin de s'y adapter. Comme elle peut se situer au niveau de la proactivité où l'entreprise anticipe le futur. Dans ce cas on retrouve l'attitude du chasseur et dans l'autre celle de la sentinelle (Smida, Grandval, 1998).

La veille stratégique semble être un outil à part entière d'information et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques des concurrents, de leurs intentions et capacités à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme un processus informationnel par lequel les entreprises peuvent s'informer de l'état et de l'évolution de leur environnement socio-économique dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire l'incertitude (Lesca, Schuler ; 1998).

Une comparaison internationale des pratiques en matière de veille stratégique permet de comprendre que cette dernière se développe sur des bases historiques et culturelles selon des formes différentes. C'est un concept qui s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays (Hermel, 2001). C'est parce que la veille relève plus d'une culture que d'une méthodologie (Romagni, Wild, 1998) que certains pays comme le Japon ou les Etats-Unis ont des pratiques plus développées et plus efficaces en matière de veille. La transposition des méthodes étrangères (anglo-saxonnes ou japonaises) ne peut se faire sans difficultés car par essence la veille est culturelle (Romagni, Wild, 1998).

Les travaux de recherche effectués par Elenkov (1997) et May et al (2000) témoignent de la forte influence du contexte culturel sur les pratiques en matière de veille stratégique. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique doit prendre en considération cette dimension culturelle, qui reste insuffisamment explorée, pour garantir son acceptation, son efficacité et sa continuité.

L'objectif de ce papier est double d'abord clarifier la notion de veille stratégique. Quelles sont ses origines ? que signifie-elle ? et quels sont ses attributs ?

Ensuite comparer les pratiques en matière de veille stratégique dans le contexte économique mondial à travers les traits culturels de plusieurs pays pour déterminer les facteurs culturels qui influencent les pratiques de veille stratégique.

I. Le concept de veille stratégique

1. Des origines imprégnées des modèles culturels

Puisant ses origines dans le monde japonais et le monde anglo-saxon, la veille est intimement liée à l'histoire et aux traditions de ces deux cultures. Elle s'en trouve, du moins de par ses origines, imprégnée des modèles culturels de ces deux mondes. C'est pourquoi une organisation (pays, entreprise) dont la culture est autre, peut éprouver des difficultés à l'assimiler et à intégrer ses principes (Romagni, Wild, 1998).

Les origines anglo-saxonnes de la veille sont les plus connues. Au sens des services secrets américains les activités de « Business Intelligence » consistaient à faire de l'espionnage à des fins militaires. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale les notions de « Business Intelligence » ou « Competitive Intelligence » sont devenues familières des entreprises anglo-saxonnes.

F.J. Aguilar (1967), auteur de "Scanning the business environment", fut l'un des premiers à étudier ce phénomène. Dès 1963, il distingua deux modes de veille :

- « Surveillance » qui consiste à rechercher des informations et des connaissances générales sur l'environnement,
- « Search » qui correspond à la recherche d'informations particulières, nécessaire à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

Le véritable essor de la veille, dans le monde du management, se situe dans les années 1980. Diverses appellations voient alors le jour pour désigner la veille : environmental intelligence, environmental analysis, strategic environmental scanning, competitor intelligence, etc.

Pendant la même période, la veille stratégique est également abordée en France (Lesca, 1986 ; Martre, 1994).

2. Définitions des concepts-clés

On peut parler d'une concordance entre la veille et l'intelligence économique, mais on ne peut pas confondre les deux termes.

- **La veille stratégique**

Sans entrer dans les débats sur les différentes définitions de la veille stratégique, nous retiendrons celle d'Humbert Lesca (2001) : « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général ».

- **L'intelligence économique**

Le rapport de la « Commission Compétitivité Française » au sein du Commissariat Général du Plan définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux agents économiques, obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».

La veille stratégique se démarque de la vision macro-économique. Elle est d'abord une pratique des entreprises (Lesca, 2001) mais considérée comme un rouage essentiel d'un ensemble multidimensionnel complexe qui est l'intelligence économique.

3. L'information : matière première de la veille stratégique

3. 1. Définition

Dans le domaine de la veille stratégique et particulièrement dans la problématique culturelle qui nous intéresse, il s'agit d'apporter une définition à la fois précise et globale du concept d'information.

Le Moigne (1998) constate « L'inextricable complexité » du concept d'information. Il propose à travers une approche heuristique de ne pas séparer la donnée de la connaissance et du savoir, qu'unit selon lui l'information. Il distingue trois composantes ainsi définies :

- Syntaxique : qui prend en compte la forme physique (le signe) de l'information ;
- Sémantique à travers la signification même du signe
- Pragmatique à travers les actions contextuelles suscitées par la réception du signe.

Nous retiendrons la définition de Bulinge, (2002) qui propose une définition à la fois objective et consensuelle de l'information dans la perspective de l'usage décisionnel que lui confère la veille stratégique.

« Une information est le résultat d'un processus intelligent de la mise en forme d'une représentation factuelle (événement) dont la communication est sensée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision) ».

3. 2. Le processus informationnel : une construction subjective

La séquence de construction de l'information passe par différentes étapes, dont Achard et Bernat (1998), établissent une perspective.

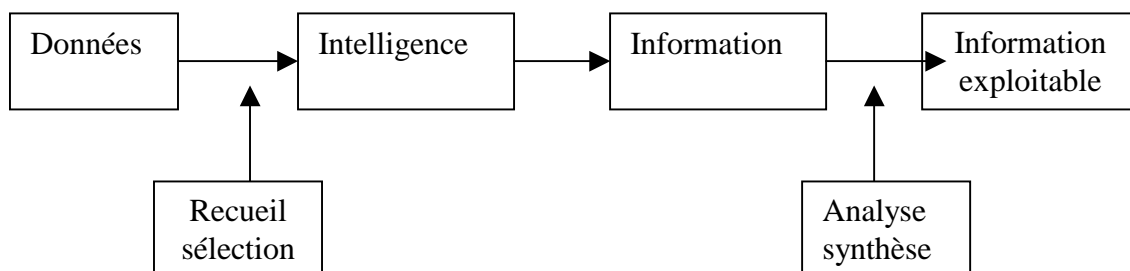


Figure n°1 : De la donnée à l'information d'après Achard et Bernat (1998)

La construction de l'information est un processus itératif au sens où elle ne se réfère pas à une donnée unique mais à un ensemble de données qui parviennent de manière successive au récepteur. L'information en construction subit des phénomènes d'enrichissement ou d'altération qui la rendent évolutive. Le processus est donc permanent et dynamique puisqu'il

prend en compte les données au fur et à mesure qu'elles sont perçues et intégrées par l'individu.

D'après Bulinge, (2002), « le processus de construction de l'information est par essence subjectif ». Il n'existe donc pas d'information objective dans l'absolu.

4. Typologie de la veille stratégique

Il est important de préciser la portée des divers attributs de la veille et leur signification à travers une typologie de la veille.

4.1. Les domaines de la veille

La veille stratégique est composée de plusieurs domaines qui se déclinent en termes d'activités.

DOMAINE	ACTIVITE
Technologique	Acquis et évolutions de produits techniques et technologiques, innovations. Elle implique directement le secteur R&D de l'entreprise.
Commerciale	Relations fournisseurs/clients, tendances des marchés, produits des concurrents.
Concurrentielle	Identification, analyse des forces/faiblesses des concurrents.
Economique	Activités se rapportant aux informations économiques.
Sociale	Relative aux interactions sociales : réglementations, groupement professionnels, émergence de tensions ou de problèmes.
Sociétale	Relative aux sociétés humaines (goûts, modes).
Environnementale	Relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise (écologie, politique) ; elle peut représenter un sous-ensemble de veille juridique, géopolitique, sociétale, sociale (Hermel, 2001).
Géopolitique	Relative à la situation géopolitique des pays clients.
Juridique	Relative à l'évolution des normes, lois et règlements.

Tableau n°1 : Les domaines de la veille stratégique

A ce stade de la description des activités de veille, il apparaît que chaque direction de l'entreprise est à même de couvrir ses besoins informationnels à travers la mise en place d'une veille spécifique à sa fonction (commerciale, technologique, juridique).

Deux niveaux de veille peuvent être dégagés :

- Un niveau primaire où chaque service développe une réponse informationnelle correspondant à ses besoins ;
- Un niveau élaboré où l'information est diffusée de manière à toucher l'ensemble des acteurs susceptibles d'en avoir besoin.

4.2. Le champs d'attitude de la veille stratégique

Différents profils de veilleurs ou d'entreprises veilleuses sont envisagés selon leur degré d'agressivité ou de passivité (Bulinge, 2002).

Rouach (1996) observe plusieurs type de veilleurs, classés en fonction de leur caractère offensif et de leur degré d'expertise dans la pratique de la veille. Il obtient ainsi cinq catégories de veilleurs :

- Les guerriers, dotés de moyens importants et d'outils sophistiqués et qui n'hésitent pas à être en permanence en action dans un esprit de guerre économique.
- Les offensifs, d'origine militaire, disposant de moyens importants et de techniques professionnelles ;
- Les actifs qui disposent de moyens limités et développent un réseau de veille concurrentielle ;
- Les réactifs qui réagissent uniquement à des attaques et dont le budget est très limité ;
- Les dormeurs qui n'exercent pas d'activité de veille.

Bulinge (2002) propose une typologie de la veille par la définition de trois niveaux d'attitude (veille passive, semi-active et active) auxquels correspondent des activités s'appliquant à tous les champs ou secteurs de l'entreprise.

	VEILLE		
ATTITUDE	PASSIVE	SEMI-ACTIVE	ACTIVE
ACTIVITE	Cueillette d'informations utiles	Collecte d'informations pertinentes	Recherche d'informations critiques
CHAMPS	Sans restriction (concurrentiel, technologique, juridique, etc.)		
PERIODICITE	Permanente	Fréquente	Ponctuelle
SOURCES	Ouvertes Techniques ; Textuelles ; Informelles		
ACTEURS	Tous	Veilleurs	Spécialistes
METHODE TYPE	Revue de presse	Recherche Internet	Contacte et outils spécialisés

Tableau n°2 : Typologie de la veille (Bulinge, 2002)

II. Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique

Cette partie a pour but de présenter l'état des pratiques d'intelligence économique dans le monde à travers les traits culturels de chaque pays.

1. Les études cross-culturelles en gestion et en organisation

Plusieurs études cross-culturelles en comportement organisationnel ont recensé différentes dimensions culturelles. Les travaux de Lytle, Brett, Brasness, Tinsley et Janssens, (1995) offrent une synthèse et une classification des dimensions culturelles en se basant sur des thèmes-clés en matière de culture nationale.

Thèmes	Dimensions culturelles
1. La définition de soi et des autres	- Nature de l'être humain bon ou mauvais (Kluckhohn et Stodtbeck, 1961) - Activité perçue contre passivité perçue (Triandis, 1982) - Principal mode d'activité : agir, faire ou être (Kluckhohn et Stodtbeck, 1961, Triandis, 1982)
2. L'orientation motivationnelle	- Masculinité contre féminité (Hofstede, 1980) - Besoin de pouvoir (Mc Clelland, 1961, 1969, 1975)
3. Les relations entre les acteurs sociétaux	- Individualisme contre collectivisme (Hofstede, 1980, Triandis, 1989) - Distance par rapport au pouvoir (Hofstede, 1980)
4. Les modèles de communication	- Contexte riche et pauvre de communication (Hall, 1976) - Contact contre absence de contact (Hall, 1959, 1966)
5. Le temps, le risque et le changement	- Monochronie et polychronie (Hall, 1976) - Mentalité dynamique contre statique (Hofstede et Bond, 1988) - Capacité d'absorption (Kédia et Baghat, 1988) - Evitement de l'incertitude (Hofstede, 1980)
6. Les modèles institutionnels et les systèmes sociaux	- Traditionnel/ Charismatique/ Légal-bureaucratique (Weber, 1947)

Tableau 3. Etudes cross-culturelles en comportement organisationnel (Lytle, Brett, Brasness, Tinsley et Janssens, 1995)

Au-delà de ce recensement des différentes catégories culturelles nous avons remarqué que les travaux les plus utilisés pour l'étude des différences culturelles en matière de comportement organisationnel sont ceux de Hofstede.

1.1. L'approche de Hofstede

L'étude des attitudes au travail à travers les nations, reste particulièrement marqué par l'enquête à l'échelle mondiale, menée par G. Hofstede (1980, 1988), dans les filiales d'IBM dans plus que 60 pays du monde (116 000 questionnaires administrés aux salariés). La méthode consiste à interpréter les perceptions des interrogés à partir de réponses à des questions standardisées en vue de constituer des valeurs. Ces valeurs ont été trouvées à partir d'une analyse des valeurs à l'échelle nationale en utilisant 32 questions relatives aux valeurs dans 40 pays (Hofstede, 1985).

L'approche d' Hofstede est celle d'un culturalisme psychologique. En effet les structures psychologique obéissent à un logiciel mental : la culture. Il considère celle-ci comme une programmation mentale par les valeurs. Ces dernières désignent « ce qui est explicitement ou implicitement désirable pour un individu ou pour un groupe et qui influence le choix qu'on fait parmi les modes, les moyens et les objectifs d'action » (Adler, 1994).

Pour approcher ces valeurs, Hofstede propose de décrire le mode de comportement des différents ensemble nationaux par rapports à certains sujets clés :

- Le rapport avec l'autorité
- La relation entre soi-même et la société
- Les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe
- L'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque

Hofstede, (1980), a construit quatre indices correspondant aux quatre dimensions qui permettent de distinguer les cultures nationales. Ces quatre dimensions sont :

- La distance hiérarchique : elle exprime l'intensité avec laquelle les membres les plus faibles acceptent l'inégale distribution du pouvoir ;
- Le degré d'individualisme (ou collectivisme) : suppose que chaque individu s'occupe de soi et de sa famille très proche (immédiate). Au contraire le collectivisme suppose que chaque sous-groupe (famille, entreprise...) s'occupe de ses membres.
- Le degré de masculinité (ou de féminité) : mesuré par l'importance accordée au matérialisme et au style autoritaire par opposition aux relations interpersonnelles et la qualité générale de la vie ;
- Le contrôle de l'incertitude : mesuré par l'intensité de la peur ressentie en cas de situations incertaines ou inconnues.

Dans ce qui va suivre nous allons nous baser sur les variables culturelles développées par Hofstede (1980) pour étudier les traits caractérisant la culture nationale de chaque pays.

2. La veille stratégique : une philosophie différente selon le contexte culturel

Dans ce paragraphe, nous utiliserons fréquemment le terme d'intelligence économique. En effet, la veille stratégique et l'intelligence économique sont très proches et quand il est question de pays, c'est le terme d'intelligence économique qui s'avère le plus approprié.

Nous avons choisit quatre pays afin d'appréhender le degré de sensibilité aux pratiques d'intelligence économique en respectant les traits caractéristiques de la culture de chaque pays.

Les travaux du Commissariat Général du Plan ont été une source d'informations très riches sur les veilles pays.

2. 1. Le Japon

2.1.a. Traits caractéristiques de la culture japonaise

Ikujiro Nanoka (1988), cite une série de cinq facteurs culturels, inspirés des dimensions culturelles développées par Hofstede (1980), pour expliquer la prédisposition des firmes japonaises performantes pour les activités d'intelligence économique :

- Féminité : les japonais accordent plus de valeur aux sentiments et à l'émotion (information sémantique) qu'à la logique (information syntactique), comme les contrats écrits. Ils ont besoin de maintenir des interactions et relations avec leurs partenaires pour pouvoir échanger des informations ;
- Fort contrôle de l'incertitude : l'attitude des japonais face à l'avenir qu'ils jugent imprévisible et incertain et non comme un ensemble de variables prévisibles et gérables. Ce qui expliquerait leur constante soif d'information pour leur permettre de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement ;
- Orientation à long terme : le goût des japonais pour les visions, réflexions à long terme (10 ans) ;
- Collectivisme : la philosophie des japonais qui met l'accent sur l'importance de travailler pour les autres et non pour soi. L'approche de la qualité japonaise est un bon exemple pour illustrer cette philosophie. En effet, les japonais ont su adapter avec succès la théorie américaine de la qualité. malgré l'absence de spécialistes ou

responsables de la qualité. Celle-ci sera considérée comme l'affaire de tous, et soutenue par une adhésion collective à sa concrétisation.

- Distance hiérarchique faible : le management des entreprises japonaises est basé sur l'idée que les employés doivent se motiver eux-même et que ce n'est pas à l'encadrement de le faire. Concrètement les définitions de postes de travail sont laissées volontairement dans le flou.

A ces facteurs, nous ajouterons que les japonais vouent un véritable culte à la valeur du temps et de l'information.

Contrairement aux idées reçues, il n'existe pas au sein des entreprises japonaises, de services spécialisé dans l'information et travaillant exclusivement dans des activités d'intelligence économique. Ce fait est confirmé par les observateurs : « Si tous les départements des firmes japonaises sont impliqués dans la veille technologique, certains la pratiquent plus que d'autres » (Lemaître-Tsukui, 1993). Il n'en demeure pas moins que les activités de collecte de traitement et de diffusion de l'information dans les organisations japonaises sont éclatées dans tous les services de l'entreprises.

En l'absence de spécialisation au japon, les entreprises ne disposent que de très peu de professionnels de l'information et de personnels ayant reçu une formation spécialisée.

Le sociologue Manuel Castells, (1997), remarque que de tous les pays du G7 le Japon est le pays qui a enregistré la plus faible croissance de l'emploi informationnel. Castells pense que : « le traitement de l'information est plus productif quant il est enraciné dans la production matérielle ou la manipulation des marchandises, et non disjoint par une division technique accélérée du travail ».

2.1.b. Le système japonais d'intelligence économique

Le système d'intelligence économique japonais est un modèle classique qu'il convient de citer en premier tant son efficacité est redoutable.

Complexe et coûteux, le dispositifs japonais repose sur des méthodes d'appropriation sophistiquées telles que les échanges de chercheurs, les alliances stratégiques, le rachat de petites sociétés d'innovation ou le lancement de grands programmes mondiaux de recherche (Human Frontiers). Ce dispositif animé par le ministère du commerce extérieur et de l'industrie (M.I.T.I.) et les grands groupes s'appuie sur de multiples canaux de communication assurant la cohérence, l'évaluation et la réorientation permanente du système.

Les industries japonaises, et en particulier les grands groupes, sont tous sensibilisés depuis très longtemps à la veille qu'ils considèrent comme une condition essentielle de leur réussite.

Les responsables ont intégré le renseignement dans la gestion de leur entreprise. Il est considéré comme le nerf de l'économie.

2. 2 . Les Etats-Unis

2.2.a. Traits caractéristiques de la culture américaine

Les Etats-Unis se caractérisent par une approche très ouverte de l'information et une profusion de sources d'informations. Cette conception est liée aux fondements de la société américaine de la libre entreprise et du libre échange (Romagni, Wild, 1998).

Suivant le modèle international des dimensions de la culture, développé par G. Hofstede (1980) et qui sert de référence dans la majorité des études sur les cultures nationales, la culture américaine se caractérise par :

- Une mentalité individualiste : la matrice culturelle anglo-saxonne est fondée sur la réussite individuelle ;
- Un faible contrôle de l'incertitude : l'acceptation de l'incertitude par les américains génère un comportement de liberté d'où la minimisation du rôle de l'Etat dans le libre échange et la libre concurrence ;
- Une distance hiérarchique courte qui se traduit par un style participatif ;
- Une mentalité masculine qui renvoie au style autoritaire.

2.2.b. Le système américain d'intelligence économique

Les Etats-Unis disposent d'un véritable arsenal dans le domaine de l'intelligence économique. C'est un système riche et diversifié. Mais, contrairement au Japon, la logique qui le gouverne est essentiellement individuelle. L'intelligence économique aux Etats-Unis est longtemps demeurée un outil de rivalités concurrentielles pour les entreprises sur le marché domestique. Le débat actuel selon le Commissariat Général du Plan relatif à l'élaboration d'une doctrine dite de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi américain atteste d'une évolution majeure vers une gestion collective « public-privé » de l'intérêt national.

2.3. La France

2.3.a. Traits caractéristiques de la culture française

Selon les termes du groupe « Intelligence Economique » du Commissariat Général du Plan, « Alors qu'au sein des cultures japonaises, la gestion de l'information repose sur une pratique collective et concertée, les caractéristiques culturelles françaises ne permettent pas d'atteindre un nouvel état d'esprit en la matière. Globalement le cloisonnement et la faible concertation freinent l'avènement d'un système collectif et national d'information ».

En effet Duchéneaut (1996), constate que les français sont individualiste et que cet individualisme est lié à une difficulté à faire confiance aux autres.

Suivant le modèle de Hofstede (1980), la culture française se caractérise par :

- Une forte distance hiérarchique qui se traduit par des structures organisationnelles formelles et pyramidales favorisant une sorte de défiance mutuelle entre dirigeants et dirigés ;
- Un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une tendance à ne pas prendre de risques et à rechercher des comportements rationnels ;
- Un individualisme fort qui se traduit par un faible partage de l'information. Celle-ci est considérée comme une source de pouvoir individuel et non collectif ;
- Une tendance plus féminine, qui privilégie la sensibilité et la recherche du bien être.

2.3.b. Le système français d'intelligence économique

La France, s'est historiquement focalisée sur le modèle anglo-saxon avant de reconnaître l'efficacité du modèle japonais. Par contre les dimensions culturelles et historiques de l'ingénierie stratégique de l'information, dans lesquelles ces modèles se sont développés, ont souvent été négligées.

La faiblesse du dispositif français est apparue dans les conclusions du rapport du groupe de travail présidé par H. Martre en février 1994, elle s', elle s'explique d'abord par l'absence d'une politique nationale cohérente, ce qui se traduit par le manque de coordination et la compartimentation excessive entre les différentes instances.

Depuis quelques années la France a pris conscience du retard accumulé dans le domaine du renseignement économique (Besson et Possin, 1996). Ce renseignement, ancêtre de l'intelligence économique, est aujourd'hui le nerf de la guerre. Le modèle français a sensiblement évolué. Toutefois, deux freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de la pratique de l'intelligence économique :

- Les deux fonctions « informatives » clairement identifiées par les entreprises (la protection de leur patrimoine industriel et la veille technologique) attestent d'une conception partielle de l'intelligence économique. En outre, cette veille axée sur l'innovation et la commercialisation des produits s'est développée au cours des deux dernières décennies dans les grands groupes, mais demeure balbutiante dans l'immense majorité des PME-PMI ;
- L'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas encore pris conscience que la compétitivité et la défense de l'emploi dépendent aussi de la gestion stratégique de l'information économique. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en œuvre par les systèmes productifs offensifs, une évaluation loue des menaces et souvent un grave déficit d'ajustement stratégique.

2. 4. L'Allemagne

2. 4. a. Traits caractéristiques de la culture allemande

La culture allemande repose sur une pratique collective et concertée de la gestion de l'information (Commissariat Général du Plan, Martre, 1994). L'esprit collectif qui l'anime trouve son origine, à partir du XIII^{ème} siècle, dans l'organisation commerciale de la ligue hanséatique, véritable réseau d'affaires et de pilotage de l'information économique entre marchands, commis, voyageurs et financiers. Cette volonté fonde aujourd'hui l'organisation des flux d'informations, qui convergent vers le cœur stratégique allemand constitué par les banques, les grands groupes industriels et les compagnies d'assurances (Romagni, Wild, 1998).

La culture allemande est caractérisée suivant le modèle de Hofstede (1980) par :

- Une distance hiérarchique faible favorisant le dialogue et la concertation et permettant d'accroître la place de l'homme dans l'organisation dans le sens de la cogestion ;
- Un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une tendance à ne pas accepter de prendre des risques et à ne pas tolérer l'ambiguïté ;
- Une mentalité communautaire qui se fonde sur les forces interactives du groupe ;
- Une mentalité masculine qui se traduit par un besoin de se distinguer et se faire valoir.

2.4.b. Le système allemand d'intelligence économique

Le système allemand d'intelligence économique mobilise efficacement un ensemble élargi d'acteurs. Les flux d'informations convergent vers un centre stratégique caractérisé par le maillage d'intérêts qui associent les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Les syndicats allemands, grâce à leurs contacts extérieurs y sont très actifs dans la défense des intérêts économiques du pays.

VARIABLES/PAYS	FRANCE	USA	ALLEMAGNE	JAPON
Vecteurs d'implantation	Etat, grands groupes	Grands groupes industriels	Banques, industries, assurances	MITI
Repose sur un système collectif	Non	Non	Oui	Oui
Culture nationale de l'intelligence économique	f	M	M	F
Culture collective de l'information dans l'entreprise	f	f	M	F
Culture individuelle de l'information dans l'entreprise	M	F	F	f
Concentration et synergie opérationnelles des acteurs nationaux	M	f	F	F
Marché privé de l'information	M	F	F	F
Actions des services de renseignements étatiques dans le domaines de l'économie	M	F	F	f
Illégalité économique	f	M	f	M
Légende: F :fort ; M : moyen ; f : faible				

Tableau n°4 : Comparaison des systèmes d'intelligence économique (Harbulot, 1990)

D'un pays à l'autre les attitudes vis-à-vis de l'information diffèrent. C'est ce qui explique la variété des systèmes nationaux d'intelligence économique. On trouve donc un ensemble de pays tels que le Japon, les USA et l'Allemagne qui présentent à des degrés divers, une attitude favorable à l'information, en ce qui concerne sa circulation et sa commercialisation, et des pays conservant une attitude que l'on peut qualifier de négative. Dans cette dernière catégorie, on trouve la France.

Les modèles anglo-saxons et japonais ont été importés dépouillés de leurs socles culturels dans de nombreux pays telle que la France. Ce phénomène s'est traduit par des tentatives malheureuses de recours à des pratiques et des techniques inadaptées à la culture française. On constate que bizarrement le modèle allemand performant et fondamentalement d'une culture plus proche de la France n'a pas été exploité.

GUERRIERS	OFFENSIFS	ACTIFS	REACTIFS	DORMEURS
La majorité des grands groupes japonais, quelques grands groupes américains et français	Les entreprises chinoises et les PME japonaises, la majorité des grands groupes américains, quelques grands groupes français	La majorité des PME américaines, la majorité des grands groupes français quelques PME-PMI françaises	La majorité des PME françaises	

Tableau n°5 : Les 5 types de veilleurs (Rouach, 1996)

La typologie des 5 types de veilleurs, comme nous l'avons spécifier plus haut, montre que les entreprises asiatiques ont une attitude très pro-active en terme de veille stratégique, ce qui n'est pas le cas pour la majorité des entreprises françaises. Les différences rencontrées tiennent à l'écart culturel entre les pays.

3. La mesure de l'écart culturel

Thévenet (1986) suggère de mesurer les écarts entre les caractéristiques culturelles et les valeurs de comportement attendus pour satisfaire aux besoins de l'organisation.

On peut résumer, à partir de la typologie d'Hofstede (1987), les écarts entre les conditions culturelles favorables à l'intelligence économique et la réalité culturelle japonaise, française et américaine.

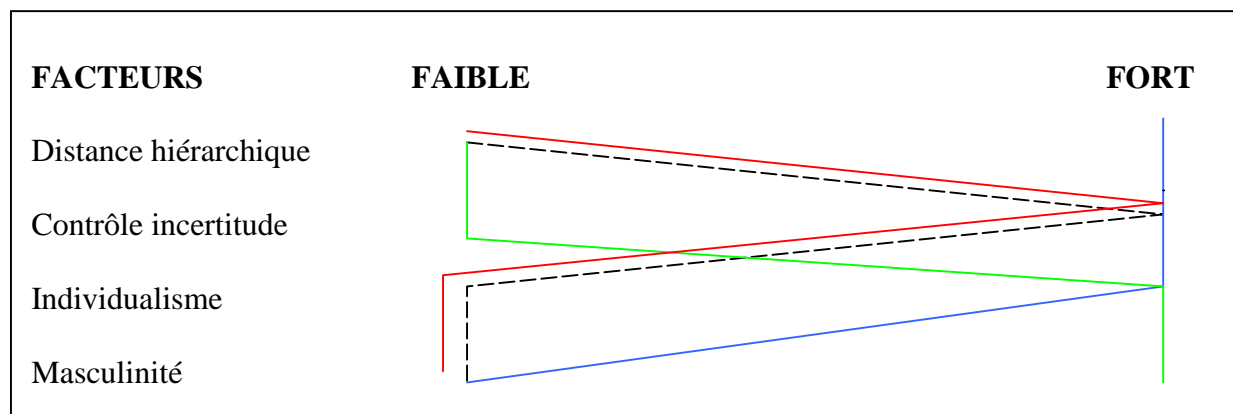


Figure n°2 : Ecarts entre la culture de l'IE et les cultures des pays (Bulinge, 2002)

Culture de l'IE : — — —
 Culture japonaise: ————
 Culture américaine : —————
 Culture française : —————

On note que les conditions culturelles de l'intelligence économique, c'est-à-dire une faible distance hiérarchique et un collectivisme favorisant le partage collectif de l'information, un fort contrôle de l'incertitude et une féminité qui expliqueraient la valeur de l'information, se confondent avec les dimensions culturelles japonaises. C'est ce qui contribue à expliquer la performance du système nippon en matière d'intelligence économique. Deux écarts extrêmes séparent la réalité de la culture française et les conditions culturelles de l'intelligence économique à savoir la distance hiérarchique et l'individualisme. Le contrôle de l'incertitude pourrait apparaître comme un facteur de rapprochement mais nous avons vu qu'il s'exprime par des choix rationnels ne prenant pas en compte l'information.

Conclusion

Comme nous l'avons vu tout au long de cet article, les modèles culturels différents non seulement d'un pays à un autre mais d'une entreprise à l'autre, influençant directement les comportements et les usages face à l'information et le développement des pratiques de veille stratégique. Les modèles japonais et anglo-saxons, de part leur supériorité, ont été retenus par plusieurs pays. Dans l'effort de compréhension de ces deux modèles, les dimensions culturelles de l'ingénierie stratégique de l'information n'ont pas été prises en compte. Ce phénomène s'est traduit par des échecs.

En effet, l'introduction d'une démarche de veille stratégique implique un changement des modes de pensées, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. Car comme nous l'avons vu, la veille stratégique est non seulement un ensemble d'attributs et d'outils mais également et surtout un modèle de culture informationnelle où l'investissement à long terme, la volonté collective, l'abstraction de soi et l'esprit d'équipe constituent des conditions culturelles essentielles.

Il va sans dire que pour intégrer ce modèle culturelle de veille stratégique, une évolution du paradigme macro-culturelle et du paradigme micro-culturelles devrait s'effectuer, les deux étant indissociables.

Est-il alors possible d'agir sur la culture nationale et sur la culture d'entreprise en vue de les modifier au profit d'un modèle d'intégration culturelle de la veille stratégique ?

References

- Achard P., Bernat J.P., (1998), « L'intelligence économique mode d'emploi », Editions ADBS.
- Adler N.J., (1994), « Comportement organisationnel, Une approche multiculturelle », Editions Reynald Goulet Inc.
- Aguilar, D. (1967), "Scanning the business environment", New York, Macmillan.
- Bulinge, F. (2002), « Pour une culture de l'information dans PMO : un modèle incrémental d'intelligence économique », thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la communication, Université de Toulon et du Var.
- Castells M., (1997), « La société en réseaux, L'ère de l'information », Fayard, Paris.
- Commissariat Général du Plan, (1994), « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport présidé par Henri Martre, Paris : La Documentation Française.
- Elenkov, D.S. (1997), "Strategic uncertainty and environmental scanning", Strategic Management Journal, Vol 18, n°4.
- Harbulot, C. (1990), « Techniques offensives et guerre économique », Etudes n°131, Paris : Centre de Prospective et d'Evaluation.
- Hermel, L. (2001), « Maîtriser et pratiquer le veille stratégique », Afnor, Paris.
- Hofstede, G. (1980), "Culture's consequences: International differences in work related values", Sage, California.
- Hofstede, G. (1985), "The interaction between national and organizational value systems", Journal of Management Studies, Vol 22, (4).
- Duchéneau, B. (1996), « Les dirigeants de Pme, Enquête, Chiffres, Analyses pour mieux les connaître », Maxima.
- Lemaître-Tsukui C., (1993), « Wochingu : vocation veilleur », in France Japon Eco, N°57.
- Lesca, H. (1986), « Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : l'entreprise intelligente », Mac Graw-Hill.

- Le Moigne J.L. ; (1998), « L'information forme l'organisation qui la forme », Economie de L'information, La Découverte.
- Lesca, H. (2001), « veille stratégique : passade de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », Acte du colloque VSST'2001, Barcelone, octobre.
- Lesca, H. Schuler, M. (1998), « Veille stratégique : Comment ne pas être noyer sous les informations », Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 2.
- Lytle A.L., Brett J. M., Barsness Z.I., Tinsley C.H., Janssens M., (1995), « Aparadigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior », Research in Organizational Behavior, Vol 17.
- Nanoka, I. (1988), « Creating Organizational Order out of Chaos : Self-renewal in Japanes firm », California Management Review.
- Romagni, P. Wild, V. (1998), « L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise », La Presses du Management.
- Rouach, D. (1996), « La veille technologique et l'intelligence économique », PUF, 2^{ème} édition, 1999.
- Smida A., Grandval S., (1998), « L'intelligence concurrentielle : un outil d'appropriation et de construction du futur pour l'entreprise ? », Les Cahiers de Gestion de Basse-Normandie, N° 69.
- Thévenet. M. (1986), « Audit de la culture d'entreprise », Editions d'Organisation.