Communication et organisation

42 | 2012
La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique

Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique

Pei Liu et Eric Boutin

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3898
DOI : 10.4000/communicationorganisation.3898
ISSN : 1775-3546

Éditeur
Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée
Date de publication : 1 décembre 2012
Pagination : 125-132
ISBN : 978-2-86781-772-4
ISSN : 1168-5549

Référence électronique
Pei Liu et Eric Boutin, « Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3898 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3898

© Presses universitaires de Bordeaux

Le *Guanxi* en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique

Pei Liu[1], Éric Boutin[2]

Pour bien comprendre l'enjeu de ce travail, nous souhaiterions mettre en évidence une certaine proximité entre deux définitions : une définissant le *Guanxi*, l'autre l'intelligence économique. L'intelligence économique est une « *habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision* ». Liu (2012) définit le *Guanxi* comme « *Une orientation de l'esprit qui conduit à mobiliser les réseaux de relations dès lors qu'on se trouve face à un problème décisionnel et ce à tous les niveaux de la vie sociale* ».

En comparant ces deux définitions, on observe qu'elles partagent une finalité commune : la prise de décision. Cette définition de l'intelligence économique reste générale et ne précise pas la démarche à suivre pour prendre la bonne décision. Un certain nombre d'autres définitions sont plus opératoires. Ainsi Martre (1994) définit l'intelligence économique comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation* ». Cette dernière définition insiste sur l'idée de « c*ycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à "haute valeur ajoutée*" » (Besson & Possin, 2002). Certains distinguent les dimensions défensives et offensives de l'intelligence économique (Harbulot, 2002), considérant alors que des problématiques d'influence ou de lobby en sont partie intégrantes. Ces diverses définitions de l'intelligence économique nous conduisent alors à distinguer divers concepts opératoires de l'intelligence économique : cycle de l'information, lobbying, influence…

Nous souhaitons montrer dans ce travail que le concept de *Guanxi* constitue, dans une certaine mesure, un concept opératoire de l'intelligence économique.

---

1 Liu Pei est docteure en sciences de l'information et de la communication. Son travail de recherche porte sur le concept chinois de *Guanxi* ; liu@univ-tln.fr

2 Éric Boutin est Professeur en Sciences de l'information et de la communication au sein du laboratoire I3M, de l'Université du Sud Toulon Var. Ses recherches portent sur les concepts d'intelligence informationnelle et de science du web ; boutin@univ-tln.fr

Afin d'y parvenir nous consacrerons une première partie à définir le concept de *Guanxi*. Cerner le concept de *Guanxi* est difficile pour un esprit occidental car cela revient à tenter de démêler une pelote de concepts chinois qui s'appellent les uns les autres dès que l'on tente de tirer un fil conducteur. Pour tenter de réduire la complexité de ce terme, nous le positionnerons ensuite par rapport à des concepts apparentés ce qui permettra de dégager sa singularité.

Dans une seconde partie, nous étudierons de manière critique l'apport de ce concept opératoire pour l'intelligence économique.

L'art du *Guanxi* :

La définition du *Guanxi* présentée plus haut en révèle plusieurs dimensions

- Tout d'abord le *Guanxi* est mobilisé pour résoudre des problèmes décisionnels. Cette conception de problème décisionnel est entendue au sens large et couvre des résolutions de problèmes familiaux, personnels ou professionnels.

- Le *Guanxi* est un réseau de relations centré autour d'un individu et non pas d'un collectif. C'est ce qui rend au départ le rapprochement *Guanxi* Intelligence économique contre intuitif. En effet, l'intelligence économique a pour objectif de résoudre un problème décisionnel qui se pose souvent au niveau d'une organisation.

- Le *Guanxi* d'une personne est une forme de carnet de relations qui peut être présenté comme un ensemble de cercles concentriques à la manière des ondes produites par la chute d'un corps dans l'eau (Fei 1948). Plus un individu est situé sur un cercle proche du centre, plus son niveau d'intimité avec la personne figurant au centre est élevé. Dans son *Guanxi*, l'individu dispose de connaissances familiales, scolaires, professionnelles…chaque acteur du *Guanxi* pouvant concourir à un moment donné à la résolution d'un problème.

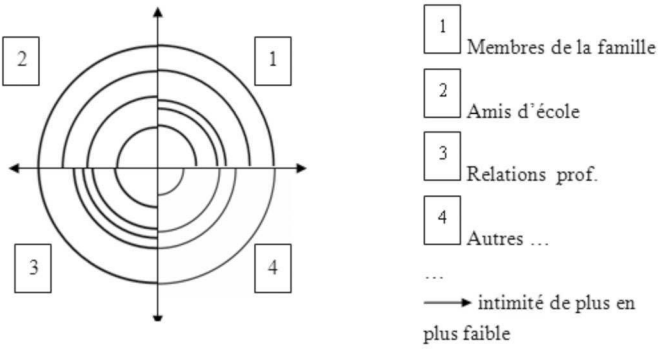

Figure 1 : les cercles concentriques du Guanxi

Lorsqu'un individu a un problème, il va solliciter son réseau de *Guanxi* en identifiant la ou les personnes les plus susceptibles de l'aider à le résoudre. Cette étape de diagnostic de son *Guanxi* correspond à la dynamique de « force de la situation » (Jullien, 2009). La comparaison avec le monde militaire est intéressante. « *Un commandant habile cherche la victoire dans la situation et ne lance bataille que lorsqu'il est sûr de la remporter* » (Sun-Tzu). De la même manière, le Chinois crée un contexte favorable et mobilise son réseau de *Guanxi* pour maximiser les chances d'arriver à son objectif.

Avant de tenter de résoudre le problème, il sollicitera de façon privilégiée les membres de son réseau compétents sur le problème à résoudre mais tiendra également compte de l'histoire des relations entretenues avec cet individu. Il est important de comprendre que la mobilisation de son réseau de *Guanxi* s'inscrit dans une dynamique de relations existantes. C'est parce que j'ai eu l'occasion de rendre service à A que A sera obligé de me rendre ce service en retour.

Il est aussi possible de proposer une lecture du concept de *Guanxi* à la lumière des théories de la communication. Le *Guanxi* ne s'inscrit pas dans un acte de communication isolé. Il doit être compris dans le contexte des échanges passés : c'est parce que le récepteur a une dette envers l'émetteur que la sollicitation de ce dernier a toutes les chances d'aboutir. La demande exprimée permet donc d'activer une relation latente. Par ailleurs, on se rend compte que la communication ne correspond pas uniquement à la transmission d'un message. Elle permet d'instaurer ou de poursuivre une relation dans laquelle chacun se voit attribuer un rôle. Le *Guanxi* va servir de décodeur, de grille de lecture permettant d'interpréter des actes locutionnaires en rajoutant une force illocutionnaire (Austin, 1970, Searle, 1982). L'illocution procède de la reconnaissance par l'auditeur de l'intention du locuteur (Meunier et Péraya, 2010). Dans le cas du *Guanxi*, l'acte illocutionnaire correspond à l'obligation de rendre le service. Cette obligation implicite n'est pas signifiée dans le contenu propositionnel (Récanati, 1981).

Le *Guanxi* constitue donc un système d'échange d'un service, d'une faveur à l'instant t contre un service dans l'autre sens à l'instant t+1. Comprendre les *Guanxis*, c'est cerner un mécanisme d'obligation de rendre le service donné sous peine de perdre la face (Hwang-1987). Il est important de noter que le système est volontairement non symétrique. Je dois rendre un service d'une valeur supérieure à la valeur du service dont j'ai bénéficié. Cette escalade des prestations permet d'entretenir la relation qui serait sinon stoppée dès que le débiteur aurait éteint sa dette. Les Chinois appellent *Renking* cette obligation de retour. Il s'agit d'une norme sociale forte qui va exclure une personne de la société si elle ne le respecte pas. En répondant à la demande pour laquelle on l'avait sollicité, le répondant augmente son capital *Mianze*. Le *Mianze* correspond à l'estime, à la confiance accumulée du fait de ces échanges réciproques.

Si la pratique du *Guanxi* est individuelle, elle trouve dans le système chinois un contexte favorable à son développement. De nombreux chercheurs caractérisent le *Guanxi* comme permettant la mise en place d'un système basé sur le développement d'une confiance interindividuelle en lieu et place d'une confiance institutionnelle. C'est parce que la confiance dans l'État fait défaut que les Chinois trouvent dans le *Guanxi* des espaces de confiance privilégiés au sein desquels ils vont pouvoir agir. Le *Guanxi* apparaît alors comme une stratégie de contournement pour survivre dans un environnement réglementaire complexe et opaque. Dans le monde des affaires, le *Guanxi* permet de sécuriser des ressources rares, d'obtenir la protection de l'autorité donc une certaine immunité, de raccourcir les délais bureaucratiques pour arriver à un objectif. Afin de rendre ce concept de *Guanxi* plus clair, nous souhaiterions le positionner par rapport à des concepts apparentés afin de montrer ce qu'il n'est pas.

La première comparaison nous conduit à comparer *Guanxi* et *Potlach*. Le *Potlach* est un système de don, étudié en anthropologie (Mauss, 1924) en vigueur dans certaines sociétés primitives. Ce système consiste pour le chef de tribu à faire des cadeaux à d'autres chefs de tribus. La finalité est le maintien de la paix. De ce point de vue, la pratique de *Guanxi* est bien différente. Elle est conduite par tout un chacun et non seulement par le chef de tribu. Elle ne vise pas un objectif macroscopique (paix entre deux tribus) mais la satisfaction d'un objectif individuel.

La seconde comparaison nous conduit à comparer *Guanxi* et capital social. La notion de capital social a été développée par les sociologues. Nous retiendrons la définition de Bourdieu (1980) selon laquelle le capital social désigne l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissances et d'inter-reconnaissances. Chez Bourdieu et Passeron (1964), le capital social est un outil de reproduction sociale dans une société d'héritiers. Cette définition semble assez proche de la définition de *Guanxi* que nous avons proposée. La différence se situe sans doute au niveau de la profondeur des inter-connaissances envisagées dans l'un et l'autre cas. La notion de capital social s'intéresse aux inter-connaissances directes d'un individu. Lorsqu'on parle de *Guanxi*, on privilégie les inter-connaissances directes et indirectes. Il s'agira par exemple de solliciter une personne non pas parce qu'elle peut m'aider directement à résoudre mon problème mais parce qu'elle est influente et peut agir sur une personne qui pourra m'aider à le résoudre.

Un exemple caricatural permet de définir ce que n'est pas le *Guanxi*. C'est parce que je n'ai pas confiance dans l'hôpital public chinois ou que je souhaite contourner une liste d'attente énorme que je vais donner une enveloppe rouge au médecin chargé de s'occuper de mes proches. Dans ce cas, le retour est immédiat et l'échange de service, purement utilitariste, ne

s'inscrit pas dans la durée. Cet exemple montre qu'entre *Guanxi* et corruption (Guénec-2009, Ling Li-2011), la démarcation n'est pas toujours très claire. Il y a un continuum qu'il sera très utile de préciser lorsque nous étudierons les dimensions éthiques et déontologiques du *Guanxi*.

Le *Guanxi* : concept opératoire de l'intelligence économique

Un certain nombre de travaux portent sur la relation entre Guanxi et intelligence économique (Hardy Zhang – 2008, Millet-2006).

Dans cette partie, nous souhaitons montrer que le *Guanxi* est un concept opératoire de l'intelligence économique. Afin de répondre à cette question, nous allons, dans un premier temps, positionner le concept de *Guanxi* par rapport au concept voisin de réseau souvent utilisé dans le contexte de l'intelligence économique. Une fois ce positionnement effectué, nous apporterons quelques réflexions sur l'éthique et la déontologie de la pratique du *Guanxi*.

Le réseau est défini par Bournois & Romani (2000) comme « *une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités). Ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* ». Cette définition révèle une différence forte entre réseau et *Guanxi*. Le *Guanxi* est un réseau individuel qui peut être mis au service d'une organisation. Même mis en œuvre dans le contexte d'une organisation, le *Guanxi* ne sera jamais transférable à l'organisation. La personne propriétaire de son *Guanxi* l'emporte avec elle si elle quitte l'organisation. Comme le précise Yin Fan (2002), le *Guanxi* est un « *réseau privé caractérisé par des échanges personnels informels et clandestins* ».

Utiliser le *Guanxi* apparaît comme une façon efficace d'arriver à un objectif. Davies, *et al.* (1995) and Lovett, *et al.* (1999) ont montré que le *Guanxi* permettait d'améliorer les coûts de transaction. D'autres auteurs ont montré que le *Guanxi* permettait de lever l'incertitude présente dans tout processus de prise de décision, d'autres que l'entretien du réseau de *Guanxi* avait aussi un coût qui ne devait pas être sous estimé.

La question de l'Éthique du *Guanxi* est tout à fait importante si on veut pouvoir positionner le *Guanxi* comme outil opératoire de l'intelligence économique. En effet l'intelligence économique est une démarche légale qui respecte des principes déontologiques dont elle ne peut s'affranchir. Il est donc utile de clarifier le positionnement du concept de *Guanxi* par rapport à celui de corruption. Le sujet a fait l'objet de débats et prend la forme d'une controverse scientifique qui oppose les partisans d'un rôle fluidifiant et facilitateur du *Guanxi* dans un système complexe et opaque aux partisans d'une vision qui associe *Guanxi* et corruption. L'exemple de l'enveloppe rouge donnée au médecin pour recevoir des traitements privilégiés pour un patient est un exemple de corruption. Cet exemple est caricatural et les situations

sont bien souvent beaucoup plus difficiles à démêler. Dans l'exemple de l'enveloppe rouge, on comprend qu'il y a une intentionnalité préexistante. D'ailleurs les deux évènements (donner l'enveloppe rouge et obtenir le service en retour) sont proches dans le temps. Dans la pratique du *Guanxi*, ce lien est bien souvent distendu et il ne se présente pas forcément sous forme monétaire. En apportant mon aide, je crée une dette mais en créant cette dette, je n'ai pas forcément d'idée sur la façon dont elle me sera rendue. Une distinction peut être faite, dans le domaine professionnel entre des *Guanxis* de type B2B (*Business To Business*) et des *Guanxis* de type B2G (*Business To Government*), les seconds étant plus systématiquement associés à de la corruption. Il est intéressant de noter que plus on se rapproche de la réalité chinoise, plus la perception de la corruption s'efface. Ainsi, 15 chefs d'entreprise français installés en Chine ont été interrogés en juillet 2011 (Pei, 2012) à travers des entretiens qualitatifs sur la perception qu'ils avaient du *Guanxi* et l'usage qu'ils en faisaient dans leur activité professionnelle. Tous ont relevé le rôle incontournable des *Guanxis* dans la réussite économique en Chine pour arriver à comprendre la loi, obtenir un avantage concurrentiel certain. Ils insistent sur la mise en place d'un réseau nourri par des échanges réguliers qu'ils peuvent mobiliser en cas de problème. La dimension corruption est bien souvent absente de leurs entretiens.

Sans aller jusqu'à la corruption, il est intéressant de s'intéresser à l'éthique du *Guanxi*. On pourrait dire que l'action du *Guanxi* est éthique si elle ne porte pas préjudice à une partie tierce. De ce point de vue, il faut reconnaître que le *Guanxi* conduit souvent à favoriser un individu ou un groupe d'individus au détriment d'un individu, d'une organisation ou de la société toute entière.

Conclusion :

Le *Guanxi* est un concept qui s'inscrit dans la culture et la société chinoise. Dans un environnement juridique complexe et opaque, il conduit un individu à privilégier une approche réseau lorsqu'il se trouve confronté à un problème décisionnel. Chaque individu dispose d'un réseau où se mêlent la famille, les amis et les contacts professionnels. Ce réseau rattaché à un individu peut être activé à tout moment et mis au service d'une organisation ce qui lui facilite l'accès à l'information et la résolution de problème. Intégré comme principe culturel fort, le *Guanxi* se retrouve comme fondement culturel ce qui explique son usage naturel dans un contexte d'intelligence économique. Si l'intelligence économique s'apprend en Asie sans école c'est parce que les esprits y sont prédisposés culturellement.

BIBLIOGRAPHIE

AUSTIN J.L., *Quand dire c'est faire*, Paris, le Seuil, 1970.

BESSON B., POSSIN J.C., *L'audit d'intelligence économique. Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence économique*, Dunod, 2e édition, 2002.

BOURDIEU P., Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol 31, n°1, 1980, p. 2-3 : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069, consulté le 8 mai 2009.

BOURDIEU P., PASSERON J.C., *Les héritiers : Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964.

BOURNOIS F., ROMANI P.J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica, 2000.

DAVIES, H. *et al.*, « The benefits of '*guanxi*'-the value of relationships in developing the Chinese market », *Industrial Marketing Management*, 24, 1995, p. 207-214.

FEI X., *la Chine rurale,* Édition Lvzhou, Taibei, 1948, 费孝通,乡土中国, 台北绿洲出版社第一版, adresse url : http://www.cdrtvu.com/jjxy/gotobook/4-2.htm

GUENEC N., *Pratiquer l'Intelligence Économique en Chine ; méthodologies pour la création de connaissances élaborées relatives au marché chinois, application au domaine des biotechnologies agricoles*, thèse de doctorat, Université de Paris Est, juillet 2009.

HARBULOT C., « Une nouvelle approche de l'action offensive », *Revue Historique des armées*, second semestre 2002.

HARDY-ZHANG M., AGOSTINELLI S., *La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises*, Conférence SIIE 2008.

HWANG K.K., « Face and Favor: The Chinese Power Game », *American Journal of Sociology*, Vol. 92 No. 4, 1987, p. 944–974.

JULLIEN F., *Les transformations silencieuses*, Grasset, 2009.

LIU P. , *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le Guanxi en Chine*, thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var, septembre 2012.

LING LI, « Performing Bribery in China: *guanxi*-practice, corruption with a human face », *Journal of Contemporary*, China, Volume 20, Issue 68, 2011.

LOVETT S., SIMMONS L. C. and KALI, R., « *Guanxi* versus the market: ethics and efficiency », *Journal of International Business Studies*, Summer, 30:2, 1999, p. 231

MARTRE H., Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat Général du plan, La Documentation française, 1994.

MAUSS M., « Essai sur le don - Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives », *l'Année Sociologique,* seconde série, 1923-1924, Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2001 pour Macintosh. Site web : http://pages.infinit.net/sociojmt

MEUNIER J.P., PERAYA D., *Introduction aux theories de la communication*, 3e édition, Bruxelles, collection De Boeck Université, 2010.

MILLIOT E., « L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : cas de la République Populaire de Chine », *Revue Marketing & Communication*, 3, septembre, 2006, p. 72-83

MUSSO P., *Critique des Réseaux*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

RECANATI F., *Les énoncés performatifs*, Paris, éditions de Minuit, 1981.

SEARLE J .R., « l'intentionnalité de l'intention et de l'action », *Critique*, 1981, p. 401

SUN TZU, *L'art de la guerre*, Essai Poche Mille et une nuit, édition française, 1997.

YIN FAN, *Guanxi*'s consequences : personal gains at social cost, *Journal of Business Ethics*, Volume 38, Number 4 / July, 2002, pp. 371-380.

Résumé : Le *Guanxi* peut être défini comme une orientation de l'esprit qui conduit à mobiliser les réseaux de relations dès lors qu'on se trouve face à un problème décisionnel et ce à tous les niveaux de la vie sociale. L'objectif de ce papier est de décrire le *Guanxi* comme principe culturel fort de la société chinoise en le positionnant par rapport à des concepts apparentés. Appliqué au domaine professionnel, le *Guanxi* est un outil au service de l'intelligence économique Le papier étudie ensuite les questions d'éthique, de déontologie soulevées par ce concept dans un contexte professionnel.
Mots-clés : Analyse réseau, *Guanxi*, intelligence économique.

Abstract : Guanxi *can be defined as an orientation of the spirit which leads to mobilize networks as soon as we are faced with a decision problem, at all levels of social life. The objective of this paper is to describe the* Guanxi *as a strong cultural Chinese phenomenon and then to compare* Guanxi *with related concepts. Applied to the professional field,* Guanxi *is a tool for business intelligence The paper then examines ethical issues raised by this concept in a professional context*.
Keywords : *Network analysis,* Guanxi, *Competitive intelligence.*