

Innovation et culture chinoise : l'exemple des entreprises *shanzhai* dans le secteur des télécommunications

Laurent Mériade

IUT GEA Aurillac - Université d'Auvergne - CUFR Champollion Albi

meriadelaurent@gmail.com

Résumé :

L'innovation n'est pas seulement guidée par l'environnement économique, technologique ou géographique mais aussi par la culture qui est déterminante dans l'interprétation des systèmes d'innovation (Ouchi, 1982, Hofstede et Bond, 1988, d'Iribarne, 1989). Notre préoccupation est de mettre en évidence l'influence de la culture sur les stratégies d'innovation en Chine et de mieux cerner les formes prises par la culture d'innovation locale. Nous nous intéressons à la stratégie d'innovation des entreprises dites *shanzhai* (littéralement « le fortin dans la montagne ») à partir de la grille de lecture proposée par la littérature culturelle chinoise (Granet, 1968 ; Barbier, 2001 ; Billeter, 2006) et plus particulièrement celle de Jullien (1996, 2005, 2009).

Notre recherche abductive a pour objectif la construction de propositions relatives à la culture d'innovation chinoise souvent rattachée à la culture d'imitation (Hussler & al., 2010). Nous l'étudions à partir de deux études de cas d'entreprises initialement *shanzhai* (Huawei et MediaTek) en croisant trois types de données (observations directes, interviews, notes de recherches et documents d'entreprise).

Nos résultats portent à la fois sur une description plus précise des principaux déterminants des stratégies d'innovation des entreprises *shanzhai* et sur l'identification de plusieurs propositions complémentaires relatives à la culture d'innovation en Chine. Pour cela, nous suggérons un modèle superposant la culture d'innovation en Chine et en Occident. Il s'agit d'un essai de comparaison non exhaustif destiné à compléter les approches universalistes du management chinois (Billeter, 2006; Goxe et Gao, 2010) centrées sur le management visible en Chine mais négligeant sa part subjective tout aussi déterminante. Cet essai intègre à la fois les approches philosophiques de la culture chinoise et celles plus récentes portant sur le management culturel de l'innovation (Alter, 2000; Westwood, et Low, 2003; Hussler, 2004, 2010).

Nous présentons ces propositions dans le schéma général de management de l'innovation (Weil, 2003) afin de décrire leurs conséquences pratiques à chaque étape du processus d'innovation.

Ce modèle d'innovation *shanzhai* s'intègre dans le paradigme stratégique BOP (Bottom of the Pyramid) décrit par Prahalad et Hart (2002) en faisant reposer son succès économique sur la rationalisation des coûts et la réactivité aux attentes des consommateurs pauvres des pays émergents. Comme en Occident, l'innovation en Chine peut être pensée en termes de processus et de management mais à partir de ceux définis par le potentiel de situation de l'environnement de l'entreprise plutôt que ceux que cette dernière aurait pu modéliser.

Mots clés : innovation, culture, Chine, management, *shanzhai*

Innovation et culture chinoise : l'exemple des entreprises *shanzhai* dans le secteur des télécommunications

Introduction

Pendant près de 4000 ans et jusqu'au début du 19^{ème} siècle (dynastie Mandchoue), la Chine a constitué la civilisation la plus innovante au Monde (elle représentait encore 32% du PIB mondial en 1820). On lui doit notamment l'écriture, l'imprimerie, mais aussi de grandes découvertes en médecine et dans le domaine maritime. Or, alors que la Chine réapparaît aujourd'hui comme une nation majeure en matière scientifique (1^{ère} en 2011 par le nombre de brevets déposés dans le Monde) et économique (2^{ème} PIB Mondial), sa culture de l'innovation semble assez mal comprise en Occident ou du moins mal interprétée. La créativité des chinois, même si elle n'est pas totalement déniée par les occidentaux, est souvent rattachée par ceux-ci à des emprunts massifs aux innovations des pays avancés résultant de stratégies d'imitation ou d'innovation incrémentale. Cependant, cette interprétation occidentale est surtout souvent le résultat d'une incompréhension culturelle plutôt que d'une réelle avance en matière de production scientifique que la prospective semble contredire (le rapport annuel 2011 Thomson Reuters sur l'innovation indique que le nombre de brevets déposés devrait approcher les 500.000 en 2015 en Chine, contre 400.000 aux USA et 300.000 au Japon).

L'innovation n'est pas seulement guidée par l'environnement économique, technologique ou géographique. Les déterminants culturels des différents pays jouent un rôle significatif soit en privilégiant l'innovation en interne, soit en utilisant le stock de connaissances externes pour construire de nouvelles idées ou développer de nouveaux produits.

Dans cette communication, nous nous intéressons à la stratégie d'innovation dite *shanzhai* (littéralement « le fortin dans la montagne ») pour mesurer les liens entre innovation et culture en Chine que l'on retrouve dans de nombreuses études anglophones (Puett, 2001 ; Keane & al., 2008 ; Shonkar, 2010, Moran et Keane, 2010 ; Keane, 2011) mais assez peu (Goxe et Viala, 2010) voire pas du tout dans la littérature francophone qui se concentrent sur des aspects plus généraux du management en Chine (Ams, 2008; Fernandez et Zheng, 2008; Goxe et Gao, 2010; Rey et Ascencio, 2010). Ces travaux se concentrent sur les aspects culturels en définissant la culture comme « un niveau de stabilité suffisamment représentatif d'un groupe

social donnée permettant de mesurer ses liens avec divers objets de gestion » (Davel, Dupuis et Chanlat 2008). Le *shanzhai* en tant que modèle stratégique présente ces caractéristiques culturelles. Il est défini comme un modèle dans lequel les entreprises intègrent les ressources internes et externes de manière flexible grâce à des alliances verticales ou des restructurations tout en s'adaptant aux contraintes du marché local (fonctionnalité, qualité, droits de propriété intellectuelle, marques, taxes, etc.). Il est à rapprocher du modèle stratégique BOP (Bottom of the Pyramid) décrit par Prahalad et Hart (2002) comme un système d'innovation lowcost et à haute valeur ajoutée tourné vers les consommateurs pauvres des pays émergents. Ces entreprises *shanzhai* sont à l'origine des sous traitants des grandes marques internationales (dans le cas de la téléphonie, Nokia, Samsung ou Apple) qui fabriquent un ou plusieurs composants pour le compte de leur donneur d'ordre mais utilisent ces mêmes composants dans la production de leur propre marque à la fois imitant les grandes marques mais intégrant aussi des spécificités en mesure de répondre aux attentes culturelles et financières des consommateurs des pays émergents.

De manière pratique, nous tenterons de décrire ces formes d'innovation culturellement encadrées (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985) dont la connaissance par les entrepreneurs occidentaux est essentielle, d'une part, pour faire face à cette nouvelle forme de concurrence et, d'autre part, pour anticiper et mieux appréhender les besoins des populations des pays émergents en matière de créativité et d'innovation.

Sur le plan théorique, notre recherche, en définissant la culture comme déterminante dans l'interprétation des systèmes d'innovation (Ouchi, 1982, Hofstede, 1987, d'Iribarne, 1989), s'inscrit dans le paradigme structuro-fonctionnaliste. Nous décrivons ici les spécificités culturelles des stratégies d'innovation des entreprises *shanzhai* en les rapprochant des principales analyses portant sur la culture traditionnelle chinoise (Granet, 1968 ; Jullien, 1996, 2009 ; Barbier, 2001 ; Billeter, 2006). Notre préoccupation est de mettre en évidence l'influence de la culture sur les stratégies d'innovation et de mieux cerner les formes prises par la culture d'innovation chinoise souvent rattachée à celle de l'imitation (Hussler & al. 2010). Pour cela, nous confrontons la littérature relative à l'innovation en Chine avec le cadre d'analyse développé par Jullien (2005) sur les différences culturelles occidendo-chinoises pour établir un cadre conceptuel spécifique à la culture d'innovation.

Sur le plan méthodologique, notre recherche abductive a pour objectif la construction de propositions relatives à la culture d'innovation développée en Chine par les entreprises *shanzhai*. Pour cela, nous utilisons comme informations secondaires, les journaux, ouvrages

et autres recherches scientifiques relatant des exemples d'entreprises *shanzhai* en Chine. Dans un deuxième temps, nous confrontons ces informations avec celles obtenues à partir de nos deux études de cas d'entreprise (Huawei et Mediatek) ayant adoptées des stratégies *shanzhai* dans la région de Shenzhen dans le domaine des télécommunications.

1. LES RELATIONS CULTURE ET INNOVATION DANS LA LITTERATURE

Presque toutes les définitions actuelles de l'innovation s'accordent sur l'importance de trois attributs : la nouveauté, la valeur et l'utilité (Rehn et Cock de 2010; Boden 2004). Mednick (1962) définissait l'innovation comme la capacité d'associer des éléments pour former des nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique. Il repérait dans l'innovation des dimensions à la fois nouvelle mais s'appuyant sur des structures et des éléments existants. Auparavant Walters (1965) percevait dans l'innovation la conclusion d'un processus combinant connaissance, réflexion et expérience donnant du sens et de l'importance au processus créatif plus qu'à la création finale. Amabile (1983) insiste lui aussi sur le chemin créatif qui produit la génération d'idées nouvelles, originales et utiles proposant une réponses adaptée à un environnement socio-organisationnel. Pour Cook (1998), la réussite des innovations, produit ou service, dépend de la créativité mais celle-ci est autant construite à partir d'un problème que déterminée par un contexte favorable à son éclosion. L'innovation est la mise en oeuvre réussie d'idées créatives par une organisation (Amabile, 1988). En pratique, les idées nouvelles doivent être mises à l'épreuve d'un contexte organisationnel pour prétendre à leur implémentation et leur passage au rang d'innovation. L'innovation est la production et la mise en application de nouvelles idées créatives qui se construisent en vue de l'amélioration d'une activité de production ou de service (centre canadien de Gestion, 2000).

Dans les organisations, il paraît assez difficile de totalement dissocier la créativité de l'innovation tant cette dernière détermine l'environnement dans lequel apparaissent les idées nouvelles. En matière de diffusion et de développement des connaissances, l'appartenance à un même espace culturel semble être plus déterminante que la proximité. Pour Alter (2000), « l'innovation est le résultat d'un processus chaotique qui ne vas pas de soi », alors qu'il est finalement souvent présenté comme ordinaire et reproductible. Or, le chaos peut provenir d'une ignorance ou d'une méconnaissance de la culture et de ses relations avec les processus d'innovation.

Nous reprenons l'hypothèse formulé par le courant culturaliste qui considère qu'appartenir à une culture donnée, peut favoriser ou limiter l'absorption de flux de connaissances externes (Sapir, 1921 ;Pinker, 1995 ; Sjöholm 1996) ;Botazzi et Peri 2003). Westwood et Low (2003) voit dans la culture un moyen très puissant d'interprétation du processus de création et d'innovation. Elle fait naître des perceptions et des interprétations distinctes des processus d'innovation. Herbig et Dunphy (1998) rapprochent ces processus d'innovation des pratiques religieuses et suggèrent que ces dernières lorsqu'elles privilégient le monisme donnent à Dieu le privilège de la création (telles les cultures islamiques), ce qui a pour conséquence de freiner la science et l'innovation. Pour Baal (1981) la religion représente « the most distinctive cultural feature».

Les relations entre culture et innovation apparaissent décisives et produisent des effets très variables en fonction de la zone géographique où elles interviennent. Pour Boas (1940), « chaque culture est dotée d'un style particulier qui s'exprime à travers les langues, les croyances, les coutumes, mais pas seulement. Ce style, cet esprit propre à chaque culture influe sur le comportement des individus ». Pour Westwood et Low (2003) les stratégies privilégiant l'utilisation de connaissances externes plutôt que l'innovation endogène sont contraintes par la culture mais elles répondent toutes les deux aux exigences d'un processus d'innovation (Cohen et Levinthal, 1989) même si elles sont perçues de manière distincte en Occident et en Orient. Pour Hofstede (1980), la culture est « the collective programming of mind which distinguishes the members of one group from another » (p.21). Parce qu'elle est fondamentalement à l'origine des perceptions humaines, la culture induit différentes façons d'appréhender l'innovation (Hussler, 2004). Shane (1993) essaie de montrer que les caractéristiques culturelles dimensionnent la créativité d'une population et il suggère que chaque pays ou plutôt chaque culture encourage un type d'innovation particulier (favorisant l'incrémentation, facilitant l'initiative individuelle, ou encore privilégiant l'imitation).

En croisant les deux dimensions culturelles proposées par Hofstede (distance hiérarchique et aversion au risque), Hussler & al. (2010) définissent trois types de culture d'innovation : culture peu innovante, culture d'imitation et culture de l'innovation endogène qui répondent toutes aux caractéristiques d'un processus d'innovation. Pour ces auteurs, l'appartenance à un même espace culturel représente une condition essentielle de l'innovation bien avant la proximité géographique. Ceci est particulièrement vrai en Chine où la culture nationale privilégie le « potentiel de situation » et non un plan projeté d'avance délimité par une fin et

des moyens là où la culture occidentale tendrait à modéliser l'innovation pour la rendre « administrable » puis optimale. Il se dégage alors une approche stratégique et « processuelle » de l'innovation où les formes de création (imitation, innovation de rupture, incrémentale ou technologique) (Freeman, 1982) et les classifications culturelles (Hussler & al., 2010) peuvent être multiples mais aussi secondaires par rapport au réel et à l'évolution du potentiel de situation. Le management des innovations n'en reste pas moins essentiel mais, dans chacune de ses phases, il est très dépendant du potentiel de l'entreprise et de son environnement. Weil (2003) recense six domaines essentiels du management de l'innovation (gestion stratégique, planificatrice, des projets, des moyens, des résultats et du changement) que nous reprenons pour étudier les effets de la culture chinoise sur la gestion des innovations.

De nombreux auteurs en gestion, essentiellement anglophones, ont participé à la construction de ce rapprochement en proposant, dans un premier temps, une description des principaux déterminants des stratégies d'innovation en Chine. Pour Hall et Ames (1995) la pensée chinoise est fondée sur une approche corrélative, par opposition à l'approche occidentale qui est fondée sur la pensée causale. Dans le monde chinois, le changement (*bian*), la continuité (*tong*), entre les choses (*ti*) sont corrélés et interdépendants. La langue chinoise est très caractéristique de ce mode de pensée et son histoire atteste de son influence culturelle. Ses 50.000 caractères sont composés par combinaison grâce à quelque deux cents clés et attribuent une grande complémentarité entre la similitude et la différence. Ce cadre culturel donne à l'innovation des dimensions assez méconnues en Occident ou, à tout le moins, difficilement acceptées notamment pour définir les politiques d'innovation qui tant au niveau micro que macroéconomique donnent du crédit à différentes formes de créativité.

La pensée occidentale rapproche l'innovation de l'idée de nouveauté et d'originalité, quitte à ne pas accorder de sens à une grande partie de l'économie créative notamment celle issue de la pensée orientale. En Occident, l'innovation est souvent perçue comme une seule phase dans le processus de génération de nouvelles idées permettant de déclencher de spectaculaires percées (Tatsuno 1999, 49). L'innovation est décrite comme une nouvelle façon de penser peu orthodoxe (Tatsuno 1999, 49 – 50) et de voir le monde alors que dans la pensée orientale, le monde est tel qu'il est c'est à dire indépendant de nos représentations mentales mais définies par la réalité de la nature. Shenkar décrit le rôle joué par l'imitation dans la stratégie d'entreprise notamment en Chine depuis trente ans. Alors que dans l'histoire tant occidentale qu'orientale, l'imitation a toujours été très répandue, on lui attribue depuis peu une mauvaise

réputation en raison essentiellement de ses capacités innovantes. Avec la mondialisation et la codification de la connaissance, qui facilitent l'ingénierie inverse, l'imitation est facilitée et très efficace en matière de coûts et de rendement (Shenkar 2010, 43). Jullien (2005, 2009, 2013) propose dans ses derniers écrits une riche description des modèles d'action à l'oeuvre en Chine comparativement aux occidentaux et nous offre un cadre étendu d'analyse des relations entre culture et innovation.

2. CADRE CONCEPTUEL

Jullien (2005) considère que pour les Chinois chaque situation possède un potentiel qu'il convient de révéler en agissant discrètement dessus. Il s'agit d'analyser puis d'utiliser la situation à son avantage sans remettre en cause le cours des événements imposé par la nature. Cette conformation et cette adaptation aux situations existantes est aussi très caractéristiques des modes d'innovation en Chine notamment ceux exécutés par les entreprises *shanzhai*. Nous rapprocherons ce modèle d'innovation de la culture de l'imitation proposée par le modèle de Hussler & al. (2010) pour en préciser certains aspects très culturels afin de circonscrire des stratégies chinoises qui ne sont pas aussi radicalement opposées notamment au modèle de l'innovation endogène proposé par ces auteurs.

Alors qu'en Occident le contexte culturel et social pourra être perçu comme un décor ou une ambiance souvent exotique, en Chine, il représente un élément stratégique fondamental sur lequel repose une part significative de l'innovation. Les produits existants et les spécificités du marché vont faire l'objet d'une confrontation quasi permanente sans même se poser de question sur sa nécessité ou son utilité. Or, il est souvent essentiel pour les entreprises multinationales de comprendre cette approche de l'innovation afin de mesurer quelles sont les diverses formes de création recherchées et légitimées par les consommateurs notamment en Asie et plus spécifiquement en Chine. Ces derniers, à la différence parfois des consommateurs occidentaux, sont souvent les prescripteurs des innovations car n'acceptant plus qu'on leur impose des produits ou des services qui méconnaissent leurs attentes et les réalités locales. Par exemple, la location des véhicules a vu émerger, face aux firmes internationales Hertz ou Rentacar, des concurrents nationaux très puissants qui ont adapté le modèle de location occidental au contexte chinois en proposant des chauffeurs pour les véhicules loués pour permettre aux clients de poursuivre leur travail personnel durant des temps de trajet bien plus chronophages qu'en Europe. Ceci engendre un processus d'innovation ou l'objectif (révélé)

n'est pas, comme souvent en Occident, la prouesse technique ou technologique mais plutôt une adaptation progressive au contexte local qui constitue en même temps une forme d'apprentissage favorable à l'apparition de nouveaux entrants sur le marché. Jullien (2009) nous aide à circonscrire la culture d'innovation en Chine à partir de sa superposition des principaux traits culturels des formes d'action en Chine et en Occident qui sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1. Les modèles d'action chinois et occidentaux (Jullien, 2009)

| L'action selon le modèle « occidental » | L'action selon le modèle « chinois » |
|--|---|
| Le schéma de l'action se base sur la référence à un modèle et à un ordre extérieurs qui sont imposés de force au réel par la volonté. La réalité est soumise à la volonté des hommes. | L'ordre est immanent au réel : tout est processus. Les hommes doivent se soumettre à la réalité. |
| Modeler et modéliser la réalité | Transformer la réalité Se conformer à la réalité |
| Déroulement de l'action selon la séquence suivante : 1. définition préalable du but 2. réunion des moyens 3. production d'un effet | L'action sur le potentiel de la situation détermine l'action sur la situation. |
| Distinction (séparation, conflit et complémentarité) entre la théorie et la pratique . | L'exploitation de la réalité prime sur sa théorisation. |
| La victoire se constate après le combat. | La victoire se décide avant le combat. |
| Destruction de l'ennemi | Déstructuration de l'ennemi |
| La nature est transformée par l'action des hommes. | L'homme est transformé par l'action de la nature. |
| La crise se pense à partir de sa manifestation (dimension spectaculaire) | La crise se pense dans l'infime, dans les signaux faibles : il y a crise avant même la crise (domaine du discret). |

Cette approche de l'innovation par la culture chinoise nous semble déterminante car elle permet de compléter les approches universalistes du management chinois proposées par certains auteurs (Billeter, 2006, Goxe et Gao, 2010) qui si elles offrent une lecture très intéressante du management « visible » en Chine ne permettent pas de mieux comprendre le management « subjectif » tout aussi important.

Le modèle de Jullien, complétant les travaux de Barbier (2001) et Granet (1968) notamment, autorise une entrée dans cette subjectivité du management chinois et nous permet, dans un premier temps, de définir les principaux axes méthodologiques de notre recherche en répertoriant les éléments de la culture chinoise pouvant influencer les stratégies d'innovation des entreprises étudiées afin, dans un deuxième temps, de valider leurs existences dans la culture d'innovation que ces dernières développent.

3. METHODOLOGIE

Notre recherche, qualitative, a pour objectif de comprendre l'action innovante dans deux entreprises *shanzhai* en utilisant plusieurs sources (observations directes, interviews, notes de recherches, documents, observations participantes artefacts physiques) ; l'hétérogénéité des sources empiriques garantissant l'objectivité (Yin, 2012, p. 10). En l'absence d'informations crédibles sur les modes de développement des entreprises *shanzhai*, nous recherchons cette objectivité en croisant trois types de données (Yin, 2012, p.18). Nous utilisons comme informations secondaires, les journaux, rapports connexes et autres travaux scientifiques relatant les exemples d'entreprise *shanzhai* en Chine. Ces informations doivent nous permettre de retenir les informations essentielles (dans les articles de presse et scientifiques ou les rapports de gestion) pour mesurer les formes prises par les stratégies d'innovation des deux entreprises que nous allons étudiées.

Dans un deuxième temps, nous confrontons ces informations avec celles obtenues grâce à nos deux études de cas. Un échange universitaire entre notre université et celle de Finance et d'Economie du Guangxi (Nanning) nous a permis d'avoir un accès privilégié à deux entreprises et à leurs managers lors du montage des stages et projets menés par nos étudiants chinois durant ces quatre dernières années. D'une part, l'entreprise Huawei dont, comme précisé dans le tableau 2, nous avons rencontré à deux reprises le dirigeant créateur (R.Z.) mais également Y.D., la responsable recherche et développement de l'établissement Huawei France de Lannion (Cote d'Armor) et, d'autre part, l'entreprise Mediatek à Shenzhen dont nous avons rencontré le responsable R&D (Y.L.) et le chef de projet de l'établissement de Shenzhen (Y.H.Z.) à plusieurs reprises lors des suivis de stages d'étudiants. Les interviews se sont avérées très difficile à réaliser tant il est délicat de recenser en Chine des informations managériales en dehors de son réseau de connaissances familiales et professionnelles.

Tableau 2. Description des interviews réalisées

| Interviewés | Durée | Questions ou thèmes abordés |
|---|-------|---|
| PDG créateur Huawei (R.Z.) | 1h10 | <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi innover ? Comment ? - Comment définiriez-vous le <i>shanzhai</i> ? - Comment s'est construite cette stratégie pour votre entreprise ? - Quels sont les éléments que vous jugez décisifs dans la construction de cette stratégie ? - Comment votre entreprise a-t-elle conçu ces premiers produits en Chine ? (Quand? Avec qui? Comment? Etc.) |
| PDG créateur Huawei (R.Z.) | 1h | <ul style="list-style-type: none"> - Impact et rôle des partenariats et du réseau dans la réussite de l'innovation - Obstacles sociaux, culturels ou réglementaires dans le lancement de vos premiers produits. - Raisons de la réussite de vos premières innovations à l'origine de l'entreprise |
| Responsable R&D Huawei France (Y.D.) | 1h45 | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion du processus d'innovation (veille technologique, stratégie, temps et espace d'innovation) - Conditions de la réussite d'une innovation - Conditions d'efficacité d'une innovation - Planification du processus d'innovation - Gestion des moyens humains, matériels et technologiques |
| Responsable R&D MediaTek Shenzhen (Y.L.) | 1h20 | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion du processus d'innovation (veille technologique, stratégie, temps et espace d'innovation) - Conditions de la réussite d'une innovation - Conditions d'efficacité d'une innovation - Planification du processus d'innovation - Gestion des moyens humains, matériels et technologiques |
| Chef de projet MediaTek Shenzhen (Y.H.Z.) | 1h | <ul style="list-style-type: none"> Pourquoi innover ? Comment ? - Comment définiriez-vous le <i>shanzhai</i> ? - Comment s'est construite cette stratégie pour votre entreprise ? - Quels sont les éléments que vous jugez décisifs dans la construction de cette stratégie ? - Comment votre entreprise a-t-elle conçu ces premiers produits en Chine ? (Quand? Avec qui? Comment? Etc.) - Impact et rôle des partenariats et du réseau dans la réussite de l'innovation |

Les entretiens ont été retranscrits et codés à l'aide du logiciel Nvivo afin recouper les verbatims entre eux et de repérer les plus significatifs. Les principaux codages sont résumés dans le tableau 3 et illustrés, dans nos résultats, par les verbatims et expressions les plus caractéristiques.

Ces deux études de cas s'opèrent dans une logique de découverte qui peut être limitée à une ou deux entreprises (Thietart, 2007). L'objectif étant d'étendre et de vérifier auprès des

entrepreneurs les interrelations entre la culture chinoise et les pratiques du *shanzhai* afin de trianguler les données et de valider la recherche (Denzin et Lincoln, 1998). La mise en série et le rapprochement synoptique des données obtenues (Dumez et Rigaud, 2008) doivent nous permettre de développer un modèle explicatif de la culture d'innovation des entreprises étudiées. Pour cela, nous confrontons les informations recueillies avec la littérature portant sur la culture chinoise en vue de construire des propositions portant sur les pratiques de management de l'innovation en Chine.

Les principales informations ont été obtenues auprès des dirigeants de ces deux entreprises qui ont une connaissance précise du contexte d'innovation et le traduisent dans la stratégie de l'entreprise (Smircich et Stubbart, 1985). Ces rencontres sont intervenues au cours d'observations directes (deux à trois observations annuelles dans ces deux entreprises dans le cadre de stages d'étudiants effectués entre 2008 et 2012). La recherche s'appuie sur une analyse approfondie du contexte organisationnel et d'entretiens non canalisés auprès des top managers (Quivy et Van Campenhoudt, 2006) réalisés lors de plusieurs visites dans les deux entreprises et leurs établissements. Ce mode de construction des informations est assez adaptée à des cultures présentant des différences significatives d'interprétations linguistiques (Yu & al., 1993). L'étude de cas complétée par des entretiens s'est imposée comme méthodologie car elle permet de dépasser le secret des affaires et de déceler les informations cachées. La plupart des échanges ont été conduits en anglais ou dans la langue maternelle des interlocuteurs avec l'aide de collègues ou étudiants chinois.

Le choix des études de cas s'est porté sur ces deux entreprises car elles présentent des similarités dans leur modèle économique et leur réussite puisque Huawei et MediaTek sont devenues des multinationales renommées, d'une part, dans les réseaux téléphoniques et, d'autre part, dans les circuits électroniques à partir de stratégies *shanzhai* menées à des époques différentes, ce qui justifie leur robustesse et leur pérennité.

4. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les entreprises dites *shanzhai* proposent une représentation assez significative de la manière chinoise de penser l'innovation par des adaptations interculturelles. Le terme *shanzhai* initialement attribué à un repère de brigands dans la montagne s'est répandu pour décrire des produits ou des entreprises de contrefaçon qui ont intégrés progressivement des innovations aux produits contrefaits pour développer leur propre gamme. Ces entreprises innovent par leur

créativité, mais à leur échelle c'est à dire avec peu de moyens financiers mais une très bonne connaissance de leurs clients et de leurs attentes. Dès lors, la création ne porte pas sur l'obtention d'un produit absolument inédit mais plutôt sur l'apport de petites nouveautés à partir des produits ou services existants en pensant surtout aux attentes de consommateurs des pays émergents aux ressources limitées. On peut identifier derrière ce procédé un modèle d'innovation des firmes *shanzhai* à part entière ou l'innovation n'est pas inspirée uniquement par le haut mais plus précisément par les classes moyennes émergentes. Ces entreprises *shanzhai* cherchent à répondre à leurs attentes tout en cherchant des niches présentant des coûts de développement assez faibles. Il en va des entreprises chinoises telle *Tianyu* à Pekin développant des enceintes intégrées aux smartphones des grandes marques pour l'ouvrier migrant qui voudrait écouter de la musique dans son dortoir ou lui permettant d'insérer deux cartes SIM, l'une personnelle, l'autre professionnelle là où les contrats entre opérateurs et fabricants l'empêchent.

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises *shanzhai* se sont développées en Chine, notamment dans le marché des téléphones mobiles, pour représenter en 2012 plus de 40% du marché des portables chinois. Ce phénomène se retrouve très implanté également dans l'informatique, l'électronique et les programmes télévisées ou l'internet. Dans l'automobile, les entreprises chinoises se sont longtemps contentées d'ingénierie « inversée » en guise de recherche et développement. Aujourd'hui, des industriels tel Geely, plutôt qu'imiter, développent leurs propres modèles inspirés de leurs concurrents ou de leurs partenaires (Geely a racheté Volvo au groupe Ford en mars 2010) afin de progresser en termes d'image de marque et de sécurité auprès des consommateurs chinois ou des pays émergents. Des lors, le *shanzhai* constitue-t-il un modèle économique à part entière auquel devront accéder tous les industriels internationaux tentés par les pays émergents ou en développement ? Ou n'est-il qu'un artefact du modèle de créativité occidental pouvant aller jusqu'à l'apparition d'une bulle spéculative de l'économie souterraine des marchés émergents ?

4.1. Premiers résultats

4.1.1. Entreprise Huawei

Zeng et Williamson (2008) définissent quatre formes d'innovations en Chine : l'innovation de niche (Haier), le processus d'innovation (BYD), l'innovation par économies d'échelle (Shanghai CIMC) et l'innovation de pression (Huawei). Cette dernière entreprise a été fondée

en 1988 par R.Z. pour créer des copies de téléphones mobiles et est devenu numéro deux mondial des fournisseurs de réseaux de télécommunications devançant désormais Alcatel-Lucent et Nokia-Siemens et se situant juste derrière le Suédois Ericsson. Huawei compte en 2013, 110000 employés dont 10% embauchés au cours de l'année 2012. Son directeur créateur nous explique qu'assez rapidement la réussite de sa stratégie *shanzhai* s'est détournée de « *la simple production de versions inférieures des produits des économies avancées* », pour créer d'abord « *des produits abordables pour les consommateurs chinois pour obtenir rapidement une mise à niveau et passer à des produits plus sophistiqués grâce à leur accès à un marché intérieur très dynamique* » (R.Z.).

Huawei a été créée à Shenzhen dans la première zone d'économie spéciale en Chine. Ce lieu explique une partie de son succès car « *le gouvernement l'a défini comme une zone économique prioritaire pour recevoir les capitaux étrangers ce qui a permis à de petites sociétés comme la notre semblables à des start-up américaines de se développer d'abord comme sous traitants* ». Les réductions d'impôts et de charges sociales accordées à l'époque ont permis à de jeunes ingénieurs de débiter leurs activités avec très peu voire pas du tout de fonds propres. « *Nous avons su en profiter, mais très peu ont subsisté ou ont acquis une taille semblable à celle de Huawei* ». Les entreprises *shanzhai* qui ont réussi à durer ont très tôt développé leurs propres produits, « *ce qui pour la Chine du début des années 90 était plutôt atypique* » (R. Z.). Pour Y.D., responsable R&D de Huawei France et salarié de l'entreprise depuis 1991, la réussite de Huawei s'est construite par « *une très grande adaptation à la situation économique et politique de la Chine du début des années 1990* ». Le potentiel de situation des entreprises *shanzhai* installées à Shenzhen a nécessité de leur part de construire « *des mesures rapides, efficaces et rapidement mise à l'échelle pour répondre à un marché qui connaissait une croissance à trois chiffres au début des années 1990* ». L'efficacité de ces stratégies *shanzhai* a été obtenue en produisant « *des perturbations et de la discontinuité sur le marché des télécommunications* » au niveau local puis national ce qui a permis de réduire les barrières à l'entrée et « *d'obliger les producteurs mondiaux à prendre en compte cette nouvelle concurrence* ».

Si nous analysons en détail les réponses des responsables de Huawei, nous pouvons constater que l'efficacité des stratégies *shanzhai* provient essentiellement de trois facteurs : la réduction des coûts, la vitesse de réaction face aux attentes de clients jusqu'alors peu équipés faute de moyens mais aussi l'innovation collective entre les entreprises au sein d'un même secteur. De plus en adaptant des produits ou services déjà existants, les entreprises *shanzhai* (toujours se-

lon Y.D.) « *élargissent l'utilisation et la popularité de la marque mère ce qui permet à cette dernière de s'implanter ou se renforcer sur les marchés émergents à faible coût : Huawei a d'abord favorisé l'émergence de ses premiers clients notamment Cisco Systems ou Symantec dans le domaine de la sécurité informatique, ou encore cherry QQ a renforcé la messagerie QQ en Chine et a mis à mal l'implantation de MSN et Google sur le marché chinois* ».

4.1.2. Entreprise MediaTek

A Shenzhen, par exemple, l'entreprise MediaTek a structuré sa réussite à partir du marché des zones rurales environnantes pour éviter les conflits directs avec les principaux fabricants et accumuler des fonds, la notoriété puis l'expérience nécessaire à la croissance. Y.L., son responsable de la R&D, désigne la connaissance des préférences des consommateurs comme « *une information vitale à la réussite du modèle afin d'ajuster la conception et de compenser dans un premier temps la faible qualité des produits par le biais d'un ajustement permanent de leurs caractéristiques. De même, l'adaptation de produits déjà existants permet une limitation des coûts des composants qui sont standardisés et achetés en sous-traitance* ». L'entreprise se limitant à la conception et à la production des nouvelles fonctions. Ceci a pour corollaire, selon ce dirigeant, de permettre de réduire « *les frais de gestion au minimum grâce à des économies en frais de personnel et de structure* ».

MediaTek est une entreprise taïwanaise créée en 1997 et accueillie à partir de 2003 dans la zone économique de Shenzhen à l'image de Foxconn (une autre entreprise taïwanaise) installée à Shenzhen dès 1988 et principal fabricant des produits d'Apple, Sony et Nintendo.

MediaTek a su élargir ses activités aux logiciels de téléphonie mobile par des processus d'innovation incrémentale. En rapprochant ses activités de conception des marchés émergents, elle a développé deux avantages concurrentiels : « *une réponse plus rapide à l'évolution des marchés émergents et la réduction des stocks* » (Y.L.).

MediaTek Inc est aujourd'hui dans le top 5 des entreprises mondiales de conception de circuits pour téléphone mobile et soutient de manière très significative le développement de nouvelles entreprises *shanzhai* dans la région de Shenzhen afin de pouvoir bénéficier de leur créativité. L'entreprise collabore notamment au développement des smartphones de Microsoft « *en utilisant les compétences innovantes à proximité et souvent issues de l'économie souterraine locale* » (Y.L.).

Y.H.Z., ingénieur et chef de projet à MediaTek Shenzhen, nous explique que son entreprise « *n'a pas été favorisée comme d'autres entreprises shanzhai par un grand nombre de*

commandes par les entreprises de téléphonie mobile à Taiwan et en Chine continentale ». A partir de 2003, elle a eu recours « *aux talents de jeunes ingénieurs chinois pour introduire un produit de téléphonie mobile complet et développer le matériel et les logiciels de conception* ». MediaTek a bénéficié « *des assouplissements du gouvernement chinois en matière de contrôle des licences et brevets, ce qui a réduit les obstacles à la téléphonie mobile de R & D et permis aux entreprises de téléphonie mobile de proposer des produits plus diversifiés dans une plus courte période de temps en réponse à la demande du marché* ». « *La diminution de la valeur ajoutée créée par la R & D et les coûts de transparence ont conduit d'autres concepteurs de sous-traitance commencer à développer leur propre produit shanzhai ce qui nécessite une adaptation rapide de tous les producteurs de téléphone mobile sur le marché chinois* » (Y.H.Z.). L'imitation ou l'adaptation de modèles qui ont déjà du succès sont alors les chemins les plus courts et les plus efficaces vers une rentabilité souvent de courte durée. Compte tenu de la réussite des entreprises *shanzhai* au cours de ces dix dernières années et la diversité des activités concernées (TV, ordinateur portable, l'automobile, les programmes de télévision), l'analyse de leurs stratégies d'innovation peut nous aider à comprendre leurs bases culturelles et les raisons de leur réussite.

Les réponses que nous avons obtenues dans les entreprises Huawei et MediaTek et auprès de leurs dirigeants ont pour intérêt pratique de participer à un effort complémentaire de compréhension des déterminants culturels et de l'innovation en Chine. Elles ne prétendent pas à l'exhaustivité tant les formes d'innovation en Chine sont diverses. Mais en prenant appui sur un type de création communément reconnu (le *shanzhai*), nous tentons de soumettre un cadre de propositions complémentaires et de recommandations destiné à évaluer la puissance et le potentiel de ces formes d'innovation face ou plutôt en complément de celles soumises par les firmes et entreprises occidentales. Cette suggestion de cadre d'analyse est proposée dans le tableau 3 qui adapte le cadre conceptuel développé par Jullien à la culture d'innovation en Chine à partir des principales analyses retirées de nos deux études de cas. Nous intégrons ces propositions dans le schéma général de management innovation (Weil, 2003) afin de mettre en évidence les conséquences managériales des deux modèles (occidental et chinois) que nous comparons.

Tableau 3. Comparaison des modèles d'innovation (auteur)

| Management de l'innovation | L'innovation selon le modèle occidental | L'innovation selon le modèle chinois |
|--|--|---|
| Gestion stratégique de l'innovation | <ul style="list-style-type: none"> - L'innovation est destinée à changer une situation réelle - L'innovation vient en réponse à celle des concurrents | <ul style="list-style-type: none"> - L'innovation porte sur le potentiel et non sur la situation - L'innovation va consister à rendre obsolète les initiatives des concurrents en s'y adaptant (voire en les imitant) |
| Planification de l'innovation | <ul style="list-style-type: none"> - L'innovation suit un schéma du type objectifs-moyens-conséquences - Distinction entre la théorie et la pratique | <ul style="list-style-type: none"> - L'innovation ne suit aucun schéma si ce n'est celui de la réalité - La prise en compte de la réalité prime sur sa théorisation |
| Gestion des projets innovants | L'innovation consiste à modeler ou modéliser la réalité | L'innovation ne sera le résultat que la transformation de la réalité. Elle doit au préalable s'y conformer |
| Gestion des moyens | <ul style="list-style-type: none"> - La réalité est soumise à la volonté des hommes. L'innovation est dépendante de l'initiative des hommes. - La réalité est transformée par l'action des hommes et leurs capacités créatives | <ul style="list-style-type: none"> - Les hommes doivent se soumettre à la réalité. L'innovation ne peut se réaliser en dehors de cette réalité - Les capacités créatives et innovantes des humains sont déterminées par la Nature et leur environnement |
| Gestion des résultats | La réussite d'une innovation dépend de son résultat final à partir de sa modélisation | La réussite d'une innovation dépend de l'équilibre de son résultat et se dessine avant son lancement |
| Gestion du changement | Le changement et l'innovation se manifestent de manière spectaculaire | L'innovation est le fruit d'une adaptation progressive et infime |

4.2. Discussions

Pour caractériser cette culture d'innovation en Chine, Breznitz et Murphee (2011) parle d'une « incertitude structurée » pour décrire l'imprévisibilité et l'ambiguïté face auxquelles les entrepreneurs *shanzhai* adoptent des stratégies destinées à éviter les risques d'obsolescence rapide de la nouveauté et de l'originalité de leurs créations.

Malgré la célébration générale de la nouveauté (Keane, 2011), les entreprises créatives sont souvent constituées de pratiques standardisées ou de tendances recyclées (dans l'industrie de la mode ou télévisuelle par exemple). Nous suggérons que l'hypothèse largement répandue selon laquelle l'originalité et la nouveauté sont fondamentales pour le processus innovant est essentiellement culturelle voire dans une certaine mesure idéologique. Pour cela, nous proposons un ensemble de propositions suggérant une très forte influence de l'ensemble du processus de management des innovations par la culture traditionnelle chinoise. Sans opposer totalement les modèles d'innovation chinois et occidentaux, ces propositions permettent de réinterpréter la culture chinoise d'innovation, souvent apparentée à de l'imitation (Hussler & al., 2010), afin d'en faire un objet de recherche et d'en comprendre, ici et dans de futurs travaux, les ressorts essentiels en termes stratégique et managérial.

Comme le présente le tableau 3, cette culture d'innovation nécessite un retour régulier vers la philosophie et la pensée chinoise pour mesurer les différences d'interprétation de l'innovation en Occident et en Chine. Les travaux de François Jullien, par leur richesse encyclopédique et analytique tant sur la culture chinoise qu'occidentale, permettent de bien circonscrire ces différences interprétatives. La conception créative en Occident est assise sur une finitude du monde et de sa création. Dans la philosophie chinoise, bien qu'il y ait un « mythe de la création », le monde n'a pas un début et un créateur. Les choses interagissent continuellement et changent constamment. Les « dix mille choses » (*wanwu*) est une métaphore taoïste qui se réfère à la transformation sans fin de la nature et de la réalité duquel dépend tout acte de création. Le « monde objectif » de l'Occident n'a pas vraiment de sens puisque il n'y a pas de vérités universelles autres que celle de la transformation permanente du monde. Puett (2001) décrit l'acte d'innovation en Chine guidé par l'utilisation efficace des ressources et des circonstances tout en contraste avec le modèle scientifique occidental recherchant l'unicité et la spécificité de la création. Ceci crée une planification stratégique et une gestion des moyens spécifiques à l'innovation chinoise.

En termes de stratégie et de politique d'innovation, l'action innovante en Chine se déroule dans un processus de « transformations silencieuses » (Jullien, 2009) alors que les entreprises ou les organismes occidentaux privilégient la rupture scientifique ou technologique pour gérer l'innovation. Au contraire dans la culture chinoise et dans celle de l'Asie de manière plus générale, l'action innovante n'intervient qu'à la condition que le potentiel scientifique et économique soit jugé suffisamment dense pour garantir la réussite d'une innovation. Cette dernière est toujours perçue comme une adaptation au réel pour s'assurer de son efficacité au

moment où elle intervient. La planification de l'innovation en Chine a beaucoup moins de sens qu'en Occident car ce sont les opportunités scientifiques ou économiques qui vont déterminer, dans l'espace et dans le temps, la gestion des projets innovants. La dichotomie théorie-pratique consubstantielle de la pensée occidentale qui cultive la modélisation et l'héroïsme de l'action innovante est assez peu coutumière en Chine où la culture de l'innovation s'appuie plus sur l'évolution des choses quelle soit pratique ou théorique.

En termes de gestion stratégique des innovations, la culture de l'action en Chine définit l'adaptation au potentiel de situation comme un élément clé de la réussite d'un produit ou d'un service. Là où une entreprise occidentale raisonnera en termes de création originale et de coût immédiat, l'entreprise chinoise va privilégier les bénéfices à long terme obtenus par une adaptation nouvelle à un contexte en perpétuel changement. Pourquoi vouloir créer une rupture en proposant un produit ou un service totalement nouveau alors que celui-ci sera remis en cause par les changements déjà en cours dans la réalité ? Un tel raisonnement impose de toujours détenir un temps d'avance sur les futures innovations proposées par les concurrents directs ou indirects. Ceci peut être envisagé dans un contexte de concurrence concentrée autour de quelques firmes innovantes mais, face à une mondialisation de la concurrence sur tous les continents, ce type de démarche devient rapidement improductive pour les entreprises émergentes ou souhaitant s'installer sur un marché. Et même pour les entreprises leaders, le prix à payer est tel qu'il nécessite de mettre en oeuvre des moyens financiers et de protection exponentiels. Le pragmatisme inspiré par la culture et la pensée chinoise prône une insertion progressive dans la réalité plutôt qu'une rupture technologique comme la pensée occidentale tend à le favoriser. Autrement dit, l'influence de la création sur la situation existante va déterminer l'innovation. Cette dernière ne pourra réellement apparaître que si le potentiel technologique et l'environnement socioculturel l'autorise.

En Chine, l'originalité est rarement privilégiée car les mutations et adaptations permanentes imposées par le cours naturel des événements provoqueront d'autres changements encore plus originaux et inattendus. La gestion du changement se réalise par des adaptations parfois très réduites quand la situation le permet ou par le choix du « non agir » pour laisser l'action des concurrents se diffuser. Ces adaptations sont, à ce propos, souvent simplement perçues comme des imitations. Une adaptation fait référence à un travail qui a été refait sous une nouvelle forme ce qui suggère une modification substantielle et une nouvelle interprétation. L'industrie cinématographique ou télévisuelle mondiale multiplie les exemples d'adaptation de films ou de séries sans que cela soit perçu comme une absence d'innovation ou défini

comme une contrefaçon. Par exemple, le jeu télévisé « Qui veut gagner des millions » a été reproduit dans plus de 150 pays (Keane, Fung et Moran 2008). En Chine, les choses peuvent être semblables et elles peuvent être différentes (Bohm, 1998). Si elles sont identiques, on ne peut pas parler d'innovation. Par contre, dans bien des cas, l'adaptation suppose des aspects innovants à la fois contextualisés et nouveaux. L'adaptation est à la fois une imitation et un renouvellement. Et même si le degré d'originalité n'est souvent pas ce qui compte, l'aspect innovant et surtout légal de l'adaptation est rarement dénié. Cette dernière est présentée comme essentielle dans la gestion de la plupart des projets innovants que nous ont énumérés les managers des deux entreprises que nous avons étudiées.

Pour Hutcheon, l'adaptation est d'abord un processus de changement d'environnement social et culturel (Hutcheon 2006, p. 7-8) qui se concrétise par une gestion stratégique combinant les produits et services existant et le contexte historique et socioculturel. Les activités innovantes sont définitivement dépendantes du rapprochement des cultures. L'exemple de la rencontre entre l'art traditionnel et contemporain, en Chine comme ailleurs, symbolise très bien cette adaptation pas vraiment nouvelle mais néanmoins créative par la recombinaison d'idées et de techniques (Moran et Keane 2010). Pourtant, la gestion du changement en Occident sollicitera souvent des avancées spectaculaires alors qu'en Chine, pour reprendre une expression de Jullien, les transformations sont « silencieuses ».

Au cours de sa longue histoire de contact avec l'étranger, la Chine a excellé dans l'adaptation des idées extérieures. De l'époque de la Route de la soie sous la dynastie des Han (206 avant JC-220 après JC) à la grande ouverture de la dynastie des Tang (618-907) et des dynasties Song (969-1279 après JC), la Chine recevait les principaux intellectuels et aventuriers du monde entier. Sous la dynastie des Yuan, Marco Polo visitant la Chine décrit un commerce des idées et des objets entre les pays d'Orient et augmentant très rapidement. Sous la dynastie des Qing (AD 1644-1911) l'expression très répandue *zhong xue wei ti xi xue wei yong*, incitait les commerçants à apprendre de l'Ouest (technologie) était bon pour mieux renforcer la culture et la technologie chinoise. Ceci a culturellement fixé le management des innovations chinoises sur la recherche d'un résultat équilibré plus que d'un résultat optimal. Cette recherche d'équilibre place la Nature et l'environnement des entreprises au centre du processus d'innovation, ce qui attribue à l'initiative humaine certes un rôle important mais mesuré par rapport à la figure de l'inventeur occidental. La gestion des moyens de l'innovation est plus axée sur la veille technologique et la construction de réseaux innovants plutôt que sur l'accumulation de connaissances. Les compétences à mobiliser sont celles que l'environnement de

l'entreprise peut offrir plutôt que celles dont l'entreprise est propriétaire. Cette séparation entre propriété et innovation est d'ailleurs très caractéristique du management public comme privé de l'innovation en Chine (voire en Asie), ce qui n'est pas sans poser des problèmes interculturels forts comme l'attestent les nombreux différends commerciaux entre Asie et Occident dans lesquels Huawei et MediaTek sont aussi impliquées.

Conclusion

Le modèle d'innovation *shanzhai* a été développé massivement depuis le début des années 2000 avec l'ouverture de la Chine au commerce international et son adhésion à l'OMC (2001) mais il a été englobé dans une perception globale de l'innovation en Chine qualifiée souvent de contrefaçon ou de copiage.

A partir de 2005, les parts de marché des entreprises *shanzhai* ont progressé de manière exponentielle pour certaines industries (téléphones mobiles, informatiques, services aux entreprises) devenant les principaux concurrents des leaders occidentaux. Grâce à leur grande proximité avec les consommateurs des pays émergents et leur capacité d'adaptation technologique et culturelle, ces entreprises ont démontré leur résistance et leur aptitude à construire un schéma d'innovation collective. Les entreprises *shanzhai* proposent un modèle d'innovation par intégration du système industriel existant qui correspond de manière significative à la culture chinoise essentiellement tournée vers des préoccupations d'efficacité (Jullien, 1996).

Les entreprises *shanzhai* étudiées fondent leur compétitivité sur une restructuration d'activités existantes en leur donnant une nouvelle valeur dans des activités souvent marginales mais développant leur propre modèle économique. Pour cela, elles construisent des alliances verticales pour tirer parti de compétences diffuses mais qui, concentrées, permettent de créer un modèle d'innovation adaptatif. De plus, leur proximité avec la clientèle des pays émergents et les tests de marché qu'elles pratiquent leur permettent de construire leur compétitivité progressivement et de manière assez discrète avant de s'infiltrer sur le marché grand public.

Ce modèle d'innovation doit orienter l'attention des travaux de recherche non plus uniquement sur les formes d'innovation des industries existantes et bien implantées nationalement ou internationalement mais aussi sur des industries connexes et marginales qui construisent leur compétitivité grâce à leur réactivité associée à la puissance des marchés émergents. Ces dernières développent leur propre culture d'innovation qui détermine leurs systèmes de ges-

tion. Les propositions que nous formulons gagneront, d'une part, à être validées dans d'autres contextes innovants en Chine et, d'autre part, à être approfondies afin de bien cerner toutes les conséquences pratiques qu'elles génèrent dans les entreprises chinoises.

Les entreprises *shanzhai* offrent des perspectives fécondes car le management de leurs innovations est lui même innovant. Leur confrontation permanente au réel peut modifier leur manière de penser l'innovation en perturbant les substrats de leur culture d'innovation que nous avons essayée de décrire. En innovant, on peut apprendre à apprendre (Hussler & al., 2010), c'est à dire s'interroger et modifier nos modèles mentaux comme le souligne Weick (1969) et Argyris (1978) à partir des concepts d'*enactment* et d'apprentissage en double boucle. Des études portant sur l'hybridation des cultures d'innovation permettront d'ouvrir des perspectives complémentaires à cette communication afin d'analyser les changements culturels qu'ont pu générer l'ouverture technologique et commerciale de la Chine au cours des 10 dernières années.

La culture nationale en tant que d'objet d'étude doit aussi être étudiée dans ses dimensions modératrices et pas seulement comme une variable indépendante (Tsui, Nifadkar et Yi Ou, 2007). C'est ce qu'une approche de la culture d'innovation en Chine intégrant à la fois des dimensions culturelles supranationales et des impératifs économiques mondialisés peut permettre de réaliser tout en complétant les approches hypothético-déductives et les méthodologies d'enquêtes quantitatives très largement privilégiées jusqu'alors dans les travaux en management interculturel (Livian, 2011).

Références

- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF coll. Sociologies, 2^e édition 2001.
- Ams, B. (2008), *Les nouvelles pratiques du business en Chine*, Paris : Maxima.
- Ascencio, C. et D. Rey. (2010), *Etre efficace en Chine : Le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Paris : Pearson Education.
- Amabile, T. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. (1997), Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40 :1, 39-58.
- Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

- Barbier, R. (2001), Chine, environnement et philosophie, in *Ecoformation, éducation permanente sur le web*, disponible sur <http://www.barbier-rd.nom.fr/articlechne5.rtf.pdf>, consulté le 12/11/2012.
- Billeter, J. F. (2006), *Contre François Jullien*, Paris : Éditions Allia.
- Boas, F. (1940), *Race, Language And Culture*, New York : Mc Millan.
- Boden, M.(2004), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, London : Routledge.
- Bohm, D. (1998), *On Creativity*. London : Routledge.
- Bottazzi, L. et G. Peri (2001), Innovation And Spillovers In Regions: Evidence From Patent Data, *Third conference on proximity*, Paris, 13-14 décembre.
- Breznitz, D. et M. Murphee (2011), *Run of the Red Queen: Government, Innovation, Globalization and Economic Growth in China*, New Haven: Yale University Press.
- Canadian Centre for Management Development (2000), Deputy Ministers' Committee on Learning and Development, A Public Service Learning Organization: from Coast to Coast to Coast – Directions for the Future.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal (1989), Innovation and learning: The two faces of R&D, *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Cook, P. (1998), The creativity advantage - is your organization the leader of the pack?, *Industrial and Commercial Training*, 30 : 5, 179-184.
- Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (éds.) (2008), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec : Les Presses de l'Université de Laval.
- Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage
- d'Iribarne, P. (1989), *la logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : éditions du Seuil.
- Dumez H et Rigaud E (2008) Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique: à propos de la notion de 'template', *Le Libellio d'Aegis*, 4 : 2, 40-46.
- Fernandez B. et L. Zheng (2008), Culture et Gestion en Chine , in E. Davel *Culture et gestion dans le monde contemporain : la plongée interculturelle*, Quebec : Pul-Teluq.
- Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, London : F. Pinter.
- Getz, I. (2002), Quelles approches de la créativité organisationnelle, in Getz, I.(dir.) *Créativité organisationnelle*, Paris : Vuibert, Série Vital Roux, 1-7.

- Goxe, F. (2012), Innovation with 'Chinese' characteristics ? Reflecting on the implications of an ethnic-based paradigm of management and innovation, *Prometheus*, 30 : 2,155-168. Routledge
- Goxe F., Gao H., « À l'Est, du Nouveau ? Perceptions des évolutions culturelles et des comportements managériaux en Chine », *21ème congrès de l'AGRH*, Rennes/Saint Malo, 2010
- Goxe F. et Viala, C. (2010), Innovation with "Chinese" characteristics? Reflecting on the implications of an ethnic-based paradigm of innovation, *10th EURAM Annual Conference*, Rome.
- Granet, M. (1968), *La pensée chinoise*, Paris : Editions Albin Michel.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481-510.
- Hall, D. et R. Ames (1998), *Thinking from the Han: Self, Truth and Transcendence in Chinese and Western Culture*, Suny Press.
- Herbig, P. et S. Dunphy (1998), Culture and Innovation, *Cross Cultural Management*, 5 : 4, 13-21
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*, Beverly Hills : Sage Publications.
- Hofstede, G. et M.H. Bond (1988), The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 6 : 4, 5-21.
- Hussler, C. (2004), Culture and knowledge spillovers in Europe : new perspectives for innovation and convergence policies, *Economics of Innovation and New Technology*, 13 : 6, 523-541.
- Hussler, C., Larue de Tournemine, R. et S. Chantelot (2010), Culture ou cultures d'innovation ? La créativité dans tous ses états en Alsace, in E. Muller & al. *Regards croisés sur la culture d'innovation et la créativité en Alsace*, Strasbourg : PUS.
- Hutcheon, L. (2006), *A Theory of Adaptation*, London: Routledge.
- Jullien, F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris: Grasset.
- Jullien, F. (2005), *Conférence sur l'efficacité*, PUF, « Libellés ».
- Jullien, F. (2009), *Les transformations silencieuses. Chantiers I*, Paris : Grasset.
- Jullien, F. (2013), *Un sage est sans idée*, Paris : Editions du Seuil.
- Keane, M., Fung, A., et A. Moran (2008), *New Television, Globalisation and the East Asian Cultural Imagination*, Hong Kong : HKU Press.

- Keane, M. (2011), *Culture, Creativity and Reform in China: Great Expectations*, Bloomsbury Academic.
- Livian, Y.F. (2011), "Pour en finir avec Hofstede, Renouveler les recherches en management interculturel", *1ère conférence annuelle ATLAS / AFMI*, Paris, 26 et 27 Mai.
- Mednick, S.A. (1962), The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220-232.
- Moran, A., Keane, M. (eds.) (2010), *Cultural Adaptation*. Routledge.
- Ouchi, W. G. (1982), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, New York: Avon Books.
- Polanyi, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris: Gallimard.
- Puett, M. (2001), *Ambivalence of Creation: Debates Concerning Innovation and Artifice in Early China*, Cambridge: Stanford Uni Press
- Quivy R et Van Campenhoudt L. (2006), *Manuel de recherche en Sciences sociales*, nouvelle édition, Dunod, Paris.
- Rehn, A. et C. de Cock (2010), Deconstructing creativity, In Rickards, T., Runco M., et S. Moger, *The Routledge Companion to Creativity*, London : Routledge.
- Shane, S. (1993), Cultural Influences On National Rates Of Innovation, *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.
- Shenkar, O. (2010). *Copycats: how smart companies use imitation to gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press
- Sjöholm, F. (1996), International Transfer Of Knowledge: The Role Of International Trade And Geographic Proximity, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 132 , 97-115.
- Smircich L., Stubbart C. (1985), Strategic management in an enacted world , *Academy of Management Review*, 10, 724-736.
- Tatsuno, S. (1990), *Created in Japan: From Imitators to World Class Innovators*, Harper Business.
- Thiétart RA. Et coll. (2007), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris
- Tsui A., Nifadkar S. et A. Yi Ou (2007), Cross National, cross organisational, organisational behaviour research : advances, gaps and recommandations, *Journal of Management*, 6, 462-478.
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*.Reading. Massachusett : Addison-Wesley Publishing Company.

- Weil, T. (2003), *Le management de l'innovation dans les entreprises*, Paris : Annales des Mines de Paris.
- Westwood, R. et D.R. Low (2003), The Multicultural Muse. Culture, Creativity and Innovation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 : 2, 235–259.
- Yin, R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks : Sage Publications
- Yu J. H., Keown C. F. et L.W. Jacobs (1993), Attitude scale methodology: cross-cultural implications, *Journal of International Consumer Marketing*, 6 : 2, 45-64
- Zeng, M. et P.J. Williamson (2008), *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting global competition*, Beijing : China Machine Press
- 2011 *State of Innovation: Twelve Key Technology Areas and their States of Innovation*, disponible sur <http://thomsonreuters.com>
- 2011 *Trademark Report: Trademark Activity, Evolution and Important Changes*, disponible sur <http://thomsonreuters.com>