

## **L'influence de la taille des firmes sur les pratiques d'intelligence coopérative**

**David SALVETAT**

Université Montpellier I - ISEM - ERFI  
Espace Richter, Rue Vendémiaire  
CS 1951 - 34 960 Montpellier Cedex 2 France  
Tél. : 06.80.99.74.28  
davidsalvetat@yahoo.fr

**Frédéric LE ROY**

Université Montpellier I, Groupe Sup de Co Montpellier  
Université Montpellier I - ISEM - ERFI  
Espace Richter, Rue Vendémiaire  
CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2 France  
Tél. : 04 9913 02 43 - Télécopie : 04 99 13 02 10  
frederic.le\_roy@univ-montp1.fr

### **Résumé**

La capacité à comprendre les informations est le propre d'une démarche d'intelligence économique (IE). L'IE est traditionnellement abordée sous un angle compétitif. La rivalité dicte la façon de pratiquer l'IE. L'intelligence compétitive a pour fonction d'analyser les informations concurrentielles pour mieux agresser les concurrents. L'intelligence coopérative constitue des investigations théoriques relativement récentes. Les rivaux ne sont plus seulement considérés comme des agresseurs mais comme de potentiels collaborateurs. L'IE acquiert une nouvelle mission qui consiste à rechercher des informations concurrentielles afin de trouver des points, des axes de coopération avec les rivaux. De plus, les écrits indiquent que la pratique de l'IE dépend de facteurs de contingence tels que la taille des entreprises. La question qui se pose est alors la suivante : la taille des firmes influence-t-elle les pratiques d'IE à plus de coopération ? Pour y répondre, une étude empirique est menée sur un échantillon de 1500 entreprises des industries de Hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que plus l'entreprise est grande, plus elle pratique l'IE et moins elle est coopérative.

### **Mots clés**

Taille, Coopétition, Coopération, Compétition, Intelligence économique

## **L'influence de la taille des firmes sur les pratiques d'intelligence coopérative**

### **Résumé**

La capacité à comprendre les informations est le propre d'une démarche d'intelligence économique (IE). L'IE est traditionnellement abordée sous un angle compétitif. La rivalité dicte la façon de pratiquer l'IE. L'intelligence compétitive a pour fonction d'analyser les informations concurrentielles pour mieux agresser les compétiteurs. L'intelligence coopérative constitue des investigations théoriques relativement récentes. Les rivaux ne sont plus seulement considérés comme des agresseurs mais comme de potentiels collaborateurs. L'IE acquiert une nouvelle mission qui consiste à rechercher des informations concurrentielles afin de trouver des points, des axes de coopération avec les rivaux. De plus, les écrits indiquent que la pratique de l'IE dépend de facteurs de contingence tels que la taille des entreprises. La question qui se pose est alors la suivante : la taille des firmes influence-t-elle les pratiques d'IE à plus de coopération ? Pour y répondre, une étude empirique est menée sur un échantillon de 1500 entreprises des industries de Hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que plus l'entreprise est grande, plus elle pratique l'IE et moins elle est coopérative.

### **Mots clés**

Taille, Coopétition, Coopération, Compétition, Intelligence économique

## INTRODUCTION

L'intelligence économique (IE) a pour objectif de rechercher, collecter, comprendre et diffuser les informations qui entourent l'entreprise afin d'en améliorer sa lecture stratégique. Le concept d'IE est un outil de management stratégique à part entière (Baumard, 2000) qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise (Bournois et Romani, 2000). La démarche d'IE est un processus et un produit (Vedder et Guynes, 2001). C'est un processus qui rassemble des méthodes légales et éthiques afin de traiter l'information des différents environnements sur le présent et le futur de l'entreprise. C'est un produit qui regroupe l'ensemble des informations et des connaissances nouvelles dans l'entreprise.

L'IE est très souvent associée aux grandes entreprises. Bournois et Romani (2000), Lackman (2000) confortent l'idée que la pratique de l'IE reste l'apanage des multinationales. Mais, Larivet (2002) et Phanuel et Levy (2002) indiquent que les PME ont également développé des pratiques d'IE avancées. Tout type de structure est susceptible d'accueillir une démarche de renseignement. Il existe alors, autant de systèmes d'IE que de manière de pratiquer la surveillance.

L'IE est un instrument d'adaptation environnementale (Martinet et Marti, 2001). Elle conduit, avant tout, les firmes dans les environnements compétitifs. C'est un instrument qui sert, traditionnellement, la rivalité. Mais, la multiplication des échanges coopératifs inter-firmes (partenariaux et coopératifs), dévoile une nouvelle facette de l'IE. Elle devient collaborative et a pour vocation de rechercher, aussi, des axes de coopération verticale et horizontale.

L'opposition entre coopération et compétition est révolue. La coopération et la rivalité deviennent des comportements conjoints au sein des firmes (Dagnino et Padula, 2002). Les recherches qui portent sur la simultanéité de la coopération et de la concurrence sont rares (Bengtsson et Powell, 2004). Le concept reste mal connu.

Les auteurs indiquent que la taille des entreprises est une variable structurelle des pratiques d'IE. Les activités de surveillance élargissent leurs investigations et considèrent désormais, la coopération comme une option concurrentielle viable et cohérente. La question que nous posons est la suivante : la taille de l'entreprise influence-t-elle les relations entre la coopération et la pratique de l'IE ?

Pour y répondre, nous avons conduit une enquête auprès de 1 500 entreprises européennes de hautes technologies. Les résultats indiquent que les relations entre activités de surveillance et comportements coopétitifs sont fortes dans les petites structures.

## **1. FONDEMENTS THEORIQUES**

### **1.1. TAILLE DES FIRMES ET PRATIQUES D'IE**

Les définitions quantitatives de la PME sont limitées car elles relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise (Julien, 1997). La notion de taille varie selon les pays mais trois critères se détachent : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires généré et l'indépendance de l'entreprise. Ce dernier critère est complexe à évaluer.

La Commission Européenne considère que le seuil fixant la limite de l'indépendance est de 25% de part de capital détenu par une société contre 33% pour la Banque Européenne d'Investissement. Or, ce critère peut évoluer très rapidement compte tenu de la multiplication des ventes / acquisitions au sein des multinationales. La problématique de l'entreprise familiale s'ajoute à la confusion.

La définition traditionnelle de la taille des entreprises a été en vigueur jusqu'au 31 décembre 2004 et résultait notamment de l'inflation et de la croissance de la productivité depuis 1996, date de la première définition communautaire des PME. La recommandation de la Commission Européenne du 6 mai 2003 qui concerne la définition des micro, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE, Journal officiel L 124 du 20 mai 2003), adopte une nouvelle définition des micro, petites et moyennes entreprises (PME), qui remplace la segmentation précédente.

Cette modification, entrée en vigueur le 1er janvier 2005, a pour objectif une transition aisée au niveau communautaire et national. Suite à deux consultations publiques approfondies, la nouvelle définition maintient les différentes classes d'effectif permettant de définir les catégories des micros, petites et moyennes entreprises. Elle prévoit une augmentation substantielle des plafonds financiers (chiffre d'affaires et total du bilan). La taille des entreprises se définit, alors, en fonction du nombre de salariés, du chiffre d'affaires et de l'indépendance patrimoniale (Cf Tableau 1).

**Tableau 1. Classification par la taille selon la Commission Européenne**

	<b>Micro et TPE</b>	<b>PE</b>	<b>ME</b>	<b>GE</b>
<b>Effectifs</b>	<10	[10 ;50[	[50 ;250[	>250
<b>Chiffres d'affaires (en K€)</b>	<2000	[2000 ;10000[	[10000 ;50000[	>50000

*TPE : Très Petites Entreprises ; PE : Petites Entreprises ; ME : Moyennes Entreprises ; GE : Grandes Entreprises*

L'IE est traditionnellement pratiquée par les entreprises de grande tailles (Lackman et al., 2000 ; CRCI Midi Pyrénées dans Levet, 2001; Phanuel et Levy, 2002). Plus l'entreprise est grande, plus elle pratique l'IE. Pour Bournois et Romani (2000), ces firmes comptent plus de 1 000 salariés et/ou ont un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'€ Mais dans cette étude, bien qu'aucune taille d'entreprises n'ait été privilégiée, les choix d'échantillonnage statistique ont surreprésenté les grandes entreprises. Pour ces auteurs, 51,1% des grandes entreprises déclarent pratiquer l'IE, soit environ 25% des entreprises de 200 à 500 salariés, 29% des entreprises de 500 à 1000 salariés, 41% des entreprises de 1000 à 10000 salariés, et 57% des entreprises de plus de 10000 personnes.

Les travaux de Larivet (2002) sur les pratiques d'IE dans les PME, montrent que la taille joue toujours un rôle explicatif important mais elle reste un critère d'appréciation de l'activité de renseignement de l'entreprise, mais n'explique pas le passage de cette activité à une véritable IE (Larivet, 2002). Pour cet auteur, 21% des entreprises de moins de 200 personnes combinent les dimensions de l'IE.

Comment mesurer le niveau de surveillance d'une firme ? En d'autres termes, quelles sont les variables susceptibles de nous éclairer sur une pratique de renseignement avérée ou non d'une entreprise ?

Rouach (2005) définit cinq types de veilleurs. Les guerriers ont l'esprit de guerre économique et sont offensifs. Les méthodes et modes d'action sont sophistiqués (outils performants, moyens illimités ou très importants, équipes de leaders, etc.). Les offensifs sont des anciens des services secrets reconvertis à l'IE. Le traitement des données et la chasse à l'information stratégique sont très poussés. La capacité cognitive humaine est valorisée. Les actifs ont construit uniquement un laboratoire de la concurrence. Leurs moyens sont limités, et leur démarche s'apparente davantage à une veille opérationnelle. Les réactifs sont des opportunistes et ne réagissent qu'aux attaques. Les dormeurs ne mènent aucune action spéciale.

Levet (2001) identifie trois grandes catégories d'entreprises en fonction de leur consommation d'informations. Les PMI traditionnelles sont plutôt passives (faible ouverture sur leur environnement). Les choix stratégiques sont flous et elles ne participent pas une transformation environnementale. Les PMI Tayloriennes ont un objectif de productivité. Elles sont faiblement ouvertes vers l'extérieur et ont peu de relations partenariales. Les PMI cognitives accordent une grande importance à la technologie. Elles sont très ouvertes et entretiennent beaucoup de relations partenariales

Bournois et Romani (2000) mettent en lumière quatre groupes d'entreprises. L'entreprise internationale considère l'IE comme stratégique. Sa pratique est flexible pour répondre aux transformations offensives environnementales. Un salarié est dédié à la fonction de renseignements (centralisation, formalisation et internalisation du processus). L'entreprise exportatrice exerce une fonction d'IE développée et trouve ses marchés à l'international. L'entreprise technicienne pratique peu l'IE. Les attaques extérieures ne modifient pas la politique d'IE. La pratique de l'IE est peu structurée. L'entreprise nationale accorde une très faible priorité à l'IE et aux transformations environnementales. La Direction Générale occupe une place importante dans le processus.

Larivet (2002) recense trois groupes d'entreprises par rapport à leur niveau de surveillance. Les PME qui pratiquent l'IE se caractérisent par un exercice de surveillance soutenu et multiple, par une capacité d'influence forte sur l'environnement et une gestion accrue des risques informationnels. Les PME qui pratiquent la veille ont une activité de renseignement anticipatif et une vigilance tournée vers l'existant. Leur capacité d'influence est faible. Les PME qui n'observent pas, ne pratiquent pas de surveillance, ne sont pas influentes.

Salles (2003) identifie quatre groupes d'entreprises. Les PMI traditionnelles sont peu ouvertes et surveillantes. Elles n'entretiennent pas de relations collaboratives. Les PMI tayloriennes surveillent peu leur environnement et nouent peu de relations coopératives. Les PMI cognitives surveillent leur environnement et entretiennent des relations collaboratives verticales. Les PMI commerciales surveillent leur environnement et collaborent avec les autres acteurs.

Au regard de ce qui précède, cinq ensembles de variables se détachent pour caractériser les pratiques de surveillance : les niveaux de surveillance, d'influence de l'environnement, de connaissances des acteurs, de relations collaboratives entretenues avec eux et la taille des

entreprises. Ces cinq variables sont centrales dans la détermination des pratiques d'IE au sein des firmes.

## **1.2. STRATEGIES DE COOPETITION**

Pour Dagnino et Padula (2002), la coopétition est une stratégie interfirmes où les rivaux coopèrent pour réaliser un intérêt partiellement convergent afin de créer de la valeur grâce à l'avantage concurrentiel. La coopération et la compétition s'unissent pour former une nouvelle sorte d'interdépendance stratégique entre des sociétés. Alors, les intérêts d'un des partenaires ne sont pas forcément les mêmes pour l'autre associé. Il y a un mélange entre les intérêts privés et les intérêts communs (Gulati et al., 2000).

Masse et Thibaut (2001) indiquent que l'IE implique la coopération ou, plus exactement, la coopétition comme la recherche d'un cadre de coopération dans un contexte de compétition (Larivet, 2002). Pour Gay (2006), l'intelligence économique doit aider les entreprises à assurer la maîtrise de leur position dans des marchés complexes, divers, et mouvants, où mécanismes de coopération, coopétition, et concurrence sont fréquents. C'est par son rôle d'animateur des réseaux et des écosystèmes d'affaires que l'IE se trouve au centre des multiples relations entretenues par différents acteurs (Moore, 1996).

La coopétition est une question centrale dans toutes les pratiques d'IE : collaborer avec les concurrents expose l'entreprise à d'éventuelles attaques, mais cette coopération lui permet de bénéficier des avantages importants (Oxley et Sampson, 2004). L'IE joue un rôle hybride dans la détection concurrentielle et coopétitive et dans l'adoption ou non d'un comportement coopétitif. Ainsi, les activités d'IE sont devenues parties prenantes de la prospérité des entreprises de hautes technologies (Oxley et Sampson, 2004). Une démarche de renseignement trouve les bénéfices retirés par l'entreprise coopétitive : l'accès plus ou moins direct aux informations, aux ressources, aux technologies, et le partage des risques. (Goerzen et Beamish, 2005).

Mais, cette vision coopérative de l'IE est à relativiser. La compétition réapparaît d'une façon dominante lorsque l'un des partenaires a le plus rapidement atteint ses propres objectifs lors de la relation coopétitive. Les décisions, qu'il prend à partir de cet instant, n'incluent plus l'associé : fin du rapport coopétitif (Dagnino et Padula, 2002). Les études montrent que malgré les diverses protections informationnelles apportées par les entreprises de recherche et développement, certaines fuites d'informations sont inévitables (Oxley et Sampson, 2004).

La multiplication des « portes d'entrée » est une aubaine pour toute démarche d'IE. Sous couvert de coopération, l'IE dissimule une véritable intelligence concurrentielle. Le comportement collaboratif afin de retirer des bénéfices communs est altéré. Chaque partenaire perçoit des informations de l'autre. Il le connaît mieux grâce à la collaboration. Les avantages de la coopération sont aussi purement privés, opportunistes. L'IE, pratiquée dans un contexte coopératif, peut exacerber la rivalité.

Pour Burt (1992), le transfert de l'information et les potentialités technologiques offertes par les entreprises sont les éléments clés qui incitent à l'adhésion au réseau. La diversité de contextes, d'associés, de réseaux d'entreprises, d'expériences, sont autant d'informations supplémentaires fournies aux entreprises (Goerzen et Beamish, 2005). La capacité pour une société d'avoir accès et d'acquérir des informations est accrue quand celle-ci fait partie d'un réseau d'entreprise. La connaissance du marché local est un des motifs des alliances avec des entreprises locales (Kogut, 1988).

Le fait de rechercher des points de coopération avec les concurrents, augmente, pour l'entreprise, la connaissance concurrentielle. C'est parce que l'entreprise recherche des informations sur des concurrents, qu'elle va mettre en place une relation de coopération pour y parvenir. Powell (1990) et Kogut (2000) montrent que c'est l'attrait de flux informationnels supplémentaires, engendrés par la coopération, qui incite les entreprises à surveiller leurs concurrents pour lier des relations coopératives. La coopération est perçue comme un outil qui permet la réflexion, la préparation d'attaques concurrentielles pour la démarche d'IE et plus largement de compréhension environnementale d'un réseau d'affaires.

Au regard de ce qui précède, la taille des entreprises semble exercer une influence sur les pratiques d'IE dans les entreprises et l'adoption de stratégies de coopération. De ce fait, nous formulons comme hypothèses :

*H1. : Plus l'entreprise est de grande taille, plus elle pratique l'IE*

*H2. : Plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est coopérative*

## **2. METHODE**

### **2.1. Echantillon**

L'étude empirique porte sur le domaine des hautes technologies dans les pays de l'Union Européenne. Pour la Commission Européenne (Eurostat, 2005), huit secteurs constituent le

domaine des hautes technologies. Trois sont relatifs aux services de hautes technologies : NACE 64, 72 et 73, et cinq aux produits : NACE 353, 244, 30, 32 et 33. Les pays de l'Union Européenne retenus dans l'étude comprennent les 10 nouveaux entrants intégrés en 2004 portant, ainsi, le nombre des Etats membres étudiés à 25.

Un questionnaire de recherche a été envoyé à 1500 entreprises européennes de hautes technologies (tirage aléatoire à probabilités égales) à la fin de l'année 2004, sans distinction de tailles et de chiffre d'affaires. Avec un taux de retour de 11,4%, 153 sociétés ont été finalement retenues après épuration. Destiné principalement aux acteurs des organes de Directions (PDG, DG, Gérant et Directeur d'Unité), le questionnaire montre que 90,9% des répondants occupent un poste à haute responsabilité. La répartition des entreprises en fonction de leur taille est relativement homogène : quatre catégories de tailles (Micro, TPE, ME et GE) représentent chacune environ 25%.

## **2.2. Questionnaire**

Les modalités des items du questionnaire ont été construits par le biais d'échelles de Lickert.

La mesure des échanges relationnels

La macro-variable 1 (MV1) nommée « Connaissances environnementales » indique la connaissance perçue des forces et faiblesses de deux groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Connaissances horizontales » (CoHo) et les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Connaissances verticales » (CoVe).

La macro-variable 2 (MV2) nommée « Relations environnementales » indique les échanges informationnels et collaboratifs avec trois groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Relations horizontales » (ReHo), les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Relations verticales » (ReVe) et les organismes institutionnels privés représentés par la variable « Relations institutionnelles » (ReIn).

La mesure de l'Intelligence Economique

La macro-variable 3 (MV3) nommée « Acteurs » s'intéresse aux acteurs de l'IE en distinguant les « Spécialistes » (AcSp) de l'information tels que les responsables de système d'information, de veille, d'IE, et les « Non Spécialistes » (AcNSp).

La macro-variable 4 (MV4) nommée « Structuration » indique le degré de structuration de la gestion de l'information : une « Structuration forte » (StFo) représentant une gestion informationnelle plutôt centralisée, formalisée et internalisée et une « Structuration faible »

(StFa) représentant une gestion informationnelle plutôt décentralisée, non formalisée et externalisée de l'information. Les modalités des items ont été binéarisées pour les besoins de l'étude.

La macro-variable 5 (MV5) nommée « Adéquation informationnelle » indique l'attente perçue de la qualité et de l'efficacité de l'information par les répondants. Deux variables composent MV5 : « Efficacité informationnelle » (AdEf) indiquant la précision, la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations perçues par les répondants et « Satisfaction informationnelle » (AdSa) mesurant les niveaux de satisfaction de la gestion informationnelle.

La macro-variable 6 (MV6) nommée « Connaissances » indique les données liées à la connaissance et aux savoirs dans les entreprises. Deux variables composent MV6 : « Gestion des connaissances » (ConGe) indiquant la construction, la pérennisation et la gestion des savoirs et « Activités de R&D » (ConAc) indiquant les actions de R&D. Les modalités des items ont été binéarisées pour les besoins de l'étude.

La macro-variable 7 (MV7) nommée « Surveillances environnementales » indique les pratiques de veilles et de renseignements envers trois groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Veille concurrentielle » (SuCon), les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Veille commerciale » (SuCom) et les organismes institutionnels privés et publics représentés par la variable « Veille institutionnelle » (SuIn).

La macro-variable 8 (MV8) nommée « Influences environnementales » indiquent l'influence qu'une entreprise pense avoir sur son environnement. Trois variables composent MV8 : « Influence » (InInf) indiquant la capacité d'influence perçue (lobbying), « Promotion réseau » (InPro) correspondant à la promotion d'un réseau d'entreprises (appartenance, instigateur d'un réseau d'entreprise, notamment) et « Adhésion institutionnelle » (InAd) correspondant à l'appartenance à des clubs, et des syndicats professionnels. Les modalités des items ont été binéarisées pour les besoins de l'étude.

Les variables de contrôle

La variable « taille des entreprises par l'effectif » est étudiée en fonction du nombre de salariés de l'entreprise. Quatre classes sont identifiées : les Micro et Très Petites Entreprises (<10 salariés), les Petites Entreprises [10 ;50[, les Moyennes Entreprises [50 ;250[, et les Grandes Entreprises (>250).

La variable « taille des entreprises par le chiffre d'affaires » est étudiée en fonction du CA de l'entreprise. Quatre classes sont identifiées : les Micro et Très Petites Entreprises (CA<2000K€), les Petites Entreprises [2000 ;10000[, les Moyennes Entreprises [10000 ; 50000[, et les Grandes Entreprises (>50000).

Tous les tests de validités convergentes et discriminantes effectués sur ces échelles de mesures sont corrects (Cf Annexe).

### **2.3. Traitements des données**

L'analyse exploratoire (ACP) a permis de constituer les variables de l'étude qui ont été validées par l'analyse confirmatoire (AFC). L'utilisation des rotations orthogonales et obliques a retenu les scores factoriels restituant le plus d'informations. Les analyses de variances et les tests de comparaisons multiples, ou TCM dans le texte, (tests t, Tukey où n inégaux, Scheffe, LSD et Bonferroni) ont permis de distinguer l'implication des groupes.

Une analyse de régression multiple pas à pas ascendant a été pratiquée en considérant les quatre groupes d'entreprises (Micro-TPE, PE, ME et GE) afin de chercher à déterminer les variables explicatives de la variable relative à la coopération (ReHo).

## **3. RESULTATS**

### **3.1. Quatre groupes, deux classifications**

L'objectif de cette étude est de montrer les relations entre les stratégies de coopération et les pratiques d'intelligence économique selon la taille des entreprises.

L'intérêt d'étudier ces deux composantes résulte d'une non adéquation entre classification. En d'autres termes, une moyenne entreprise peut compter 240 salariés et avoir un chiffre d'affaire de 51 000 K€ Dans un cas, elle est classifiée dans les ME, dans l'autre, dans le GE. Il convient, alors, d'étudier, successivement, ces deux classifications différentes. Ces dernières concernent l'effectif et le chiffre d'affaire de l'entreprise. Les données de 7 entreprises sont manquantes. Quatre groupes sont identifiés pour chacune de ces classifications.

Le groupe « Micros-TPE » regroupe 34 firmes de moins de 10 salariés dont le chiffre d'affaire est inférieur à 2 000 K€

Le groupe « PE » recense 30 entreprises qui comptent entre 10 et 50 salariés et qui ont un chiffre d'affaire compris entre 2 000 et 10 000 K€

Le groupe « ME » rassemble 34 sociétés qui comptent entre 50 et 250 salariés et qui ont un chiffre d'affaire compris entre 10 000 et 50 000 K€

Le groupe « GE » identifie 48 entreprises de plus de 250 salariés dont le chiffre d'affaire est supérieur à 50 000 K€

### **3.2. Caractéristiques distinctives des classes**

#### *La classification par l'effectif*

Pour les variables relatives à la mesure des échanges relationnels (MV1 et MV2), il n'existe aucune différence significative (ANOVA ;  $p > 0,05$ ) entre les groupes. Mais, l'étude des scores indique que les variables relatives aux relations entre acteurs sont les plus développées dans le groupe PE (ReHo : 0,219 ; ReVe : 0,149 ; ReIn : 0,299). Les PE et les ME connaissent les forces et faiblesses de leurs concurrents (respectivement CoHo : 0,149 et 0,256). Le groupe ME accepte le score le plus faible en matière de relations institutionnelles (-0,183). Il en est de même pour le groupe Micros-TPE envers les relations avec les clients et fournisseurs (-0,163). Le groupe GE accepte le score le plus faible en matière de relations coopératives (-0,159) et connaît mal les forces et faiblesses des concurrents (-0,061) contrairement à celles des clients et fournisseurs (0,121). Ces firmes restent plutôt partenariales (ReIn : 0,096 ; ReVe : 0,053).

Pour les variables relatives à la mesure de l'IE (MV3 à MV8), il existe une différence significative entre les groupes en matière :

- d'influence (InInf), de présence de spécialistes de l'information (AcSp), de structuration forte de la gestion des informations (StFo) et de gestion de la connaissance (CoGe) : ANOVA ;  $p < 0,001$
- d'activités de R&D :  $p < 0,01$
- de veille concurrentielle et de satisfaction informationnelle :  $p < 0,05$

Nous créons deux nouveaux groupes. Le premier (PT) recense les entreprises de petite taille (micros, TPE et PE). Le second (GT) regroupe les entreprises de moyenne et grande taille (ME et GE). Les TCM indiquent que le groupe GT se distingue de PT ( $p < 0,001$ ) sur la présence de spécialistes de l'information, sur une structuration forte de la gestion des informations, sur la gestion des connaissances et sur la capacité d'influence de la firme. Les TCM montrent également que GT se différencie de PT ( $p < 0,01$ ) sur la pratique de la veille concurrentielle.

Nous créons trois nouveaux groupes. Le premier (TPF) recense les firmes de très petite taille (micros et TPE). Le deuxième (PMF) regroupe les firmes de petite et moyenne taille (PE et ME). Le troisième (GF) rassemble les firmes de grande taille (GE). Les TCM indiquent que le groupe GF se distingue de tous les groupes ( $p < 0,001$  et  $p < 0,01$ ) sur la présence de spécialistes de l'information, sur une structuration forte de la gestion des informations, sur la gestion des connaissances et sur la capacité d'influence de la firme. Les TCM montrent également que GF se différencie de PMF ( $p < 0,05$ ) sur la pratique de la veille concurrentielle.

#### La classification par le chiffre d'affaires

Pour les variables relatives à la mesure des échanges relationnels (MV1 et MV2), il existe une différence significative (ANOVA ;  $p < 0,05$ ) entre les groupes pour les variables relatives à la connaissance des forces et faiblesses des acteurs. L'étude des scores indique que la variable relative aux relations coopératives est la plus représentée dans le groupe PE (ReHo : 0,487). Ces firmes sont également celles qui considèrent le plus, bien connaître les forces et faiblesses des rivaux (CoHo : 0,546). Les autres relations entre acteurs sont aussi supérieures à la moyenne (ReVe : 0,341 ; ReIn : 0,187) et leurs connaissances est forte (CoVe : 0,056). C'est le groupe GE qui est le plus partenarial aussi bien envers les institutionnels que les clients et fournisseurs (ReVe : 0,425 ; ReIn : 0,249) mais il reste très peu coopératif (-0,241) comme le ME (-0,118). La connaissance des forces et faiblesses des rivaux s'inscrit dans la moyenne (-0,001) et est plus faible pour les clients et fournisseur (-0,041). Dans tous les cas, les micros-TPE sont peu partenariales et coopératives. Elles connaissent peu les forces et faiblesses des autres acteurs (CoHo : -0,247 ; CoVe : -0,471)

Pour les variables relatives à la mesure de l'IE (MV3 à MV8), il existe une différence significative entre les groupes en matière :

- d'influence (InInf), de présence de spécialistes de l'information (AcSp), de structuration forte de la gestion des informations (StFo) et de veille concurrentielle (SuCon) : ANOVA ;  $p < 0,001$
- de gestion des connaissances (ConGe) : ANOVA ;  $p < 0,05$

Les TCM indiquent que le groupe GT se distingue de PT ( $p < 0,001$ ) sur la présence de spécialistes de l'information, sur une structuration forte de la gestion des informations, sur la pratique de la veille concurrentielle et sur la capacité d'influence de la firme. Les TCM montrent également que GT se différencie de PT ( $p < 0,05$ ) sur la gestion des connaissances.

Les TCM indiquent que le groupe GF se distingue de tous les groupes ( $p < 0,001$  et  $p < 0,01$ ) sur la présence de spécialistes de l'information, sur une structuration forte de la gestion des informations, et sur la capacité d'influence de la firme. Sur cette dernière, le groupe PMF se différencie de TPF ( $p < 0,05$ ). Les TCM montrent également que PMF se différencie de TPF ( $p < 0,05$ ) sur la gestion des connaissances et sur la pratique d'une veille concurrentielle. Pour cette dernière, le groupe GF se distingue de TPF ( $p < 0,05$ ).

Donc plus une entreprise pratique l'IE (influente, veille concurrentielle, structurée dans sa gestion des informations), plus elle est de grande taille et moins elle est coopérative.

### **3.3. Déterminants des stratégies de coopération**

L'analyse de régression (Cf Tableau 2) montre les variables explicatives de la coopération, lorsque la taille de l'entreprise est approchée par l'effectif.

Pour le groupe TPE, aucune variable n'est explicative des relations horizontales.

Pour le groupe PE, l'efficacité des informations ( $p < 0,001$ ), la pratique d'une veille concurrentielle ( $p < 0,05$ ) et les relations institutionnelles ( $p < 0,001$ ) sont significativement liées aux relations coopératives. De plus, nous pouvons noter que l'influence est une relation inverse à la coopération ( $p < 0,001$ ).

Pour le groupe ME, l'absence de spécialistes de l'information ( $p < 0,05$ ), une structuration forte de la gestion des informations ( $p < 0,001$ ), l'efficacité des informations ( $p < 0,05$ ) et la participation à des syndicats et clubs professionnels ( $p < 0,05$ ) sont significativement liées aux relations coopératives. De plus, nous pouvons noter que l'influence est une relation inverse à la coopération ( $p < 0,01$ ).

Pour le groupe GE, seules les relations verticales : envers les clients et fournisseurs ( $p < 0,01$ ) sont significativement liées aux relations coopératives.

L'analyse de régression (Cf Tableau 3) montre les variables explicatives de la coopération, lorsque la taille de l'entreprise est approchée par le chiffre d'affaires.

Pour le groupe TPE, seule la pratique de la veille institutionnelle ( $p < 0,05$ ) est significativement liée aux relations coopératives.

Pour le groupe PE, une structuration faible de la gestion des informations ( $p < 0,001$ ), une efficacité des informations ( $p < 0,001$ ), une satisfaction informationnelle ( $p < 0,01$ ), les activités de R&D ( $p < 0,001$ ), la gestion des connaissances ( $p < 0,001$ ), la pratique d'une veille concurrentielle

( $p < 0,001$ ), la connaissance des forces et faiblesses de l'ensemble des acteurs ( $p < 0,001$ ), les relations institutionnelles et verticales ( $p < 0,001$ ), l'adhésion à un club ou syndicat professionnel ( $p < 0,001$ ) et l'appartenance à un réseau d'entreprise ( $p < 0,01$ ) sont significativement liées aux relations coopératives

Pour le groupe ME, une structuration forte de la gestion des informations ( $p < 0,05$ ) et la capacité à influencer son environnement ( $p < 0,05$ ) sont significativement liées aux relations coopératives.

Pour le groupe GE, les relations verticales et institutionnelles ( $p < 0,05$ ) sont significativement liées aux relations coopératives. Soutenues par les deux modèles de classification plus l'entreprise est grande, plus elle pratique l'IE (H1. est validée), moins elle est coopérative (H2. est rejetée).

Tableau 2

Régressions pas à pas où VD=Relations horizontales (ReHo)

Macro-variables	Variables	Taille par l'effectif											
		Modèle: TPE			Modèle: PE			Modèle: ME			Modèle: GE		
		B(t)	Err.Std.	Beta	B(t)	Err.Std.	Beta	B(t)	Err.Std.	Beta	B	Err.Std.	Beta
	(Constant)	-0,002(ns)	0,339		-0,205(***)	0,077		0,439(**)	0,154		-0,334(***)	0,166	
Connaissances environnementales (MV1)	Connaissances horizontales (CoHo)												
	Connaissances verticales (CoVe)	0,304(ns)	0,185	0,275							-0,238(ns)	0,134	-0,271
Relations environnementales (MV2)	Relations horizontales (ReHo)				0,398(*)	0,090	0,293	0,255(ns)	0,148	0,285	0,141(ns)	0,128	0,154
	Relations institutionnelles (ReIn)										0,239(**)	0,106	0,304
	Relations verticales (ReVe)												
Acteurs (MV3)	Non spécialistes (AcNSp)				-0,171(ns)	0,102	-0,106	-0,382(***)	0,165	-0,403			
	Spécialistes (AcSp)	-0,442(ns)	0,285	-0,277				-0,514(**)	0,172	-0,568			
Structuration (MV4)	Structuration forte (StFo)	0,603(ns)	0,483	0,242				0,794(*)	0,204	0,771	0,267(ns)	0,138	0,286
	Structuration faible (StFa)												
Adéquation informationnelle (MV5)	Efficience informationnelle (AdEf)				0,795(*)	0,069	0,689	0,341(***)	0,145	0,388			
	Satisfaction informationnelle (AdSa)	-0,264(ns)	0,176	-0,283	-0,078(ns)	0,073	-0,074						
Connaissances (MV6)	Activités de R&D (ConAc)												
	Gestion de la connaissance (ConGe)				-0,098(ns)	0,070	-0,095						
Surveillances environnementales (MV7)	Veille commerciale (SuCom)												
	Veille concurrentielle (SuCon)	-0,305(ns)	0,169	-0,307	0,161(***)	0,077	0,137	0,323(ns)	0,187	0,305	-0,159(ns)	0,136	-0,165
	Veille institutionnelle (SuIn)	0,241(ns)	0,181	0,228	-0,265(**)	0,088	-0,209	0,135(ns)	0,13	0,164			
Influences environnementales (MV8)	Influence (InInf)	-0,456(ns)	0,256	-0,291	-0,708(*)	0,097	-0,568	-0,453(**)	0,158	-0,531			
	Adhésion institutionnelle (InAd)	0,288(ns)	0,211	0,243				-0,319(***)	0,15	-0,351			
	Promotion réseau (InPro)												
R/R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> aj.		0,634/0,402/0,211			0,968/0,936/0,912			0,761/0,579/0,421			0,516/0,267/0,179		
Ecart Err. Estim./F		1,001/2,101(ns)			0,349/38,467(*)			0,677/3,668(**)			0,819/3,054(***)		
Résidus (S <sup>2</sup> / Moy <sup>2</sup> )		25,026/1,001			2,555/0,122			10,998/0,458			28,151/0,67		
Reg. (S <sup>2</sup> / Moy <sup>2</sup> )		16,826/2,103			37,445/4,681			15,125/1,681			10,235/2,047		

(\*) p<0,001, (\*\*) p<0,01, (\*\*\*) p<0,05, (ns) non significatif

**Tableau 3**

Régressions pas à pas où VD=Relations horizontales (ReHo)

		Taille par le CA											
		Modèle: TPE			Modèle: PE			Modèle: ME			Modèle: GE		
Macro-variables	Variables	B(t)	Err.Std.	Beta	B(t)	Err.Std.	Beta	B(t)	Err.Std.	Beta	B	Err.Std.	Beta
	(Constant)	-0,103(ns)	0,152		-0,908(*)	0,013		-0,034(ns)	0,129		-0,827(***)	0,281	
Connaissances environnementales (MV1)	Connaissances horizontales (CoHo)				0,879(*)	0,012	0,476						
	Connaissances verticales (CoVe)				0,576(*)	0,009	0,246						
Relations environnementales (MV2)	Relations horizontales (ReHo)												
	Relations institutionnelles (ReIn)				1,254(*)	0,009	0,991				0,507(***)	0,218	0,573
	Relations verticales (ReVe)	0,199(ns)	0,141	0,19	0,121(*)	0,005	0,092	0,158(ns)	0,108	0,18	0,982(***)	0,358	0,626
Acteurs (MV3)	Non spécialistes (AcNSp)												
	Spécialistes (AcSp)				-1,143(*)	0,007	-0,857	-0,218(ns)	0,148	-0,233			
Structuration (MV4)	Structuration forte (StFo)				-0,068(**)	0,01	-0,056	0,38(***)	0,149	0,428			
	Structuration faible (StFa)				0,318(*)	0,006	0,284						
Adéquation informationnelle (MV5)	Efficienc e informationnelle (AdEf)				1,287(*)	0,005	0,976	0,191(ns)	0,115	0,21			
	Satisfaction informationnelle (AdSa)	-0,247(ns)	0,129	-0,257	-0,081(**)	0,008	-0,083						
Connaissances (MV6)	Activités de R&D (ConAc)				0,049(*)	0,004	0,034						
	Gestion de la connaissance (ConGe)				0,524(*)	0,021	0,418						
Surveillances environnementales (MV7)	Veille commerciale (SuCom)				-1,998(*)	0,013	-1,174						
	Veille concurrentielle (SuCon)	-0,327(**)	0,119	-0,359	0,232(*)	0,007	0,179						
	Veille institutionnelle (SuIn)	0,339(***)	0,126	0,347	-1,318(*)	0,008	-1,093						
Influences environnementales (MV8)	Influence (InInf)	-0,233(ns)	0,184	-0,175	-0,675(*)	0,014	-0,642	-0,314(***)	0,141	-0,306			
	Adhésion institutionnelle (InAd)	0,247(ns)	0,132	0,246	0,753(*)	0,007	0,617				-0,291(ns)	0,236	-0,312
	Promotion réseau (InPro)				-0,042(**)	0,006	-0,035						
<b>R/R<sup>2</sup>/R<sup>2</sup> aj.</b>		<b>0,663/0,439/0,346</b>			<b>0,998/0,996/0,987</b>			<b>0,414/0,172/0,101</b>			<b>0,78/0,609/0,462</b>		
<b>Ecart Err. Estim./F</b>		<b>0,807 / 4,697(*)</b>			<b>0,134 / 114,088(*)</b>			<b>0,911 / 2,445(***)</b>			<b>0,750 / 4,145(***)</b>		
<b>Résidus (S<sup>2</sup> / Moy<sup>2</sup>)</b>		<b>23,472/0,652</b>			<b>0,127/0,018</b>			<b>49,013/0,831</b>			<b>4,501/0,563</b>		
<b>Reg. (S<sup>2</sup> / Moy<sup>2</sup>)</b>		<b>18,373/3,062</b>			<b>28,869/2,062</b>			<b>10,154/2,031</b>			<b>6,997/2,332</b>		

(\*) p<0,001, (\*\*) p<0,01, (\*\*\*) p<0,05, (ns) non significatif

#### **4. Discussions et conclusion**

Les auteurs ont montré que la pratique de l'IE n'était pas propre aux grandes entreprises. Bournois et Romani (2000) retracent une intelligence basée dans des grandes structures alors que Phanuel et Levy (2002) et Larivet (2002) indiquent que l'IE se retrouve dans les PME. Une démocratisation des pratiques de renseignements s'opère au sein des entreprises.

Les entreprises de grande taille ont les capacités financières, humaines, etc. pour mener à bien une démarche d'IE (Porter, 1980). Par conséquent, l'expérience liée à la pratique de l'IE est plus développée dans ces firmes. Elles ont acquis une compétence spécifique, un savoir faire particulier, dans le processus de l'IE. Le système d'IE devient un réel avantage concurrentiel lorsqu'il s'intègre dans l'organisation, grâce aux savoirs tacites (Guilhon, 2004). Les grandes entreprises sont plus enclines à intégrer, dans leurs développements analytiques, les informations issues des relations coopératives, contrairement aux plus petites sociétés. Elles devraient donc, inclure, dans leur démarche de l'IE, une composante coopérative.

Pearce et al. (1982) affirment que le processus de veille stratégique dans les PME est différent de celui des grandes entreprises. La saisie, le repérage et le traitement d'informations sur l'environnement sont beaucoup moins systématisés dans la PME et plus centrés sur la personne du dirigeant, ce qui rend, par là même, la veille dépendante des systèmes d'informations de ce dernier. Les PME ont moins développé leur processus de surveillance. Elles réfutent toutes idées de coopération dans leurs activités de veille car la maîtrise des risques associés n'est que peu contrôlée (Oxley et Sampson, 2004). L'exploration de nouvelles perspectives, telle la coopération, est moins poussée, contrairement aux grandes entreprises, qui ont acquis une expérience suffisante pour en contrôler les dangers et les bénéfices.

Au regard de ces écrits, plus l'entreprise est de grande, plus elle pratique une intelligence coopérative. Or dans notre étude, le risque de fuite informationnelle dans le cadre d'une relation coopérative (Oxley et Sampson, 2004 ; Goerzen et Beamish, 2005) montre que les entreprises qui pratiquent l'IE sont plus partenariales que coopératives, contrairement aux petites structures qui cumulent toutes les formes de collaboration. Les grandes firmes sont donc enclines à être moins coopératives que les petites structures.

De plus, l'étude indique que les quatre variables qui caractérisent le mieux les pratiques d'IE, sont attachés à des firmes de grandes tailles. 31% des entreprises sont de grandes tailles et cumulent de hauts niveaux de surveillance, d'influence de l'environnement, de connaissances des

acteurs et de relations collaboratives (surtout partenariales). L'étude nous enseigne, également, que les plus petites structures pratiquent plus une forme de veille et sont dépourvus d'influence sur leurs environnements.

Les modèles explicatifs nous ont montré que la coopération avait pour fonction d'améliorer la qualité des informations et la pratique de la veille concurrentielle. Une démarche de surveillance moins structurée explique les relations coopératives. La pratique de la veille concurrentielle conduit donc à renforcer la coopération dans les petites structures. Ainsi, la coopération n'est insérer dans le processus d'IE qu'au niveau de la veille, c'est-à-dire de la recherche et de la collecte d'informations. Les grandes entreprises qui pratiquent une IE plus développée se méfient et contrôlent davantage des informations échangées dans le cadre de relations coopératives.

Ce constat est inverse lorsque l'on considère les grandes entreprises. Les relations coopératives éventuelles s'inscrivent dans des relations partenariales déjà existantes. De plus, la capacité à influencer son environnement est un des moteurs pour nouer des échanges coopératifs en rivaux. Il semble donc que les grandes firmes exercent une sorte « d'influence coopérative » sur leur écosystème d'affaires, alors que les petites firmes subissent plus cette interaction.

Ces résultats ne peuvent être acceptés que relativement aux limites de l'étude, qui constituent autant de voies de recherche futures. Tout d'abord, les études doivent être étendues à d'autres domaines d'activités. Notre étude s'intéresse aux entreprises de hautes technologies, mais les résultats peuvent être différents si le domaine concerne la moyenne ou la basse technologie.

La méthode de collecte des données implique, ensuite, une approche statique de la question posée, ce qui limite les connaissances produites. Ainsi, comment se crée une situation de coopération ? Quels en sont les mécanismes ? Comment construit-on une démarche d'intelligence coopérative ? Pour répondre à ces questions, des études qualitatives pourraient être menées. Enfin, d'autres recherches pourraient s'intéresser aux déterminants qui permettent le passage d'une intelligence partenariale à une réelle intelligence coopérative.

## Références

- Ballaz B. (1992), *Le processus de veille stratégique examiné du point de vue des directions d'achat: présentation des résultats d'une enquête réalisée auprès d'une centaine d'entreprises industrielles*, Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la gestion, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, n°92-05
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- Bengtsson M. et Kock S. (2000), "Co-opetition in business networks, to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, n°5, p 411-426
- Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L'IE et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, Collection IHEDN, Paris.
- Burt R. (1992), *The Social Structure of Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Dagnino G.B. et Padula G. (2002), *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, The European Academy of Management, Second Annual Conference, Innovative Research in Management, Track Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm
- Gay B. (2006), *Intelligence économique et cartographie de jeux d'alliances: implications stratégiques*, IEI, Actes du colloque Intelligence Economique et Compétition Internationale
- Goerzen A. et Beamish P. (2005), "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n°4, p. 333-354
- Guilhon A. (2004), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan
- Gulati R., Nohria N., et Zaheer A. (2000), *Strategic networks*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (Special Issue), p 203-215
- Jain S.C. (1984), *Environmental scanning in US corporations*, *Long range planning*, Vol. 17, n°2, p 117-128
- Julien P.A. (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Connaissance de la gestion
- Khana T., Gulati R. et Nohria N. (1998), "The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°3, p 193-210.
- Klein H.E. et Linneman R.E. (1984), *Environment assessment: an international study of corporate practice*, *The journal of business strategy*, Vol. 5, n°1, p 66-75
- Kogut B. (1988), *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*, *Strategic Management Journal*, 9(4), p 319-332
- Kogut B. (2000), "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p 405-425
- Lackman C.L., Saban H. et Lanasa J.M. (2000), *Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study*, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 11, (1), p 17-27
- Larivet S. (2002), *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, QEOPS, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du var
- Levet J.L. (2001), *L'IE mode de pensée, mode d'action*, Economica, Collection Intelligence économique, Paris.

- Luo Y. (2004), "A cooperation perspective of MNC–host government relations", *Journal of International Management*, 10.4, p 431-451.
- Martinet B. et Marti Y.M. (2001), *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Edition d'organisation
- Massé G. et Thibaut F. (2001), *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, Ouvertures économiques. Série Balises
- Moore J.F. (1996), *The death of competition leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business.
- Oxley J. et Sampson R. (2004), "The scope and governance of international R&D alliances", *Strategic Management Journal*, 25(8-9), p 723-749
- Pearce J.A., Chapman B.L. et David F.R. (1982), *Environmental Scanning for Small and Growing Firms*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, n°3, p 27-35
- Phanuel D. et Levy D. (2002), « *Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français* », Actes de la XIème Conférence Internationale de Management Stratégique
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press
- Powell W.W. (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p295-336
- Prescott J.E. et Smith D.C. (1989), *The largest survey of leading edge competitor intelligence managers*, *Planning review*, Vol. 17, p 6-16
- Rouach D. (2005), *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, Que sais-je ?
- Salles M. (2003), *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, *Economica*, L'Intelligence économique
- Subramanian R., Fernandes N et Harper E. (1993), *Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance*, *Management International Review*, Vol. 33, p 271-286
- Vedder R. et Guynes S. (2001), *A study of competitive intelligence practices in organizations*, *Journal of computer information systems*, Vol. 41, n°2

## Annexes

### Macro-variable 1 (MV1): Connaissances environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Connaissance horizontale (CoHo)</b>	Vous estimez connaître les forces de vos concurrents	0,876
	Vous estimez connaître les faiblesses de vos concurrents	
<b>Variable 2 : Connaissance verticale (CoVe)</b>	Vous estimez connaître les forces de vos fournisseurs	0,839
	Vous estimez connaître les faiblesses de vos fournisseurs	
	Vous estimez connaître les forces de vos clients	
	Vous estimez connaître les faiblesses de vos clients	

### Macro-variable 2 (MV2): Relations environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Relations horizontales (ReHo)</b>	Vous collaborez sur certains projets avec les concurrents déjà en place	0,848
	Vous échangez des informations avec les nouveaux concurrents	
	Vous échangez des informations avec les concurrents déjà en place	
<b>Variable 2 : Relations verticales (ReVe)</b>	Vous collaborez sur certains projets avec les clients	0,679
	Vous collaborez sur certains projets avec les fournisseurs	
	Vous échangez des informations avec les clients	
<b>Variable 3 : Relations institutionnelles (ReIn)</b>	Vous collaborez sur certains projets avec les organismes privés (clubs, syndicats, etc.)	0,893
	Vous échangez des informations avec les organismes privés (clubs professionnels, syndicats, etc.)	

### Macro-variable 3 (MV3): Acteurs

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Non spécialistes (AcSp)</b>	Les informations utiles pour l'entreprise sont collectées, essentiellement, par vous même en votre qualité de chef d'entreprise	0,711
	Les informations utiles pour l'entreprise sont collectées, essentiellement, par les cadres de l'entreprise	
	Les informations utiles pour l'entreprise sont collectées, essentiellement, par les ingénieurs et techniciens de l'entreprise	
	Les informations utiles pour l'entreprise sont diffusées, essentiellement, par vous même en votre qualité de chef d'entreprise	
	Les informations utiles pour l'entreprise sont diffusées, essentiellement, par les cadres de l'entreprise	
	Les informations utiles pour l'entreprise sont diffusées, essentiellement, par les ingénieurs et techniciens de l'entreprise	
<b>Variable 2 : Spécialistes (AcNSp)</b>	Les informations utiles pour l'entreprise sont collectées, essentiellement, par les spécialistes de l'information (responsable du système d'information, de la veille, etc.)	0,912
	Les informations utiles pour l'entreprise sont diffusées, essentiellement, par les spécialistes de l'information (responsable du système d'information, de la veille, etc.)	

Macro-variable 4 (MV4): Structuration

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Structuration forte (StFo)</b>	Pour l'ensemble de l'entreprise, la gestion des informations (recherche, collecte, traitement, diffusion, etc. de l'information) s'effectue au sein d'un service, département, etc. dédié	0,862
	Pour l'ensemble de l'entreprise, la gestion des informations (recherche, collecte, traitement, diffusion, etc. de l'information) fait l'objet de procédures, de méthodes, etc. écrites (documents internes, etc.)	
	En matière de gestion de l'information, l'entreprise alloue un budget spécifique à cette gestion	
	En matière de gestion de l'information (recherche, collecte, diffusion, etc. de l'information) l'entreprise dispose d'un groupe de travail permanent dédié à cette gestion	
	En matière de gestion de l'information (recherche, collecte, diffusion, etc. de l'information) Il existe une cellule, un service, etc. d'IE et/ou de veille	
<b>Variable 2 : Structuration faible (StFa)</b>	Pour l'ensemble de l'entreprise, la gestion des informations (recherche, collecte, traitement, diffusion, etc. de l'information) s'effectue au sein de chaque service, département, etc.)	0,505
	Pour l'ensemble de l'entreprise, la gestion des informations (recherche, collecte, traitement, diffusion, etc. de l'information) fait l'objet de procédures, de méthodes, etc. orales (programmation de réunions, etc.)	

Macro-variable 5 (MV5): Adéquation informationnelle

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Efficience informationnelle (AdEf)</b>	En général, les informations récoltées sont précises	0,850
	En général, les informations récoltées sont pertinentes	
	En général, les informations récoltées sont fiables	
	En général, les informations récoltées sont utiles	
<b>Variable 2 : Satisfaction informationnelle (AdSa)</b>	En général, les informations récoltées sont facilement accessibles	0,841
	Concernant la qualité de la collecte des informations dans votre entreprise, vous pourriez dire que vous en êtes (échelle de satisfaction)	
	Concernant la qualité de la diffusion des informations dans votre entreprise, vous pourriez dire que vous en êtes (échelle de satisfaction)	
	Concernant la qualité de la gestion de l'information dans votre entreprise, vous pourriez dire que vous en êtes (échelle de satisfaction)	

Macro-variable 6 (MV6): Connaissance

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Gestion des connaissances (ConGe)</b>	Votre entreprise se donne les moyens de créer des savoirs faire, des compétences, des connaissances, spécifiques à ses différents métiers (techniques innovantes, etc.)	0,607
	Votre entreprise se donne les moyens de construire et pérenniser sa culture d'entreprise, son histoire	
	Votre entreprise se donne les moyens de transmettre les savoirs générés par ses hommes (départs à la retraite, démission, etc.)	
<b>Variable 2 : Activités de R&amp;D (ConAc)</b>	Dans votre entreprise, existe-t-il une activité de Recherche et Développement ?	0,757
	Votre entreprise dépose des brevets	

Macro-variable 7 (MV7): Surveillances environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Veille concurrentielle (SuCon)</b>	Vous cherchez à vous renseigner sur les concurrents déjà en place (les offres, les prix pratiqués, les partenariats réalisés, etc.)	0,866
	Vous cherchez à vous renseigner sur les nouveaux concurrents (les nouveaux entrants, les entreprises d'être, un jour, des concurrents potentiels, etc.)	
<b>Variable 2 : Veille commerciale (SuCom)</b>	Pour vous, surveiller vos partenaires (clients, concurrents, etc.) afin de mieux les connaître, vous permet de détecter de nouveaux clients	0,808
	Pour vous, surveiller vos partenaires (clients, concurrents, etc.) afin de mieux les connaître, vous permet de sélectionner vos fournisseurs	
	Pour vous, surveiller vos partenaires (clients, concurrents, etc.) afin de mieux les connaître, vous permet de trouver de nouveaux fournisseurs	
<b>Variable 3 : Veille institutionnelle (SuIn)</b>	Vous cherchez à vous renseigner sur les organismes publics (CCI, Conseils Régionaux, Mairies, etc.)	0,734
	Vous cherchez à vous renseigner sur les organismes privés (clubs professionnels, syndicats, etc.)	

Macro-variable 8 (MV8): Influences environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
<b>Variable 1 : Influence environnementale (InInf)</b>	Votre entreprise à la capacité d'influencer son environnement	0,521
	Vous et/ou vos proches collaborateurs, dans l'entreprise, estimés avoir la capacité d'influencer, parfois, les pouvoirs publics (décisions et action des politiques, etc.)	
<b>Variable 2 : Promotion réseau (InPro)</b>	Votre entreprise fait partie d'un réseau d'entreprises (sous-traitants, donneurs d'ordre, etc.)	0,480
	Votre entreprise ou votre Groupe, est l'instigateur de ce réseau d'entreprises	
<b>Variable 3 : Adhésion institutionnelle (InAd)</b>	Vous et/ou vos proches collaborateurs, dans l'entreprise, sont membres de syndicats professionnels	0,584
	Vous et/ou vos proches collaborateurs, dans l'entreprise, sont impliqués dans des clubs et autres organismes professionnels (associations professionnelles, etc.)	