

Coopétition et Intelligence Economique : Une étude empirique dans les industries de Haute Technologie en Europe

Salvetat David

Université de Montpellier I –ISEM – ERFI

Espace Richter, Bât E, rue Vendémiaire

CS 1951, 34960 Montpellier cedex 2

Tel : 06.80.99.74.28

davidsalvetat@yahoo.fr

Le Roy Frédéric

Université Montpellier I, Groupe Sup de Co Montpellier

Résumé

Outil défensif et offensif, l'Intelligence Economique (IE) s'inscrit traditionnellement dans une conception agressive des relations entre rivaux. Or, les comportements de rivalité purs deviennent de moins en moins fréquents, pour céder la place à des comportements de « coopétition » qui mixent la compétition et la coopération. La question qui se pose est alors la suivante : l'IE et la coopétition s'opposent-elles ou sont-elles complémentaires ? Pour y répondre, une étude empirique est menée sur un échantillon de 153 entreprises des industries de Hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que les pratiques d'IE s'inscrivent effectivement plus dans une conception agressive des relations entre rivaux que dans une conception coopétitive. Toutefois, s'il n'est pas possible d'établir le principe d'une « Intelligence Coopétitive », les résultats montrent que les pratiques de « veille ouverte » s'inscrivent bien dans une conception plus coopétitive, ce qui fonde le concept de « Veille Coopétitive ».

Mots clés : intelligence économique, stratégie, coopétition, concurrence, haute technologie.

INTRODUCTION

Instrument dédié traditionnellement à la défense et à la conquête de positions de marché (Baumard, 2000 ; Levet, 2001), l'Intelligence Economique (IE) s'inscrit, à ses débuts, dans une conception agressive des relations entre firmes concurrentes (Porter, 1980 ; Bournois et Romani, 2000 ; Lackman et al., 2000). Processus et mode d'organisation (Prescott, 1999), elle permet, à une entreprise, à la fois de se renseigner sur ses concurrents et de développer une capacité de déstabilisation de ces concurrents. Or, les comportements de rivalité purs deviennent de moins en moins fréquents, pour céder la place à des comportements de « coopération » qui mélangent la compétition et la coopération (Bengtsson et Kock, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996).

A priori, l'IE, qui est fondée essentiellement sur la rivalité et sur l'absence de coopération, ne s'intègre pas dans la coopération. Toutefois, pour plusieurs auteurs, la coopération entre entreprises rivales pourrait constituer un terrain très important pour l'IE. En effet, elle permettrait de collecter des informations provenant des différents partenaires entrant dans ce type de relation concurrentielle (Goerzen et Beamish, 2005 ; Kogut, 2000 ; Powell, 1990). La coopération se traduirait par des échanges d'informations qui sont autant de renseignements qui alimentent l'IE (Oxley et Sampson, 2004).

La littérature académique est surtout centrée sur les alliances stratégiques. Elle rend compte de l'intérêt à coopérer avec les concurrents (Doz et Hamel, 1998 ; Hamel et al, 1989). Mais, cette littérature se focalise essentiellement sur les relations dyadiques et n'étudie qu'une seule dimension à la fois : coopérative ou concurrentielle (Dussauge et Garrette, 1991). Les recherches portant sur la simultanéité de la coopération et de la concurrence sont rares (Dagnino et Padula, 2002).

La question qui se pose est alors la suivante : l'IE et la coopération s'opposent-elles ou sont-elles complémentaires ? Pour y répondre, une étude empirique est menée sur un échantillon de 153 entreprises des industries de Hautes Technologies en Europe. Les résultats montrent que les pratiques d'IE s'inscrivent effectivement plus dans une conception agressive des relations entre rivaux que dans une conception coopérative. Toutefois, s'il n'est pas possible d'établir le principe d'une « Intelligence Coopérative », les résultats montrent que les pratiques de « veille ouverte » s'inscrivent bien dans une conception plus coopérative, ce qui fonde le concept de « Veille Coopérative ».

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. IE ET COMPETITION

Comprendre les informations au sein d'un environnement est le propre de l'IE. Acceptant une pluralité de définitions et une terminologie variée, ce concept flou est associé à un outil stratégique (Baumard, 2000). La transformation des économies et des enjeux stratégiques influencent fortement les formes d'intelligence économique. Elle devient une phase appartenant au processus de décision et un outil de management à part entière (Baumard, 2000 ; Prescott, 1999) visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise (Bournois et Romani, 2000). Directement en interaction entre l'environnement et l'entreprise (Dou, 1995), l'IE est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances, afin de mieux comprendre les milieux d'affaires et d'anticiper les changements (Levet, 2001).

L'apport principal de l'IE est l'aide à la décision (Phanuel et Levy, 2002 ; Marshall et al., 2004 ; Hodges, 2005). Eclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes, permet à un décideur de disposer d'éléments pouvant guider, orienter, sa décision (Montgomery et Weinberg, 1998). Dans l'étude de Phanuel et Levy (2002), 73.5% des entreprises pensent que les principales finalités de l'IE sont la facilitation de la prise de décision stratégique. De « l'outil-guide », les entreprises se dirigent vers « l'outil-conseil » porteur de sens. L'IE fournit de véritables scénarios, qui sont autant de choix et d'options stratégiques (Young, 1999). L'élaboration de scénarios est fonction de la pratique de l'IE et permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle (Grant, 1998; Kirkwood, 1997; Tessun, 1997). L'IE a toujours été abordée comme un instrument dédié à la compréhension des pratiques concurrentielles et anti-concurrentielles. Dans cette perspective, l'IE a une double vocation, défensive et offensive. Elle déchiffre un environnement pour permettre de révéler les actions et intentions des concurrents, mais également pour permettre d'élaborer des plans d'attaques ou de défense. En ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information¹. Au-delà du renseignement, l'IE doit permettre à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son

¹ Il faut alors noter que certains auteurs ne distinguent pas aussi nettement la frontière entre la veille et l'IE où veille stratégique est assimilée à l'IE. Or, cette vision reste minoritaire : « [...] il est parfois difficile de distinguer la notion d'IE de celle de veille qu'elle englobe à nos yeux » (Tihon et Ingham dans l'ouvrage collectif de Guilhon, 2004 : 90).

environnement. Par exemple, introduire des rumeurs qui déstabilisent les concurrents fait partie du répertoire de l'IE.

Comme le montrent Bournois et Romani (2000), la pratique de l'IE est plus importante au sein des entreprises qui évoluent dans un environnement où la concurrence est forte ou mondiale. L'IE s'inscrit alors dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). En effet, dans cette théorie, la concurrence est bénéfique pour un marché tandis que la coopération est perçue comme une gêne (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Le marché n'est pas optimal dans une situation de coopération. Ce sont les comportements opportunistes qui motivent la compétition et découragent les actions de coopération. Ces comportements sont accentués par l'habileté des concurrents dans l'utilisation de l'IE pour reconnaître et s'approprier des technologies-clé et les savoir-faire qui leurs sont associés. La compétition est bien le seul moyen pour aboutir à une performance économique forte et à un équilibre des marchés.

1.2. IE ET COOPETITION

Dans des recherches récentes, l'IE intègre de plus en plus la coopération. En effet, le rôle premier de l'IE est de contribuer à la réalisation de l'avantage compétitif pour l'entreprise en augmentant l'efficacité du processus décisionnel (Rosenkrans, 1998; Youngblood, 1997). Or, cet avantage peut aussi bien résider dans une manœuvre agressive que dans une manœuvre coopérative. L'étude de Phanuel et Levy (2002) montre ainsi que, pour 64% des entreprises, l'IE a pour vocation de détecter et d'évaluer les opportunités contre 45.5% pour détecter et évaluer les menaces. Il existe un principe de gestion dynamique de la problématique coopération-concurrence dans les principes fondateurs d'un état d'esprit d'IE. Les activités de renseignements ont alors pour rôle de trouver les synergies pour permettre la prospérité de l'entreprise. Afin de mieux appréhender ces relations coopératives, il semble opportun de montrer, dans un premier temps, les liens déjà existants entre IE et partenariats verticaux, puis, dans un second temps, les liens entre IE et coopétition.

Dans cette perspective, l'IE s'inscrit dans la théorie des réseaux, qui est fondée sur la nécessité de la coopération. Les firme-réseaux, les réseaux de firmes, les alliances, etc., sont autant de formes qui réunissent les clients, les fournisseurs, les institutions, etc., pour un même but. L'analyse de l'environnement en vue de trouver des partenaires devient un des rôles de l'IE. Cette recherche de complémentarités par les entreprises a pour objectif d'acquérir une plus grande force

concurrentielle sur les marchés. Connaître ses partenaires potentiels, c'est également connaître ses futurs rivaux. Identifier, ses partenaires possibles c'est également identifier ses concurrents et les éventuelles coopérations.

Les entreprises se trouvent à la croisée de deux orientations. Ne pas coopérer avec ses concurrents permet d'éviter qu'ils s'approprient tout ou partie de son savoir-faire, mais cela prive l'entreprise des gains de la coopération. Inversement, collaborer avec ses concurrents permet de bénéficier d'avantages importants, mais expose l'entreprise à d'éventuelles attaques de la part de ses « alliés » (Oxley et Sampson, 2004). L'IE peut alors jouer a un rôle hybride dans la détection concurrentielle et coopérative. Elle peut avoir un rôle actif dans l'adoption ou non d'un comportement coopératif.

Pour comprendre ce rôle, il faut distinguer deux approches des rapports entre la compétition et la coopération. Dans la première, la compétition et la coopération s'opposent. Ainsi, pour Khanna (1998), la coopération augmente, ou bien la compétition diminue, quand le rapport entre les bénéfices privés et les bénéfices communs perçus diminue La coopération et la compétition sont des fonctions inverses, c'est-à-dire qu'une coopération supérieure entraîne une baisse de la compétition. Pour Luo (2004), l'entreprise est capable de comparer les bénéfices qu'elle aurait pu réaliser dans une situation de compétition stricte, avec les bénéfices issus de la coopération. L'entreprise coopère avec son concurrent en vue de réduire la compétition. Les stratégies suivies par les entreprises sont voisines de l'évitement. La coopération est assimilable à une pratique de stabilisation des marchés.

Dans une deuxième approche, la coopération est une façon d'obtenir un avantage sur ses concurrents. En effet, la collaboration entre concurrents implique des échanges d'informations. La participation de concurrents à la réalisation d'un projet commun offre à chacun d'entre eux un accès, plus ou moins direct, aux informations des entreprises rivales. Une étude montre ainsi que, malgré les diverses protections informationnelles apportées par les entreprises, certaines fuites d'informations sont inévitables (Oxley et Sampson, 2004). Le caractère défensif de l'IE prend ici tout son sens, compte tenu de la multiplication des « portes d'entrées » qui constituent une aubaine pour toute démarche offensive d'IE.

Dans cette perspective, la coopération cache une intelligence concurrentielle. Oxley et Sampson (2004) montrent que la collaboration portant sur la R&D, entre entreprises de hautes technologies rivales, constitue un terrain très important pour l'IE. Elle permet de collecter des informations

provenant des différents partenaires ayant opté pour cette relation collaborative. Ainsi, la détection des innovations technologiques, des scénarios stratégiques, des performances économiques, des procédures, des compétences, des savoir-faire et des connaissances tacites utilisées sont un risque encouru durant la phase de coopération.

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, constitue une base d'informations supplémentaires fournies aux entreprises (Goerzen et Beamish, 2005). La capacité pour une entreprise d'avoir accès et d'acquérir des informations augmente quand elle fait partie d'un réseau d'entreprise. Ce dernier constitue alors un réel avantage pour l'entreprise (Kogut, 2000). Par conséquent, 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 cet attrait de flux informationnels supplémentaires, engendré par la coopération, qui incite les entreprises à lier des relations coopératives.

Deux thèses peuvent donc être défendues. Dans la première, plus traditionnelle, l'IE est essentiellement fondée sur la compétition et n'inclut pas la coopération. Il ne devrait donc ne pas y avoir de lien entre la coopération et l'IE. Dans la deuxième, la coopération permet de générer de l'information qui alimente l'IE. La coopération et l'IE sont donc fortement liées. Par suite, nous poserons l'hypothèse suivante :

H1 : il y a un lien positif significatif entre le développement de pratiques d'IE et le développement d'une stratégie de coopération.

H2 : il y a un lien positif significatif entre le développement de pratiques d'IE et le développement d'une stratégie de partenariats verticaux.

2. METHODE

2.1. L'ECHANTILLON

L'étude empirique porte concerne le domaine des hautes technologies dans les 25 pays de l'Union Européenne, sans distinction de taille. Pour la Commission Européenne (Eurostat, 2005), huit secteurs constituent le domaine des hautes technologies. Trois sont relatifs aux services de

hautes technologies (postes et télécommunication NACE 62, activités informatiques NACE 72 et recherche et développement NACE 73) et cinq aux produits (construction aéronautique et spatiale NACE 353, industrie pharmaceutique NACE 244, fabrication de machines de bureau et de matériel informatique NACE 30, fabrication d'équipements de radio, télévision et communication NACE 32 et fabrication d'instruments scientifiques NACE 33).

La sélection sectorielle a conduit à ne retenir que les entreprises dont l'activité principale s'inscrit dans un des huit secteurs définis. La base de sondage est constituée de 9668 entreprises. L'échantillon a été constitué par un tirage aléatoire à probabilités égales. Ce tirage s'est fait dans la base de données Amadeus. Etudiant les pratiques d'IE, un questionnaire a été envoyé à 1500 entreprises de hautes technologies issues des 25 pays de l'Union Européenne. Traduit en français et anglais (tests et validations), le questionnaire a fait l'objet de pré-test auprès d'universitaires et de chefs d'entreprise. Nous avons repris les items issus des précédentes recherches (Bournois et Romani, 2000, Larivet, 2002, etc.) que nous avons adapté à notre cas. Ce questionnaire était destiné principalement à la Direction Générale des entreprises. 80,4% des répondants occupent un poste de direction (PDG, Directeur Général, Directeur d'unité, etc.). Avec un taux de retour de 11,4%, l'épuration finale des questionnaires a permis de retenir 153 entreprises de tous secteurs et pays.

2.2. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Le processus de construction d'échelles a été mené par le biais d'ACP, confirmé par des AFC, elles mêmes validées par l'analyse discriminante. Après avoir retenus les scores factoriels issus des rotations restituant un maximum d'informations, une analyse typologique a permis d'identifier quatre groupes d'entreprises. Validée par une analyse discriminante, cette classification, par l'étude des quatre premières variables distingue les groupes en fonction de leur niveau de surveillance. Des tests de comparaisons multiples (tests t, Tukey où n inégaux, Scheffe, LSD et Bonferroni) ont été réalisés afin de distinguer l'implication des groupes d'entreprises dans les relations d'échanges et de collaborations concurrentielles. La détermination des variables explicatives de la coopération a été effectuée par le biais de modèle de régressions multiples pas à pas ascendant.

2.3. LE QUESTIONNAIRE

Neuf macro-variables ont été distinguées. Nous prenons le parti de ne présenter que les questions retenues dans les échelles de mesures (*cf.* annexe). La macro-variable « surveillance environnementale » est composée de trois variables relatives aux pratiques de « veilles concurrentielles » (VConc), de « veilles commerciales » (VCom) et de « veilles institutionnelles » (VIns). Les tests de fiabilité (alphas de Cronbach), de validité convergente et de validité discriminantes (calcul de l'information restituée notamment) des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides. La veille technologique a été supprimée par le processus d'épuration des items.

La macro-variable « connaissance environnementale » regroupe deux variables relatives à la « connaissance horizontale » (CHor), qui correspond à la perception des forces et faiblesses des concurrents, et à la « connaissance verticale » (CVer), qui correspond à la perception des forces et faiblesses et des clients - fournisseurs. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « échange relationnel » est constituée de trois variables relatives aux « relations horizontales » (RHor), qui correspond aux relations d'échanges informationnels et de collaboration avec les concurrents, aux « relations verticales » (RVer), qui correspond aux relations d'échanges informationnels et de collaboration avec les clients – fournisseurs, et aux « relations institutionnelles » (RIns), qui correspond aux relations d'échanges informationnels et de collaboration avec les organismes publics et privés. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « influence environnementale » regroupe trois variables relatives à « l'influence » (Inf), qui correspond à la capacité d'influence de l'entreprise (lobbying, etc.), à la « promotion réseaux » (PRes), qui correspond à la promotion d'un réseau d'entreprises (appartenance, instigateur d'un réseau d'entreprise, etc.) et à son « adhésion institutionnelle » (AIns), qui correspond à son appartenance à des clubs, des syndicats professionnels, etc. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « acteurs de l'IE » dans l'entreprise est composée de deux variables relatives aux « non spécialistes » (NSpe) de l'information, c'est-à-dire un salarié dont l'information n'est pas la spécialité, et aux « spécialistes » (Spe) de l'information, c'est-à-dire un salarié dont la fonction est de s'occuper de l'information. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « structuration » regroupe deux variables relatives à une « structuration forte » (SFor), qui correspond à une gestion informationnelle plutôt centralisée, formalisée et internalisée, et une « structuration faible » (SFai) qui correspond à une gestion informationnelle plutôt décentralisée, non formalisée et externalisée. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « adéquation informationnelle » est constituée de deux variables relatives à « l'efficacité informationnelle » (EInf), qui correspond à la pertinence, fiabilité, utilité, etc. de l'information perçue par l'utilisateur, et à la « satisfaction informationnelle » (SInf), qui correspond au niveau de satisfaction de la gestion informationnelle par l'utilisateur. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

La macro-variable « manœuvres stratégiques » est composée de six variables relatives aux choix de stratégie de porte-feuille (spécialisation vs diversification), aux stratégies concurrentielles (avantage concurrentiel par les coûts vs avantage concurrentiel par la différenciation), aux stratégies d'internationalisation (stratégie internationale vs stratégie locale), aux stratégies de croissance (interne vs externe) et aux stratégies d'externalisation (recours à la sous-traitance vs intégration verticale).

Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes conduisent à identifier quatre types de stratégie qui sont autant de variables finalement retenues : les stratégies d'internationalisation par croissance interne, dénommées « Internationalisation endogène » (InEn), les stratégies de diversification, d'externalisation et de croissance externe, dénommées « diversification exogène » (DiEx), les stratégies de spécialisation de porte-feuille et de recherche d'avantage concurrentiel par la différenciation, dénommée « spécialisation-différenciation »

(SpDi) et des stratégies de recentrage et d'intégration verticale, dénommée « recentrage-intégration » (ReIn).

La macro-variable « connaissance » est constituée de deux variables relatives à la « gestion des connaissances » (GCon) et à aux « activités de R&D » (Ard) et réalisée par l'entreprise. Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminantes des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

Les variables de contrôle sont la taille et le taux d'exportation. La taille des entreprises est étudiée en fonction du chiffre d'affaires et de l'effectif conformément à la législation européenne (2003/361/CE) : Micro et TPE (CA>2000K€ Effectif<10), PE (CA entre 2000 et 10000K€ effectif entre 10 et 50), ME (CA entre 10000K€ et 50000, effectif entre 50 et 250), GE (CA >50000, effectif >250). Le taux d'exportation est le rapport entre le chiffre d'affaire export et le chiffre d'affaires totale.

3. RESULTATS

3.1. L'IDENTIFICATION DES SOUS-GROUPES

Les analyses typologiques et discriminantes montrent que l'échantillon peut être significativement scindé en quatre groupes ($p < 0,001$).

Le premier groupe est constitué de 40 entreprises qui ne pratiquent aucune forme de surveillance (modèle NP, groupe 1). 50% d'entre elles ont plus de 50 salariés. Elles ne pratiquent que très faiblement une veille institutionnelle (barycentre = 0,163) et les autres formes de veilles sont quasi-inexistantes. Ces entreprises méconnaissent leur environnement et ont une absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les autres acteurs, hormis avec les organismes institutionnels (barycentre = 0,324). Elles n'ont aucune influence sur leur environnement, aucune action de lobbying, pas d'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel, mais adhèrent à des clubs et à des syndicats professionnels (barycentre = 0,719).

Le deuxième groupe est constitué de 39 entreprises qui pratiquent une veille dite « fermée » (modèle VF, groupe 2). 51,42% d'entre elles ont moins de 50 salariés. Leurs pratiques de veilles sont essentiellement liées à la surveillance concurrentielle et commerciale (barycentres respectivement de 0,119 et 0,039). L'attribution du qualificatif de « fermée » permet de représenter l'absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec

tous les acteurs qui sont la source d'une masse informationnelle essentielle. Les actions d'influence sont très faibles (tous les barycentres sont inférieurs à 0).

Le troisième groupe est constitué de 37 entreprises qui pratiquent une veille « ouverte » (modèle VO, groupe 3). 59,46% d'entre elles ont moins de 50 salariés. Elles pratiquent une veille commerciale forte (barycentre = 0,490) et connaissent bien leurs concurrents (barycentre = 0,598). L'attribution du qualificatif de « ouverte » permet de représenter le niveau très élevé d'échanges et de collaborations avec les concurrents (barycentre = 0,934), les organismes institutionnels (barycentre = 0,445) et les clients et fournisseurs (barycentre = 0,167). Elles estiment ne pas avoir d'influence sur leur environnement. Toutefois, elles participent à des clubs, des syndicats professionnels (barycentre = 0,120) et appartiennent à des réseaux d'entreprises ou institutionnels (barycentre = 0,716).

Le quatrième groupe est constitué de 37 entreprises qui pratiquent l'IE (modèle IE, groupe 4). 51,35% d'entre elles ont plus de 250 salariés. Elles pratiquent tous les types de surveillances et connaissent leurs environnements commerciaux et concurrentiels. Ces entreprises entretiennent des relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les autres acteurs, sauf avec leurs concurrents (barycentre = -0,317). Elles estiment avoir une forte influence sur leurs environnements (actions de lobbying, adhésion à des clubs professionnels ou syndicats, appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel).

Dans la constitution des groupes, l'analyse discriminante montre l'importance des variables liées à la capacité d'influence de l'environnement. C'est cette capacité d'influence qui fait la distinction entre la veille, qui n'en dispose pas, et l'IE, dont c'est une des composantes majeures. Précisément, trois fonctions discriminantes ont été révélées :

- une fonction nommée « surveillance réactive », qui a un pouvoir discriminant de 27,4%, et qui est essentiellement attribuée aux entreprises pratiquant une veille ouverte (centroïde = 2,096) ;
- une fonction nommée « surveillance proactive », qui a un pouvoir discriminant de 31,9%, et qui est attribuée aux entreprises pratiquant une veille fermée (1,307) ou ouverte (0,980) ou une démarche d'intelligence économique (0,026) ;
- une fonction nommée « surveillance interactive », qui a un pouvoir discriminant de 36,8%, et qui est attribuée uniquement aux entreprises pratiquant l'IE (2,483).

Tableau 1 : Régression multiple pas à pas

Macro-variables	Variables	Modèle: VF			Modèle: NP			Modèle: IE			Modèle: VO		
		B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta
	Constante	-0,408(**)	0,141		-0,568(**)	0,185		-0,716(*)	0,184		0,800(*)	0,172	
Surveillance environnementale	Veille concurrentielle (VConc)	0,152(ns)	0,116	0,166				0,309(ns)	0,207	0,212			
	Veille commerciale (VCom)				-0,129(ns)	0,108	-0,152				0,225(ns)	0,152	0,182
	Veille institutionnelle (VInst)				0,369(**)	0,107	0,435						
Connaissance environnementale	Connaissances horizontales (CHor)	-0,245(ns)	0,123	-0,257	-0,250(***)	0,122	-0,272				-0,302(***)	0,118	-0,28
	Connaissances verticales (CVer)	0,294(***)	0,131	0,284									
Echange relationnel	Relations horizontales (RHor)												
	Relations verticales (RVer)				0,321(***)	0,148	0,267				0,128(ns)	0,118	0,118
	Relations institutionnelles (RIns)				0,143(ns)	0,134	0,143				0,390(*)	0,083	0,509
Influence environnementale	Influence environnementale (Inf)												
	Promotion réseau (PRes)	0,255(ns)	0,14	0,229	-0,285(ns)	0,162	-0,224				-0,313(**)	0,111	-0,33
	Adhésion institutionnelle (AIns)												
Acteurs de l'IE	Non spécialistes (NSpe)							-0,277(***)	0,123	-0,336			
	Spécialistes (Spe)				-0,375(***)	0,168	-0,403						
Structuration	Structuration forte (SFor)				0,614(*)	0,168	0,674				0,235(***)	0,088	0,287
	Structuration faible (SFai)												
Adéquation informationnelle	Efficiences informationnelles (EInf)							0,342(**)	0,124	0,406	0,486(*)	0,098	0,468
	Satisfaction informationnelle (SInf)										-0,346(*)	0,075	-0,514
Manœuvres stratégiques	Internationalisation endogène (InEn)												
	Diversification exogène (DiEx)	-0,350(**)	0,119	-0,413	0,126(ns)	0,104	0,152				0,266(**)	0,095	0,258
	Spécialisation-différenciation (SpDi)										-0,290(***)	0,106	-0,253
	Recentrage-intégration (ReIn)							0,263(***)	0,117	0,318			
Connaissance	Gestion de la connaissance (GCon)	0,151(ns)	0,126	0,156							-0,185(***)	0,072	-0,262
	Activités de R&D (Ard)	-0,438(**)	0,14	-0,411									
	R/R ² /R ² aj.	0,731 / 0,535 / 0,430			0,773 / 0,597 / 0,476			0,643 / 0,414 / 0,340			0,911 / 0,830 / 0,755		
	Ecart Err. Estim./F	0,668 / 5,090(*)			0,607 / 4,940(*)			0,703 / 5,644 (**)			0,394 / 11,059(*)		

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

3.2. PROFILS DES GROUPES

L'analyse de la variance (ANOVA) montre qu'il existe une différence significative ($p < 0,001$), entre les groupes, sur la taille de l'entreprise, par l'effectif et par le CA. Le groupe IE est composé d'entreprises qui ont le nombre le plus élevé de salariés et le chiffre d'affaires le plus important. D'après les tests de comparaisons multiples, il se distingue de tous les groupes aussi bien par l'effectif que par le CA: VF ($p < 0,001$), VO et NP ($p < 0,01$). Si nous regroupons les veilleurs (VF et VO), le groupe IE s'en différencie ($p < 0,001$) mais aussi du groupe NP ($p < 0,01$), sur les deux variables. L'entreprise pratique donc d'autant plus l'intelligence économique qu'elle est de grande taille.

Plus d'un tiers des entreprises du groupe IE (moins d'un cinquième pour les firmes des autres groupes) réalisent plus de 33% de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Les autres groupes acceptent une répartition relativement semblable. L'analyse de la variance (ANOVA) montre qu'il existe une différence significative ($p < 0,01$) entre les groupes en matière d'exportation. Le groupe IE est celui qui exporte le plus (CA). D'après les TCM, il se distingue du groupe VO ($p < 0,01$). Si nous regroupons les veilleurs (VF et VO), le groupe IE s'en différencie ($p < 0,05$). L'entreprise pratique donc d'autant plus l'intelligence économique qu'elle exporte.

Les résultats montrent qu'une entreprise sur trois déclare collaborer sur certains projets avec les concurrents déjà en place et que, environ, une entreprise sur huit déclare collaborer sur certains projets avec les nouveaux concurrents. Deux entreprises interrogées sur cinq déclarent échanger des informations avec les concurrents déjà en place et environ une entreprise sur cinq avec les nouveaux concurrents. 93,4% des entreprises interrogées déclarent pratiquer une surveillance des firmes rivales, en vue de mieux les concurrencer, et 50,4% indiquent qu'elles pratiquent une surveillance des entreprises rivales afin de trouver des points et axes de coopération avec elles.

Quels sont les groupes d'entreprises qui ont le plus de relations d'échanges et de collaborations entre concurrents ? Les scores montrent que ce sont surtout les entreprises qui pratiquent une veille ouverte (groupe 3) qui échangent des informations avec les rivaux déjà présents sur le secteur (3,216, $p < 0,001$) et également avec les nouveaux concurrents (2,541, $p < 0,001$). Elles collaborent beaucoup avec les rivaux déjà présents (2,730, $p < 0,001$) et collaborent peu avec les nouveaux concurrents (2,108, $p < 0,01$). Ces entreprises sont également celles qui ont le plus adopté de stratégies d'alliance (2,973, $p < 0,001$).

A contrario, les entreprises pratiquant l'IE (groupe 4) et la veille fermée (groupe 2) échangent moins d'informations avec leurs concurrents, que ces concurrents soient déjà présents sur le secteur (respectivement 2,108 et 1,846) ou qu'ils soient nouveaux (respectivement 1,703 et 1,692). De même, elles collaborent peu avec leurs rivaux, qu'ils soient déjà présents sur le secteur (respectivement 1,892 et 1,718) ou nouveaux, (respectivement 1,595 et 1,641).

Les tests de comparaisons multiples confirment ce résultat en distinguant significativement les entreprises pratiquant une veille ouverte (groupe 3) et les autres groupes d'entreprises (groupes 1, 2 et 4) en matière de relations d'échanges et de collaborations concurrentiels ($p < 0,001$ tous tests).

Si nous regroupons les entreprises qui pratiquent une forme de veille (fermée et ouverte), on s'aperçoit qu'elles se distinguent significativement des entreprises pratiquant l'IE en matière d'échanges informationnels envers les concurrents ($p < 0,05$ tous tests). Si nous regroupons les entreprises qui pratiquent une forme de surveillance (veille fermée, ouverte et intelligence économique), on s'aperçoit qu'aucun test t n'est significatif. Il n'est donc pas possible de distinguer les groupes pratiquant une forme de surveillance et ceux qui n'en exercent pas.

Les entreprises qui pratiquent une veille ouverte (groupe 3) se distinguent dans leurs relations d'échanges avec leurs concurrents. La fréquence de collaboration entre les entreprises pratiquant une veille ouverte (groupe 3) et leurs nouveaux concurrents est de court terme (inférieur à un an) tandis qu'elle est de moyen terme envers les concurrents en place (de un à trois ans). Les entreprises pratiquant l'IE (groupe 4), la veille fermée (groupe 2) et ne qui pratiquent aucune forme de surveillance (groupe 1) ont une fréquence collaborative de court terme (inférieur à un an) aussi bien envers les nouveaux concurrents et les concurrents en place. Les tests de comparaisons multiples pratiquées confirment significativement cette distinction.

L'ensemble de ces résultats montrent que, contrairement à l'hypothèse 1, une entreprise qui pratique l'IE échange et collabore peu avec ses concurrents. En revanche, les entreprises qui pratiquent une veille ouverte développent des relations fortes de coopération. De plus, nous pouvons noter l'existence d'une « cohabitation » entre veille coopérative et veille concurrentielle au sein du même processus de renseignement dans les entreprises pratiquant une veille ouverte.

3.3. LES DETERMINANTS DES RELATIONS DE COOPETITION

Quelles sont les variables expliquant les relations d'échanges et de collaborations entre concurrents ? Dans le tableau 1, nous indiquons uniquement les données pour les variables retenues par la régression pas à pas. Pour les entreprises pratiquant une veille fermée, seule la variable relative à la connaissance des clients et des fournisseurs explique significativement le fait d'entretenir des relations d'échanges et de collaborations avec les concurrents ($p < 0.05$).

Pour les entreprises ne pratiquant aucune forme de surveillance, c'est le fait d'échanger et de collaborer avec ses clients et ses fournisseurs qui est significativement lié au fait de nouer des relations d'échanges et de collaborations avec les concurrents ($p < 0.05$). Une structuration forte de la gestion de l'information (centralisation, internalisation et formalisation) et la pratique d'une veille institutionnelle expliquent également les relations coopétitives ($p < 0.001$). Grâce à la veille pratiquée auprès des organismes institutionnels (publics et privés), l'entreprise noue des relations d'échanges et de collaborations avec les concurrents ($p < 0.01$).

Pour les entreprises pratiquant l'IE, c'est la fiabilité, la pertinence, etc., de l'information issue du processus d'intelligence économique qui est liée aux relations coopétitives ($p < 0.01$). Pour les entreprises pratiquant une veille ouverte, échanger et collaborer avec les organismes institutionnels est lié au fait de nouer des relations d'échanges et de collaborations avec les concurrents ($p < 0.001$). Une structuration forte de la gestion de l'information (centralisation, internalisation et formalisation), explique également les relations coopétitives ($p < 0.05$) ainsi que l'efficacité des informations ($p < 0.001$).

4. DISCUSSION

Dans une conception traditionnelle, l'IE est essentiellement un instrument permettant à une entreprise, d'une part, de se défendre des manœuvres agressives de ses concurrents et, d'autre part, de déstabiliser ces mêmes concurrents. Instrument de la Guerre Economique, elle s'inscrit dans une conception purement agressive et non-coopérative des rapports entre firmes concurrentes.

Dans une autre conception, la coopétition, qui inclut la coopération entre firmes rivales, permet à une entreprise de collecter de l'information sur ses rivaux. Plus une entreprise coopère avec ses concurrents, plus elle échange de l'information, et donc plus elle améliore l'efficacité de toute la

phase de collecte de l'information qui est la base de l'IE. Dans cette conception, plus la coopération est intense, plus l'IE devrait être développée et efficace.

Les résultats montrent que ce n'est pas tout à fait le cas. Précisément, l'étude empirique portant sur 153 firmes européennes des haute technologie montre qu'il est possible d'identifier quatre groupes d'entreprises qui correspondent à des comportements bien distincts : les entreprises qui ne pratiquent aucune surveillance, les entreprises qui pratiquent une « veille fermée », les entreprises qui pratiquent une « veille ouverte » et les entreprises qui pratiquent l'IE. La distinction principale entre la veille et l'IE est la capacité d'influence de l'environnement.

Cette distinction s'avère décisive pour interpréter les résultats. Précisément, les entreprises qui pratiquent l'IE ne sont pas celle qui privilégient les stratégies de coopération. Elles sont d'avantage inscrites dans des stratégies plus classiques de compétition pure et de partenariats verticaux. L'hypothèse H2 est donc validée. L'IE est au service de cette stratégie générale d'affrontement qui intègre peu de coopération. En revanche, les entreprises qui pratiquent une « veille ouverte » développent des relations avec leurs rivaux qui incluent la concurrence et la coopération. La coopération avec les concurrents est alors un moyen très important pour collecter de l'information sur eux.

Ces résultats peuvent être interprétés de la façon suivante. Comme l'affirment plusieurs recherches (Goerzen et Beamish, 2005 ; Kogut, 2000 ; Powell, 1990), la coopération avec des entreprises rivales est bien un terrain très important de collecte d'information sur ces rivaux. La coopération se traduit effectivement par des échanges d'informations qui sont autant de renseignements qui alimentent le stock d'information sur les concurrents (Oxley et Sampson, 2004). Cette collecte d'information aide à constituer ce qui est communément dénommée la phase de veille. Nous pouvons donc considérer qu'il existe une sorte de « Veille Coopétitive », c'est-à-dire une veille qui se nourrit des relations de coopération avec ses concurrents.

En revanche, quand, au-delà de la veille, l'entreprise développe véritablement des pratiques d'IE, c'est-à-dire, quand, en plus de la veille, elle développe une capacité d'influence de l'environnement, elle s'inscrit moins dans une stratégie coopérative. Il n'est donc pas possible de montrer qu'il existe une « Intelligence Coopétitive ». Au contraire, il semble bien que l'IE et la coopération sont, si ce n'est opposé, du moins peu compatibles.

Cette incompatibilité peut s'expliquer par le fait que les relations de coopération, pour instables qu'elles soient, ne peuvent pas se développer dans un contexte franchement hostile. Quand une

firme développe des stratégies de déstabilisation volontaire de ses rivaux, il est difficile d'imaginer qu'elle cherche ou qu'elle réussisse à coopérer avec ces mêmes rivaux. Si la concurrence et la coopération sont possibles simultanément et légitiment le concept de coopération, la franche agressivité semble peu compatible avec la coopération.

Cette interprétation a des conséquences relativement importantes. En effet, elle implique qu'il n'est pas possible de recommander à une entreprise de développer en même temps une IE forte et des relations de coopération. Développer une IE forte revient, dans son aspect offensif, à tenter d'obtenir un pouvoir d'influence sur l'environnement, et, plus particulièrement, à tenter de déstabiliser ses rivaux. Cette volonté de déstabilisation n'est pas compatible avec la mise en place de relations coopératives avec les rivaux. Réciproquement, développer une relation coopérative implique, apparemment, un minimum de modération qui revient, sans renoncer à la rivalité, à ne pas tenter de déstabiliser les rivaux-partenaires par des manœuvres d'IE. C'est dans ces conditions que naît la coopération et que se produisent les échanges d'informations qui donnent naissance à la Veille Coopétitive.

5. CONCLUSION

La question posée dans cette recherche était la suivante : l'IE et la coopération s'opposent-elles ou sont-elles complémentaires ? Pour y répondre, une étude empirique a été menée sur un échantillon de 153 entreprises des industries de Hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que les pratiques d'IE s'inscrivent effectivement plus dans une conception agressive des relations entre rivaux que dans une conception coopérative. Toutefois, s'il n'est pas possible d'établir le principe d'une « Intelligence Coopétitive », les résultats montrent que les pratiques de « veille ouverte » s'inscrivent bien dans une conception plus coopérative, ce qui fonde le concept de « Veille Coopétitive ».

Cette interprétation des résultats ne peut être acceptée que relativement aux limites de l'étude, qui constituent autant de voies de recherche futures. Premièrement, les résultats ont été obtenus dans le secteur de la Haute Technologie. Rien ne dit qu'ils soient également valables dans les secteurs de Moyenne et Basse Technologie. Il faudrait donc répliquer l'étude dans ces deux types de secteur pour déterminer la portée des résultats obtenus ici. Deuxièmement, la méthode de collecte des données implique une approche statique de la question posée, ce qui limite les connaissances produites. Par exemple, la méthode ne permet pas de comprendre la façon dont se met en place le

processus de Veille Coopétitive. Une étude qualitative, de type étude de cas approfondie, permettrait alors une meilleure compréhension de ce phénomène. De plus, nous avons prité le parti de ne pas distinguer de taille d'entreprises initialement. L'hétérogénéité des PME, par exemple, en matière de surveillance peut être constitutive d'un biais.

D'autres questions mériteraient également des analyses approfondies. Une première question porte sur le choix entre l'IE et la coopétition. Quels sont les déterminants de ce choix ? Pour quelles raisons certaines entreprises préfèrent-elles développer la coopération avec leurs concurrents, au profit leur activité de veille, alors que d'autres préfèrent développer une capacité de déstabilisation des concurrents ? Une deuxième question porte sur l'efficacité de ces choix. Quelles sont les entreprises les plus performantes ? Celles qui choisissent la coopétition et, donc, la veille coopétitive, ou celles qui choisissent l'IE, au détriment de la coopétition ? Seules de nouvelles recherches permettront de répondre à ces questions.

REFERENCES

- 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 stratégie dans les entreprises françaises*, Economica, Collection IHEDN, Paris.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff J. (1996), *Co-opetition*, Harvard business school, Boston.
- Bresser R. (1988), *Matching collective and competitive strategies*, Strategic Management Journal, Vol. 9, p 375-385
- 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", Stockholm
- Dou H. (1995), *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, Paris.
- Doz Y.L., Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through form and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p 366-394.
- Dussauge P., Garrette B. (1991), *Alliances stratégiques mode d'emploi*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p 4-18.
- 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
- Grant R.M. (1998), *Contemporary strategy analysis : concepts, techniques applications*, 3ème édition Malden, Blackwell business
- Guilhon A. (2004), *L'intelligence économique dans la PME : Visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan

- Hamel G., Doz Y.L. et Prahalad C.K. (1989), *Collaborate with competitors and win*, Harvard Business Review, Vol. 67, p 133-139
- Hodges C. (2005), *Competitive Intelligence overview feeding the competitive analysis process*, ADQ world conference on quality and improvement proceedings, p 441-445
- Jorde T. et Teece (1989), *Competition & coopération, the right balance*, California Management Review, Spring, Vol. 3, n°3, p 25-37
- 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.
- Kirkwood G.P. (1997), *The revised management procedure of the international whaling commission : in global trends: fisheries management*, American fisheries society symposium, Vol. 20, p 91-99
- Kogut B. (2000), *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, Strategic Management Journal, Vol. 21, p 405-425
- Lachman L., Saban K et Lanasa J. (2000), *Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study Conway*, Competitive Intelligence Review, Vol. 11(1) p 17-27
- Langaber J. (1998), *Achieving a strategic focus for competitive intelligence*, Competitive Intelligence Review, 9:11, p 55-59
- Larivet S. (2002), *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon et du Var, QEOPS
- Levet J.L. (2001), *L'IE mode de pensée, mode d'action*, Economica, Collection Intelligence économique, Paris.
- Luo Y. (2004), *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, Journal of International Management, 10.4, p 431-451.
- Marshall B., McDonald D., Chen H. et Chung W. (2004), *EBizPort Collecting and Analyzing Business Intelligence Information*, Journal of the American Society for Information Science and Technology, Vol. 55, n°10, p 873-891.
- Montgomery D.B. et Weinberg C.B. (1998), *Toward strategic intelligence systems*, Marketing Management, Vol. 6 n°4, Winter, p 44-52
- Oxley J. et Sampson R. (2004), *The scope and governance of international R&D alliances*, Strategic Management Journal, 25(8-9), p 723-749
- Park S.H. et Russo M.V. (1996), *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, Management Science, Vol. 42, p 875-890.
- 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), *Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'Industrie*, Economica.
- Powell W.W. (1990), *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, Research in Organizational Behavior, Vol. 12, p 295-336
- Prescott J. (1999), *The evolution of competitive intelligence designing a process for action*, APMP, Proposal Management, Competitive intelligence, Spring, p 37-52
- Quintana-Garcia C. et Benavides-Velasco C. (2004), *Cooperation, competition and innovative capability : a panel data of European dedicated biotechnology firms*, Technovation, 24 (12), p 927-938
- Rosenkrans W. (1998), *Past, present and future directions for technical intelligence*, Competitive Intelligence Review, Vol. 9, n°2, second quarter, p 26-33



- Tessun F. (1997), *Scenario analysis and early warning systems at Daimler-Benz Aerospace*, Competitive Intelligence Review, Vol. 8, n°4, p 30-40
- Tresko J. (1999), *Leveraging the ERP backbone*, Industry Week, Vol. 248, n°3., p 25
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism, Firms, markets, relation contracting*, The Free Press, NY, Collier Macmillan, London.
- Young G. (1999), *Strategic value analysis for competitive advantage*, Competitive Intelligence Review, Vol 10, Issue 2, p 52-64.
- Youngblood M.D. (1997), *Life at the Edge of Chaos*, Perceval Publishing, Dallas.

ANNEXE A : MACRO-VARIABLE 1: SURVEILLANCE ENVIRONNEMENTALE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Veille concurrentielle (VConc)	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.)	
Veille commerciale (VCom)	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	
Veille institutionnelle (VIns)	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.)	

ANNEXE B : MACRO-VARIABLE 2: CONNAISSANCE ENVIRONNEMENTALE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Connaissance horizontale (CHor)	Vous estimez connaître les forces de vos concurrents	0,876
	Vous estimez connaître les faiblesses de vos concurrents	
Connaissance verticale (CVer)	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	

ANNEXE C : MACRO-VARIABLE 3: ECHANGE RELATIONNEL

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Relations horizontales (RHor)	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	
Relations verticales (RVer)	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	
Relations institutionnelles (RIns)	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.)	

ANNEXE D : MACRO-VARIABLE 4: INFLUENCE ENVIRONNEMENTALE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Influence environnementale (Inf)	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.)	
Promotion réseau (PRes)	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	
Adhésion institutionnelle (AIns)	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.)	

ANNEXE E : MACRO-VARIABLE 5: ACTEURS DE L'IE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Non spécialistes (NSpe)	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	
Spécialistes (Spe)	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.)	

ANNEXE F : MACRO-VARIABLE 6: STRUCTURATION

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Structuration forte (SFor)	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'intelligence économique et/ou de veille	
Structuration faible (SFai)	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.)	

ANNEXE G : MACRO-VARIABLE 7: ADEQUATION INFORMATIONNELLE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Efficience informationnelle (EInf)	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	
Satisfaction informationnelle (SInf)	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)	

ANNEXE H : MACRO-VARIABLE 8: MANŒUVRES STRATEGIQUES

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Internationalisation endogène (InEn)	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de se développer à partir des ressources propres à l'entreprise (création de nouvelles unités de R&D, etc.)	0,676
	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'étendre son influence à l'international	
Diversification exogène (DiEx)	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de se diversifier dans d'autres domaines	0,505
	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'externaliser certaines des fonctions de l'entreprise (sous-traitance, co-traitance, etc.)	
	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de se développer en acquérant ou fusionnant avec d'autres entreprises	
Spécialisation-Différenciation (SpDi)	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de différencier ses produits et /ou ses services	0,552
	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de se spécialiser dans un domaine précis	
Recentrage-Intégration (ReIn)	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de se désengager de certaines activités (désinvestissements, etc.)	0,480
	La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de détenir ses fournisseurs et/ou distributeurs	

ANNEXE I : MACRO-VARIABLE 9: CONNAISSANCE

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Gestion des connaissances (GCon)	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.)	
Activités de R&D (Ard)	Dans votre entreprise, existe-t-il une activité de Recherche et Développement ?	0,757
	Votre entreprise dépose des brevets	