

Pratiques d'Intelligence Économique : entre Structuration et Destructuration. Le Cas des Entreprises Européennes de Hautes Technologies

David SALVETAT

Enseignant / Chercheur, GSCM-Montpellier Business School, Montpellier

RÉSUMÉ

L'intelligence économique (IE) est un processus central dans les entreprises de la connaissance et du savoir. Désireuses d'implanter un système de surveillance, nombre d'entreprises se questionnent sur l'opportunité ou non de structurer leur démarche. Ce débat entre centralisation/décentralisation, formel/informel, internalisation/externalisation, etc. est présent dans le monde académique. Les tenants d'une forte structuration rappellent les avantages de performances et de coûts faibles alors que les partisans d'une faible structuration insistent sur la flexibilité du mode organisationnel de l'IE. Il convient d'explorer ces deux visions afin de tenter d'en apporter une explication. Pour se faire, une étude empirique portant sur 153 entreprises européennes de hautes technologies a été réalisée. Les résultats indiquent une forte structuration des pratiques d'IE alors que les activités de veilles le sont très peu.

Mots-clés : Formalisation, Internalisation, Centralisation, Intelligence économique.

ABSTRACT

Business Intelligence (IE) is a central process in firms of the knowledge. Desirous to implant a monitoring system, a lot of companies queries on the opportunity or not of to structure their process. This debate between centralizing / decentralizing, formal / informal, insourcing / outsourcing, etc. is present in the academic world. The defenders of a strong structuring call off the advantages of performances and low costs whereas the defenders of a low structuring emphasise on the flexibility of the organizational business intelligence process. It agrees upon explore these two visions so to tempt to supply an explication. So, an empirical study on 153 European companies of high technologies area has been realized. The results indicate a strong structuring of business intelligence practices whereas the monitoring activities are low structuring.

Key-words: Formalisation, Insourcing, Centralizing, Business Intelligence.

INTRODUCTION

L'IE est l'ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information (Martre, 1994). Ce concept acquiert une dimension stratégique forte (Baumard, 2000) et appartient au processus de décision. Cet outil de management (Prescott, 1999) vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise (Bournois *et al.*, 2000). C'est une passerelle interactive entre environnement et entreprise dont le processus s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. L'IE est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances en favorisant la compréhension des milieux d'affaires et l'anticipation des changements. La notion d'influence prend, alors, une place très importante.

L'IE intègre un ensemble de veilles qui se complètent : technologiques, juridiques, financières, etc. Les étapes de recherche et de collecte de l'information constituent la veille. L'ajout, à ces deux étapes initiales, des phases d'analyse et de diffusion de l'information compose l'ensemble de la démarche d'IE (Lackman *et al.*, 2000 ; Chung *et al.*, 2003).

L'apport principal de l'IE est l'aide à la décision (Rosenkrans, 1998). L'objectif est d'éclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes, afin de permettre à un décideur de disposer d'éléments pouvant guider, orienter, sa décision (Montgomery et Weinberg, 1979). 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 (Kirkwood, 1997 ; Grant, 2002).

L'organisation des activités de renseignement conditionne la viabilité ou non de la démarche d'IE. Cette dernière est un mode d'organisation de l'information enraciné dans des routines et des règles. Il existe plusieurs manières de structurer, de gérer, les activités de surveillance et d'analyses informationnelles (Wilensky, 1967). Wilensky définit l'intelligence organisationnelle comme une phase de collecte, de traitement, d'interprétation et de communication de l'information nécessaire à un processus de décision. L'organisation des pratiques d'IE coordonne l'information au sein de l'entreprise. Néanmoins, peu de recherches ont été menées sur l'organisation du processus d'IE. Selon les auteurs, la structuration de la gestion informationnelle doit s'appréhender principalement autour de trois oppositions : l'internalisation / externalisation, centralisation / décentralisation, formalisation / non formalisation. Mais, en la matière, deux visions théoriques et pratiques s'opposent.

D'un côté, il est nécessaire d'internaliser la fonction d'IE afin de mieux protéger les informations, de mieux répondre aux besoins analytiques de l'entreprise, etc. La centralisation du processus permet d'établir un système de renseignement coordonné et coordonnant. Alors, la formalisation des activités de surveillances s'impose en créant des règles et procédures écrites propres au management de l'IE. D'un autre côté, il convient de préconiser l'externalisation de la fonction d'IE afin de réduire les coûts organisationnels en interne. La décentralisation des activités de renseignement permettrait, notam-

ment, une sensibilisation globale de l'IE à tous les salariés et une diminution des coûts (Kilmetz et Bridge, 1999). Ainsi, la non formalisation du management de l'IE donnerait une plus grande flexibilité au processus de renseignement. La question qui se pose est la suivante : les pratiques d'IE sont-elles fortement structurées ?

Les firmes, qui innovent, allient à la fois la nécessité de composer avec l'âpreté des agissements concurrentiels et l'exigence de coopération au sein des écosystèmes d'affaires (Moore, 1996). L'IE est présente dans les préoccupations stratégiques de ces entreprises. Sa capacité à déchiffrer les milieux et les jeux d'acteur sont des atouts centraux pour ces firmes (Fleisher, 2004). Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer une démarche d'IE (Tresko, 1999 ; Kling, 2006). La demande des activités de renseignement ne cesse de croître (Hodges, 2005). Ce constat est d'autant plus vrai que les firmes évoluent dans le domaine des hautes technologies (Oxley et Sampson, 2004).

1. FONDEMENTS THÉORIQUES

1.1. Une organisation structurée de l'IE

La centralisation/décentralisation est une problématique récurrente en matière d'IE. Bien qu'une centralisation des démarches d'IE serait davantage observée (Bournois *et al.*, 2000 ; Levet, 2001 ; Salles, 2003), l'enjeu n'est pas de savoir si la pratique est bien centralisée ou non mais plutôt d'étudier ce phénomène sur chacune des phases information-

nelles. Sur ce point, les auteurs sont partagés. Dans de nombreuses PME, la fonction de renseignement est concentrée entre les mains du dirigeant, de façon informelle. Le processus de veille stratégique dans les PME est différent de celui des grandes entreprises (Pearce *et al.*, 1982). 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, rendant, par là même, la veille dépendante des systèmes d'information de ce dernier.

Les tenants de la centralisation de l'IE montrent que les avantages de recentrer la pratique sont multiples : une vision globale, une satisfaction rapide des besoins en information, une facilitation des analyses et validations des informations, des duplications réduites, les ressources de l'entreprise ne sont pas gaspillées, le personnel de l'unité est motivé, disponible et formé, etc. Les inconvénients de la décentralisation résident dans une recherche d'informations qui se fait en priorité dans le champ spécialisé de la fonction responsable, les ressources allouées à la surveillance sont limitées, caractérisées par une hétérogénéité dans les méthodes et pratiques liées au processus de surveillance. La centralisation et l'internalisation du système d'IE sont essentielles (Porter, 1980). Le processus d'IE devient un réel avantage concurrentiel lorsqu'il s'intègre dans l'organisation par l'internalisation de l'information. Sa structure organisationnelle est un outil de coordination des comportements individuels et de la prise de décision.

La faiblesse des relations entre les différentes unités de surveillance est due au cloisonnement fonctionnel, d'où une

circulation de l'information limitée néfaste à l'efficacité de la surveillance. Par conséquent, les avantages liés à la centralisation de la pratique est une source d'avantages et de légitimation de la démarche pour l'entreprise. Le principe de pluridisciplinarité où les informations collectées doivent être dirigées vers des experts internes et/ou externes qui auront à les traiter et à juger de leur pertinence. Une entité centrale autonome chargée de l'IE doit exister au sein de l'entreprise dans le cas où la surveillance est continue (Fahey et King, 1977).

D'autres auteurs recommandent le cumul de trois formes organisationnelles du système d'IE (Lackman *et al.*, 2000). Un groupe d'individus doit se consacrer uniquement à la collecte et au filtrage des informations. Une unité doit construire et entretenir l'ensemble des données récoltées et utiles pour la fonction d'IE (gestion documentaire). Une unité doit être dédiée à l'analyse des informations et à la planification stratégique, dans un objectif de fournir une interprétation et une synthèse des données. Pour ces auteurs, la fonction centralisée d'IE se trouve pour 46 % des entreprises interrogées. Dans leur étude (Bournois *et al.*, 2000), 55,7 % des activités de renseignement sont rattachées à la Direction Générale, 26,6 % au comité exécutif, 11,4 % au Directeur de la stratégie et du plan, 6,3 % au Directeur marketing. Pour Fahey et King (1977), sur douze entreprises étudiées, seules deux détiennent une entité spécialisée dans la surveillance. 7 % des firmes déclarent avoir mis en place une cellule de surveillance systématique, 39 % se renseignent systématiquement et régulièrement sans avoir de cellule de

veilles, 19 % se documentent dès qu'un problème survient, et 35 % réalisent le strict nécessaire afin d'assurer la bonne marche de l'entreprise (Levet, 2002). 30 % des 186 entreprises étudiées ont une cellule autonome (Jain, 1984). Ce taux est le même dans d'autres recherches (Klein et Linneman, 1984 ; Ballaz, 1992 ; Prescott, 1999). Ce taux peut, cependant, passer à 52 % (Subramanian *et al.*, 1993).

Les sociétés, où l'IE est bien développée, se caractérisent par une IE formalisée au sein d'une unité. Une étude menée auprès de 75 PME et PMI de l'Eure (Phanuel, 2002) indique que 17,5 % des entreprises interrogées disposent de procédures ou méthodes de collectes de l'information, 22,5 % ont mis en place un traitement de l'information organisé, 50,5 % ont une procédure spécifique de diffusion de l'information. La nature plus ou moins formalisée du processus de renseignement est fortement contingente : elle dépend notamment de la taille de l'entreprise. D'une façon générale, la formalisation de pratiques managériales dépend essentiellement de deux facteurs de contingence : internes (organisationnels et humains : taille, ressources financières, profil de l'entrepreneur, vision...) et externes (domaine d'activité stratégique, lois, pays...). Il convient d'étudier ces variables. De plus, dans l'ensemble des études, le degré de formalisation est fortement corrélé avec le degré d'avancement de la surveillance.

Comme le préconise Porter (1980) le degré de formalisation du système d'IE se retrouve dans différentes études. 72 % des managers souhaitent une formalisation des informations (Peters et Waterman, 1995). 73 % des entreprises

étudiées ont formalisé leur activité de surveillance (Diffenbach, 1983). 51 % des managers interrogés suivent une procédure formelle pour lire, résumer et diffuser les informations publiées (Preble *et al.*, 1988). Ce taux reste largement supérieur à 50 % (Klein et Linne-man, 1984 ; Preble *et al.*, 1988 ; Brockhoff, 1991). Quelques études montent les avantages et inconvénients d'une démarche d'IE formalisée et informelle (Gilad et Gilad, 1985 ; Ballaz, 1992).

Gilad et Gilad (1985) indiquent que les avantages sont relatifs à la qualité, la quantité et la fiabilité des informations collectées. Elles en sont améliorées. Un intérêt plus grand est porté au réseau interne. Les informations sont mieux ciblées en fonction des besoins et sont plus rentables. La probabilité de découvrir des menaces et opportunités augmente. La demande de surveillance augmente en même temps que le management prend conscience de la viabilité et de la valeur du système. La stratégie et la prise de décision sont améliorées car les informations stratégiques informelles des dirigeants sont mieux reliées à un processus formalisé. La protection des informations devient courante. Pour Gilad et Gilad (1985), les inconvénients d'une surveillance informelle résident dans la duplication des sources d'informations. La couverture informationnelle est inadéquate et le risque de passer à côté d'une information de valeur est grand. L'entreprise ressent le manque d'une cellule centrale d'évaluation vers laquelle convergent toutes les informations. Par conséquent, il y a un déficit de contrôle de qualité, de validité et de fiabilité de l'information. L'absence de détermination systématique des besoins et des priorités en-

gendre une collecte hasardeuse de l'information, fournissant trop ou trop peu d'informations sur un sujet. La vision générale ou stratégique est altérée et n'est pas orientée vers les utilisateurs. La diffusion de l'information est inadéquate et aléatoire. Les dérives éthiques, en l'absence d'instructions centrales, sont croissantes.

1.2. L'IE : une pratique non structurée

Une solution alternative, qui s'offre à une entreprise, est de sous-traiter tout ou partie de l'IE. Le recours à des prestataires de services (consultants, etc.) augmente les risques de fuites des informations car la confidentialité ne peut être totalement garantie. Dans la plupart des études, l'externalisation de l'IE est rarement rencontrée. Les quelques prestations externes se limitent à une simple collecte d'informations. Le recours à des prestataires de services constitue davantage un complément à une démarche existante. De plus, l'externalisation nécessite des moyens financiers importants et reste donc encore l'apanage des grandes entreprises. Néanmoins, elle formalise le processus d'IE réduisant les différents coûts organisationnels inhérents à la démarche interne d'IE.

Les partisans de la décentralisation de l'IE développent l'idée que la veille, la recherche et la collecte des informations ne doivent pas être centralisées au niveau de l'entreprise. Les hypothèses de Fahey et King (1977) peuvent être remises en cause (Stubbart, 1982). L'auteur préconise plutôt des activités de renseignement décentralisées au sein de chaque fonction. Les avantages

d'une décentralisation sont nombreux : l'expertise des acteurs est impliquée dans un ou plusieurs domaines de surveillance, les informations recueillies répondent mieux aux besoins des responsables de divisions ou de départements fonctionnels, l'activité de surveillance est plus proche de la réalité du terrain et des préoccupations stratégiques et opérationnelles immédiates, l'intégration des résultats de la surveillance est plus facile dans le processus de décision. Les inconvénients de la centralisation se caractérisent par : une accessibilité restreinte pour certains salariés, une incompatibilité vis-à-vis de l'organisation existante, une instabilité de l'unité, certains dirigeants sont sceptiques sur son intérêt, les frais sont élevés pour le fonctionnement de l'unité, il existe une pauvreté de l'information informelle, etc.

L'information reste une affaire de spécialistes mais, l'apparition des TIC a permis une ouverture à des personnes exerçant d'autres métiers. L'IE se démocratise au sein des firmes. Une activité d'IE doit être décentralisée à la charge des différents départements fonctionnels (Stubbart, 1982 ; Attarca, 1998). L'IE pratiquée reflète les activités macro-économiques en la matière. Les USA, l'Allemagne, la Grande Bretagne, la Suède, la France, ont plutôt décentralisé leurs activités de renseignement économique. Une combinaison des trois visions au sein d'une division centrale peut alors être envisagée (Terry, 1977). Celle ci doit exister au niveau de la direction et au niveau des fonctions dans les entités. Selon l'auteur, on peut observer deux types d'organisation de l'IE. Les entreprises peuvent posséder une entité centralisée spécialisée, char-

gée de la surveillance. L'activité de surveillance peut être confiée à des divisions ou à des départements fonctionnels existants. Les entreprises peuvent disposer à la fois d'une entité spécialisée et des structures décentralisées de surveillance au niveau des divisions ou des fonctions. Une organisation support à laquelle seraient rattachées les cellules de veilles des différentes unités opérationnelles est à préconiser (Gilad et Gilad, 1988).

La formalisation du processus d'IE a souvent été critiquée par les auteurs. Pour Bournois et Romani (2000), seulement 12,4 % des firmes interrogées admettent avoir des pratiques très formalisées contre 68,9 % les estimant faiblement formalisées. Pour Gilad et Gilad (1985) et Ballaz (1992), les avantages d'une surveillance informelle consistent à réduire les coûts d'organisation et de fonctionnement. Ces derniers peuvent devenir élevés en cas d'opportunités manquées. Cette surveillance ne nécessite pas de formations spécifiques. Les inconvénients d'une surveillance formalisée est d'avoir des coûts d'organisation et de fonctionnement plus élevés, des risques de percevoir la cellule de surveillance comme une cellule d'espionnage. La formalisation implique également la formation spécifique en IE du personnel. De plus, une organisation peut avoir un système de recueil, de traitement et de diffusion des informations très systématisé et formalisé, et utiliser un mode de compréhension tout à fait distinct dans ses prises de décisions (Baumard, 1995).

Les ressources des PME de la région PACA sont trop limitées pour formaliser une démarche d'IE (Larivet, 2002). Ce type d'entreprises est une organisation

intrinsèquement structurée autour de l'IE sans formalisation du processus avec des procédures. Dans son étude (Keegan, 1974), les managers lisent tous la même revue au même moment. L'auteur émet l'hypothèse d'une formalisation de ces lectures à une personne afin éviter les lectures redondantes et gagner en réactivité. Certains lecteurs ont été enthousiastes à cette idée, d'autres ont préféré un échange informel basé sur une communication coopérative. Face à cela, une étude sur 88 PME américaines (Smeltzer *et al.*, 1988), montre qu'environ 50 % des entreprises effectuent une veille de façon continue et planifiée. Il apparaît que la formalisation de l'IE constitue plutôt un gage de performance pour l'exercice de l'IE dans les entreprises. Néanmoins, la majorité des études montrent également qu'il ne faut pas éradiquer l'approche informelle du processus de renseignement.

Ainsi, quatre ensembles de variables se détachent pour caractériser les pratiques de surveillance : les niveaux de surveillance, d'influence de l'environnement, de connaissances des acteurs, et

les relations collaboratives entretenues avec eux. Ces variables déterminent les pratiques d'IE. Nous pouvons formuler quatre hypothèses (*cf. Figure 1*).

H1 : Plus l'entreprise pratique l'IE, plus elle centralise la gestion de ses informations.

H2 : Plus l'entreprise pratique l'IE, plus elle internalise la gestion de ses informations.

H3 : Plus l'entreprise pratique l'IE, plus elle formalise la gestion de ses informations.

H4 : Plus l'entreprise pratique l'IE, plus la gestion des informations est structurée.

2. MÉTHODE

2.1. Caractéristiques de l'enquête

L'étude empirique concerne le domaine des hautes technologies dans les 25 pays de l'Union Européenne soit huit secteurs (Eurostat, 2005) dont trois concernent des services (NACE 64, 72

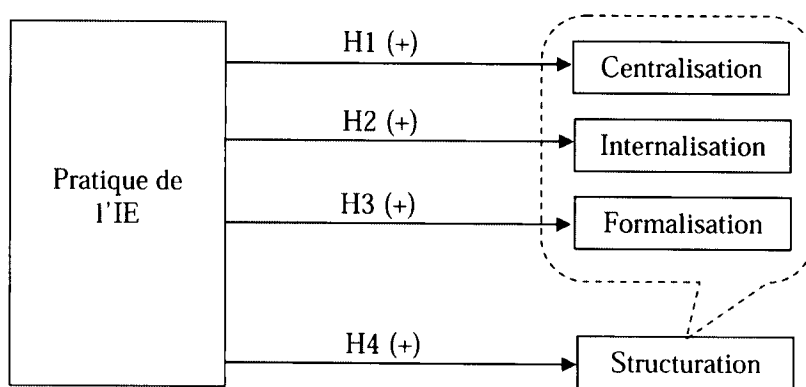


Figure 1. Modèle théorique.

et 73) et cinq, des produits (NACE 353, 244, 30, 32 et 33). Un questionnaire de recherche a été envoyé à 1500 entreprises européennes de hautes technologies (tirage aléatoire à probabilités égales), sans distinction de tailles et de chiffre d'affaires. Avec un taux de retour de 11,4 %, 153 sociétés ont été retenues après épuración. Les résultats montrent 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 (TPE, PE, ME et GE) représentent chacune environ 25 %.

2.2. Questionnaire et variables

Le questionnaire est constitué de neuf macro-variables (cf. Annexe 2.).

Variables dépendantes

La macro-variable 1 (MV1) nommée « Structuration » indique le degré de structuration de la gestion de l'information selon deux distinctions : 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.

Variables indépendantes

La macro-variable 2 (MV2) nommée « Acteurs » s'intéresse aux acteurs de l'IE en distinguant les « Spécialistes » (AcSp) de l'information tels que les respon-

sables de système d'information, de veille, d'IE, etc. et les « Non Spécialistes » (AcNSp).

La macro-variable 3 (MV3) nommée « Adéquation informationnelle » indique l'attente perçue de la qualité, de l'efficacité, etc. de l'information par les répondants. Deux variables composent MV7 : « 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 4 (MV4) nommée « Connaissances » indique les données liées à la connaissance et aux savoirs dans les entreprises. Deux variables composent MV9 : « 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 5 (MV5) nommée « Surveillances environnementales » indiquent les pratiques de veilles et de renseignement 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 6 (MV6) nommée « Connaissances environnementales » indiquent 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 7 (MV7) nommée « Relations environnementales » indiquent 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 macro-variable 8 (MV8) nommée « Influences environnementales » indiquent l'influence qu'une entreprise pense avoir sur son environnement. Trois variables composent MV4 : « Influence » (InInf) indiquant la capacité d'influence perçue (lobbying, etc.), « Promotion réseau » (InPro) correspondant à la promotion d'un réseau d'entreprises (appartenance, instigateur d'un réseau d'entreprise, etc.) et « Adhésion institutionnelle » (InAd) correspondant à l'appartenance à des clubs, des syndicats professionnels, etc. Les modalités des items ont été binéarisés pour les besoins de l'étude.

Variables de contrôle

La macro-variable 9 (MV9) nommée « Manœuvres stratégiques » indique les politiques stratégiques adoptées par les entreprises. Initialement composée de six variables (spécialisation / diversification, domination par les coûts / différenciation, internationalisation / local, interne / externe, sous-traitance / co-traitance), les tests de fiabilité, de valid-

té convergente et discriminante identifient quatre variables, qui seront retenues dans l'étude. Les stratégies d'internationalisation par croissance externe sont nommées « Internationalisation endogène » (MaIn). Les stratégies de diversification, d'externalisation et de croissance externe sont nommées « Diversification exogène » (MaDi). Les stratégies de spécialisation, de différenciation sont nommées « Spécialisation différenciation » (MaSP). Les stratégies de recentrage et d'intégration verticale sont nommées « Recentrage intégration » (MaRe).

La variable « 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).

La variable « indépendance patrimoniale » aborde, tour à tour, l'appartenance à un groupe, le nombre d'actionnaires dans les entreprises, et le nombre de filiales de l'entreprise.

La variable « Leadership » indique les positions concurrentielles occupées par les entreprises ayant répondu.

Tous les tests de validités convergentes et discriminantes effectués sur ces échelles de mesures sont corrects (cf. Annexe 2.).

2.3. Traitements statistiques utilisés

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. Une analyse typologique et une analyse discriminante ont été construites. Quatre groupes d'entreprises, prenant en compte les macro-variables MV5, MV6, MV7 et MV8, ont été validés. L'étude des scores et barycentres ont permis de révéler les pratiques plus ou moins fortes des variables considérées par groupe d'entreprises. L'analyse de la variance (ANOVA) a déterminé si une variable explicative a une influence significative sur une variable à expliquer. Les tests de comparaisons multiples, noté TCM dans le texte, (tests t, Tukey où n inégaux, Scheffe, LSD et Bonferroni) ont distingué l'implication des groupes pour les variables étudiées.

La méthode DEMOD du logiciel SPAD consiste à détecter les liaisons entre modalités de variables qualitatives afin de croiser systématiquement les variables entre elles. Elle ne garde que les liaisons significatives et ramène à des croisements de variables à deux modalités en calculant une statistique de liaison du χ^2 . Nous présenterons les valeurs-tests et le niveau de signification du χ^2 . L'analyse de régression multiple pas à pas ascendant, pratiquée en considérant les quatre groupes d'entreprises, a déterminé les variables explicatives de la macro-variable MV1 relative à la structuration des informations.

3. RÉSULTATS

3.1. Constitution de quatre groupes

Les analyses typologiques et discriminantes montrent que l'échantillon peut

être significativement scindé en quatre groupes ($p < 0,001$). Nous indiquons, entre parenthèses, les valeurs des centres de classe. Si la valeur centre est positive, alors la pratique est supérieure à la moyenne.

Le groupe 1 (groupe NP) est constitué de 40 entreprises qui ne pratiquent aucune forme de surveillance. 50 % d'entre elles ont plus de 50 salariés. Elles ne pratiquent que très faiblement une veille institutionnelle (0,163) et les autres formes de veilles sont quasi-inexistantes : veille commerciale (-0,882) et concurrentielles (-0,070). Ces entreprises méconnaissent leur environnement concurrentiel (-0,535) et commercial (-0,233) et ont une absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les concurrents (-0,118) et les clients / fournisseurs (-0,136), hormis avec les organismes institutionnels (0,324). Elles n'ont aucune influence sur leur environnement (-0,297), pas d'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel (-0,689), mais adhèrent à des clubs et à des syndicats professionnels (0,719).

Le groupe 2 (groupe VF) est constitué de 39 entreprises qui pratiquent une veille dite « fermée ». 51,42 % d'entre elles ont moins de 50 salariés. Leurs pratiques de veilles sont essentiellement liées à la surveillance concurrentielle (0,119) et commerciale (0,039) et non à la veille institutionnelle (-0,401). Ces entreprises méconnaissent leur environnement concurrentiel (-0,484) et commercial (-0,042). 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

(concurrents : -0,464, institutionnels : -0,844 et clients / fournisseurs : -0,612) qui sont la source d'une masse informationnelle essentielle. L'influence sur leur environnement (-0,009), leur appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel (-0,370) et leur adhésion à des clubs et à des syndicats professionnels (-1,190) sont quasi inexistantes.

Le groupe 3 (groupe VO) est constitué de 37 entreprises qui pratiquent une veille « ouverte ». 59,46 % d'entre elles ont moins de 50 salariés. Elles pratiquent une veille commerciale forte (0,490) et connaissent bien leurs concurrents (0,598) mais peu leurs clients et fournisseurs (-0,503). La veille institutionnelle est faible (-0,201). L'attribution du qualificatif de « ouverte » permet de représenter le niveau très élevé d'échanges et de collaborations avec les concurrents (0,934), les organismes institutionnels (0,445) et les clients et fournisseurs (0,167). Elles estiment ne pas avoir d'influence sur leur environnement (-0,686). Toutefois, elles participent à des clubs, des syndicats professionnels (0,120) et appartiennent à des réseaux d'entreprises ou institutionnels (0,716).

Le groupe 4 (groupe IE) est constitué de 37 entreprises qui pratiquent l'IE. 51,35 % d'entre elles ont plus de 250 salariés. Elles pratiquent tous les types de surveillances (commerciale : 0,422, concurrentielle : 0,521 et institutionnelles : 0,447) et connaissent leurs environnements commerciaux (0,492) et concurrentiels (0,798). Ces entreprises entretiennent des relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les institutionnels (0,372) et les clients / fournisseurs (0,348) mais pas avec leurs concurrents (-0,317). Elles es-

timent avoir une forte influence sur leurs environnements (1,017), appartiennent à des réseaux d'entreprises et institutionnels (0,418), et sont membres de clubs, syndicats professionnels, etc. (0,358).

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).

3.2. Caractéristiques distinctives des groupes

Il existe une différence significative (test de Fisher ; $p < 0,001$) entre les groupes concernant l'organisation forte de la gestion de l'information. Cette variable est fortement présente dans le groupe IE (barycentre=0,720) contrairement à tous les autres groupes (barycentres < 0) dont il se distingue ($p < 0,001$). Cette distinction subsiste

($p < 0,001$) lorsque l'on regroupe les entreprises veilleuses (groupe VF et VO). Alors, plus les pratiques des entreprises se rapprochent de l'intelligence économique et plus la gestion des informations est fortement structurée. *L'hypothèse H4 est validée.*

Examinons dans le détail cette caractéristique en étudiant les composantes de cette variable.

Les informations sont fortement centralisées ($p < 0,001$) dans le groupe IE (1,703) contrairement aux groupes NP (1,350), VO (1,324) et VF (1,205). Ce groupe se distingue de des groupes VF (tous TCM où $p < 0,001$), NP et VO ($p < 0,01$). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE s'en distingue ($p < 0,001$) mais également vis à vis du groupe NP ($p < 0,01$). Donc, plus l'entreprise s'approche d'une pratique d'intelligence économique, plus la gestion de l'information est centralisée. L'existence d'un service d'intelligence économique / veille est la plus forte ($p < 0,001$) dans le groupe IE (1,568) contrairement aux groupes NP (1,300), VO (1,189) et VF (1,128). Ce groupe se distingue des groupes VF (tous TCM où $p < 0,001$), NP ($p < 0,05$) et VO ($p < 0,01$). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE s'en distingue ($p < 0,001$) mais également vis à vis du groupe NP ($p < 0,05$). Donc, plus l'entreprise s'approche d'une pratique d'intelligence économique, plus les activités de renseignement se déroulent au sein d'un service spécifiquement dédié.

La présence d'un groupe de travail spécifique aux questions d'IE est la plus forte ($p < 0,001$) dans le groupe IE (1,514) contrairement aux groupes VO (1,216), NP (1,150) et VF (1,077). Ce

groupe se distingue des groupes VF et NP (tous TCM où $p < 0,001$), ainsi que VO ($p < 0,01$). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE se distingue de tous les autres groupes ($p < 0,001$). Donc, plus l'entreprise s'approche d'une pratique d'intelligence économique, plus des groupes de travail sont constitués sur le thème de l'intelligence économique. L'allocation d'un budget spécifique à la gestion informationnelle est la plus forte ($p < 0,001$) dans le groupe IE (1,568) contrairement aux groupes NP (1,300), VO (1,243), VF (1,128). Ce groupe se distingue des groupes VF (tous TCM où $p < 0,001$), NP ($p < 0,05$) et VO ($p < 0,01$). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE s'en distingue ($p < 0,001$) mais également vis à vis du groupe NP ($p < 0,05$). Donc, plus l'entreprise s'approche d'une pratique d'intelligence économique, plus un budget est spécifiquement alloué à la gestion des informations.

La formalisation écrite de l'information est la plus forte ($p < 0,01$) dans le groupe IE (1,676) contrairement aux groupes VF (1,436), NP (1,425), VO (1,270). Ce groupe se distingue du groupe VO (tous TCM où $p < 0,01$). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE s'en distingue ($p < 0,01$). Donc, plus l'entreprise s'approche d'une pratique d'intelligence économique, plus les informations sont formalisées, écrites. Il n'existe pas de différence significative ($p > 0,05$) entre les groupes concernant la structuration faible de la gestion de l'information. Mais, l'étude des composantes de cette variable nous permet de mieux comprendre ce phénomène.

Les informations sont fortement décentralisées ($p > 0,05$) dans les groupes

NP (1,725) VO (1,703), et VF (1,692). Elles le sont beaucoup dans le groupe IE (1,595). Les TCM montrent qu'aucun des groupes ne se distinguent d'un autre ($p > 0,05$). Nous ne pouvons pas conclure à une prédominance d'un groupe par rapport à un autre. La formalisation orale de l'information est la plus forte ($p > 0,05$) dans le groupe NP (1,667), VO (1,622), et VF (1,667). Elle l'est beaucoup moins dans le groupe IE (1,595). Ce groupe se distingue du groupe VO (tous TCM où $p < 0,01$). Les TCM montrent qu'aucun des groupes ne se distinguent d'un autre ($p > 0,05$). Nous ne pouvons pas conclure à une prédominance d'un groupe par rapport à un autre.

Les hypothèses H1 et H2 sont validées. L'hypothèse H3 est partiellement validée.

3.3. Déterminants des activités de veilles

Le DEMOD (cf. Annexe 1) indique que les entreprises pratiquant une veille minimale n'acceptent que très peu de variables explicatives de la structuration informationnelle. A contrario, les groupes pratiquant une surveillance avancée connaissent une multiplication des liaisons significatives. Toutes les variables sont liées à l'efficacité et la satisfaction informationnelle pour le groupe VO et, dans une plus forte mesure, l'efficacité et la satisfaction informationnelle. Le DEMOD du groupe IE montre que l'influence et la connaissance sont fortement liés la structuration informationnelle. La différence entre le groupe IE et VO réside principalement dans le lien explicatif entre les relations coopératives et la structuration pour VO ce qui n'est pas le cas pour IE. L'analy-

se de régression pas à pas montre les résultats suivants.

Pour le groupe NP, une structuration faible de la gestion informationnelle ($p < 0,001$), une gestion informationnelle menée par des spécialistes de l'information ($p < 0,001$), la satisfaction de la gestion des informations ($p < 0,05$), les relations coopératives ($p < 0,001$) et la capacité d'influence environnementale ($p < 0,001$) sont significativement liées à une structuration forte de la gestion informationnelle. Une structuration forte de la gestion informationnelle ($p < 0,001$), une gestion informationnelle menée par des non spécialistes de l'information ($p < 0,001$), et la pratique d'une veille institutionnelle ($p < 0,05$) sont significativement liées à une structuration faible de la gestion informationnelle.

Pour le groupe VF, la satisfaction de la gestion des informations ($p < 0,01$) et la capacité d'influence environnementale ($p < 0,05$) sont significativement liées à une structuration forte de la gestion informationnelle. La satisfaction de la gestion des informations ($p < 0,001$), les relations verticales ($p < 0,01$) et l'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnels ($p < 0,05$) sont significativement liées à une structuration faible de la gestion informationnelle.

Pour le groupe IE, une structuration faible de la gestion informationnelle ($p < 0,05$), une gestion informationnelle menée par des spécialistes de l'information ($p < 0,01$), la capacité d'influence environnementale ($p < 0,01$) et l'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnels ($p < 0,05$) sont significativement liées à une structuration forte de la gestion informationnelle. Une struc-

turation forte de la gestion informationnelle ($p < 0,05$) et la gestion des connaissances ($p < 0,001$) sont significativement liées à une structuration faible de la gestion informationnelle.

Pour le groupe VO, une structuration faible de la gestion informationnelle ($p < 0,01$), une gestion informationnelle menée par des spécialistes de l'information ($p < 0,001$), la satisfaction de la gestion des informations ($p < 0,001$), la connaissances des forces et faiblesses des concurrents ($p < 0,01$), les relations coopératives ($p < 0,01$), la capacité d'influence environnementale ($p < 0,01$), l'adhésion à un club ou syndicat professionnel ($p < 0,01$) et l'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnels ($p < 0,05$) sont significativement liées à une structuration forte de la gestion informationnelle.

4. DISCUSSIONS

Les résultats indiquent qu'une démarche d'IE est plutôt centralisée, formalisée et internalisée tandis qu'une démarche de veille est plutôt décentralisée, non formalisée, externalisée. Nous pouvons remarquer que les barycentres associés à la structuration forte ont plutôt la même tendance que ceux des veilles concurrentielles et institutionnelles. Alors, ces deux types de surveillances privilégient une structuration forte, contrairement à la veille commerciale.

La capacité d'influence nécessite une internalisation, une centralisation et une formalisation de l'information au sein de l'entreprise. Cette structuration de l'IE est conduite par des experts en la matière. L'étude montre, également,

que la structuration forte de la gestion informationnelle est liée à la présence de spécialistes de l'information, pour les entreprises pratiquant une forme de surveillance avancée. Ce constat est le même pour les variables relatives à l'influence environnementale. On ne peut pas pratiquer une IE sans l'adhésion et la participation des individus qui composent l'entreprise (Lönnqvist et Pirttimäki, 2006). Comme le montre le nombre d'auteurs, l'IE est une démarche collective qui se doit d'obtenir l'adhésion de tous. La notion de légitimation de la démarche envers les employés est essentielle. L'IE a besoin de personnel pour mener à bien sa pratique. Lackman *et al.* (2000) indiquent que le nombre de salariés dédié à la fonction d'IE augmente plus l'entreprise est de grande taille et plus la fonction d'IE est ancienne dans l'entreprise. La PME est une organisation où les fonctions des individus ne sont pas clairement identifiées. Enfin, plus une entreprise structure sa fonction d'IE, plus la Direction est impliquée et critique. IBM comprend environ 60 personnes dans le monde, dédiées aux activités de renseignement, ce nombre est de 40 pour Général Motors. Les services de veilles ou d'IE dans les douze entreprises qu'ils ont pu étudier, comptent de un à sept employés (Lenz *et al.*, 1986). L'équipe de surveillance est de trois personnes à temps plein, une à temps partiel et une secrétaire (Prescott, 2001). D'après la plupart des auteurs, un individu ne s'improvise pas veilleur ou responsable d'IE. Nombre d'études américaines montrent que la très grande majorité des employés participant à la démarche d'IE dans les entreprises ne sont pas des professionnels de l'information et ne participent pas à la démarche à

temps plein. Néanmoins, un haut niveau de qualification est demandé par 80 % des entreprises pour le personnel dédié à la fonction d'IE. C'est le personnel le plus aguerri et ancien dans la fonction d'IE qui occupe le poste de responsable de cette fonction. Les rares professionnels de l'information dédiés à la démarche, sont employés à temps plein à l'exercice de l'IE.

Les pratiques structurées d'IE permettent également de détecter les opportunités et les menaces émanant de l'environnement des entreprises. Tout signal, provenant des milieux d'affaires, est perçu par l'entreprise qui adapte une posture stratégique (Baumard, 2000). Comme l'indique l'auteur, la firme améliore sa connaissance des acteurs grâce à la fréquence, à l'intensité, à la force, etc. des signaux qu'ils émettent. Ainsi, la compréhension de l'environnement dépend de l'apprentissage de la lecture des signaux que l'entreprise détient. Une structuration forte de la démarche d'IE, optimise cet apprentissage en regroupant, en un même point focal, l'ensemble des signaux émis. Les firmes construisent alors, une véritable « bibliothèque » de signaux analysés.

Dans le cadre d'une démarche fortement structurée, il devient alors possible de gérer l'entreprise par l'IE (Prescott, 1999). L'internalisation, la centralisation et la formalisation conduisent l'entreprise « à penser » par l'IE. Elle devient non plus un outil de management mais une forme de management.

Cette interprétation des résultats ne peut être acceptée que relativement aux limites de l'étude, qui constituent autant de voies de recherches futures. Cette étude doit être reprise dans

d'autres secteurs. L'examen des entreprises de moyennes et basses technologies, d'une part, et hors de l'Union Européenne, d'autre part, sont autant de pistes d'exploration. Il convient d'étudier la culture d'IE au sein des entreprises. L'approfondissement de la notion de structuration de l'IE passe par un questionnement sur le budget alloué aux activités de surveillance (Watson *et al.*, 2006). Il convient également d'assurer un comparatif entre les résultats issus d'une démarche structurée, d'une démarche non structurée. Existe-t-il des exceptions où l'IE ne serait pas structurée et où les résultats seraient probant (PME, etc.) ? Cette approche empirique par questionnaire est statique. L'étude dynamique de la structuration peut être abordée sous l'angle d'étude de cas. Les objectifs pouvant y être abordées, sont multiples comme élargir les variables de l'étude. Les approches qualitatives sont donc nécessaires.

RÉFÉRENCES

- Attarca, M. (1998). « Affaires publiques : l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises ». *Revue française de gestion*, n° 119, p. 75-90.
- 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, Vol. 92.
- Baumard, P. (1995). « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la « consensualité » ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, p. 49-57.

- Baumard, P. (2000). *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod, Paris.
- Bournois, F., Romani, P. J. et Pierret, C. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica.
- Brockhoff, K. (1991). « Competitor technology intelligence in German companies ». *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, n° 2, p. 91-98.
- Chung, W., Chen, H. et Nunamaker, Jr J. F. (2003). « Business intelligence explorer : a knowledge map framework for discovering business intelligence on the Web ». System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on : 10.
- Diffenbach, J. (1983). « Corporate environmental analysis in large US corporations ». *Long Range Planning*, Vol. 16, n° 3, p. 107-116.
- Fahey, L. et King, W. R. (1977). « Environmental scanning for corporate planning ». *Business Horizons*, Vol. 20, n° 4, p. 61-71.
- Fleisher, C. S. (2004). « Competitive Intelligence Education : Competencies, Sources, and Trends ». *Information Management Journal*, Vol. 38, n° 2, p. 56-62.
- Gilad, B. et Gilad, T. (1985). « A systems approach to business intelligence ». *Business Horizons*, Vol. 28, n° 5, p. 65-70.
- Gilad, B. et Gilad, T. (1988). *The business intelligence system : a new tool for competitive advantage*, American Management Association, New York, NY.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications*, Malden, 3^e édition, Blackwell Publishers.
- Hodges, C. (2005). « Competitive Intelligence Overview Feeding the Competitive Analysis Process ». *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 59, p. 441-445.
- Jain, S. C. (1984). « Environmental scanning in US corporations ». *Long Range Planning*, Vol. 17, n° 2, p. 117-128.
- Keegan, W. J. (1974). « Multinational scanning : a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n° 3, p. 411-421.
- Kilmetz, S. D. et Bridge, R. S. (1999). « Gauging the Returns on Investments in Competitive Intelligence ». *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, n° 1, p. 4-11.
- Kirkwood, G. P. (1997). « The revised management procedure of the International Whaling Commission ». *Global Trends : Fisheries Management*, p. 91-99.
- Klein, H. E. et Linneman, R. E. (1984). « Environmental assessment : An international study of corporate practice ». *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, n° 1, p. 66-75.
- Kling, W. R. (2006). « The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization ». *Journal of database management*, Vol. 17, n° 1, p. 1-15.
- Lackman, C. L., Saban, K. et Lanasa, J. M. (2000). « Organizing the Competitive Intelligence Function : A Benchmarking Study ». *Competitive Intelligence Review*, Vol. 11, n° 1, p. 17-27.
- Larivet, S. (2002). « Les réalités de l'intelligence économique en Pme », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du var.
- Lenz, R. T., Engledow, J. L. et (1986). « Environmental analysis units and strategic decision making : a field study of selected leading-edge corporations ». *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n° 1, p. 69-89.
- Levet, J. L. (2001). *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Economica, L'intelligence économique.
- Levet, J. L. (2002). *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises, ouvrage collectif*, Economica, L'intelligence économique.

- Lönnqvist, A. et Pirttimäki, V. (2006). « The Measurement of Business Intelligence ». *Information Systems Management*, Vol. 23, n° 1, p. 32-40.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Commissariat Général au Plan*, Paris, La Documentation Française.
- Montgomery, D. B. et Weinberg, C. B. (1979). « Toward strategic intelligence systems ». *Journal of Marketing*, Vol. 43, n° 4, p. 41-52.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperCollins Publishers.
- Oxley, J. E. et Sampson, R. C. (2004). « The scope and governance of international R & D alliances ». *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n° 89, 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. 27-34.
- Peters, T. et Waterman, R. (1995). *Le prix de l'excellence*, Edition d'organisation.
- Phanuel, D. (2002). « Intelligence économique ou « économie d'intelligence » dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français ». Actes de la XI^e Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Porter, M. E. (1980). *Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press New York.
- Preble, J. F., Rau, P. A. et Reichel, A. (1988). « The environmental scanning practices of US multinationals in the late 1980s ». *Management International Review*, Vol. 28, n° 4, p. 4-14.
- Prescott, J. E. (1999). « The evolution of Competitive Intelligence : Designing a process for action ». *APMP, Proposal Management, Competitive intelligence*, p. 37-52.
- Prescott, J. E. (2001). « Competitive Intelligence lessons from the Trenches ». *Competitive intelligence review*, Vol. 12, n° 2, p. 5-19.
- Rosenkrans, W. A. (1998). « Past, Present, and Future Directions for Technical Intelligence ». *Competitive Intelligence Review*, Vol. 9, n° 2, p. 34-39.
- Salles, M. (2003). *Stratégie des PME et intelligence économique*, L'Intelligence économique, Economica.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L. et Nikolaisen, V. N. (1988). « Environmental Scanning Practices in Small Business ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, n° 3, p. 55-62.
- Stubbart, C. (1982). « Are environmental scanning units effective ? ». *Long Range Planning*, Vol. 15, n° 3, p. 139-145.
- Subramanian, R., Fernandes, N. et Harper, E. (1993). « Environmental scanning in US companies : their nature and their relationship to performance ». *Management International Review*, Vol. 33, n° 3, p. 271-286.
- Terry, P. T. (1977). « Mechanisms for environmental scanning ». *Long Range Planning*, Vol. 10, n° 3, p. 2-9.
- Tresko, J. (1999). « Leveraging the ERP Backbone ». *Industry Week*, Vol. 248, n° 3, p. 25.
- Watson, H. J., Wixom, B. H., Hoffer, J. A., Anderson-Lehman, R. et Reynolds, A. M. (2006). « Real-Time Business Intelligence : Best Practices at Continental Airlines ». *Information Systems Management*, Vol. 23, n° 1, p. 7-18.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books.
- Young, G. (1999). « Strategic value analysis for competitive advantage ». *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, n° 2, p. 52-64.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de régression multiple pas à pas et DEMOD.

	Régression multiple pas à pas: B et tests t													
	Variables indépendantes					Variables dépendantes								
	DEMOM: valeurs-tests et r^2					Structuration forte					Structuration faible			
	VF	NP	IE	VO		VF	NP	IE	VO		VF	NP	IE	VO
<i>(Constant)</i>														
Structure forte (StFo)	11,855(*)	9,932(*)	11,045(*)	11,292(*)	0,851(***)	0,019(ns)	-0,247(ns)	-0,406(ns)	0,559(**)	-0,245(***)	1,191(*)	-0,048(ns)	-0,684(*)	
Structure faible (StFa)	11,855(*)	9,932(*)	11,045(*)	11,292(*)	0,415(*)	0,312(***)	0,406(**)					0,41(***)	0,308(ns)	
Non spécialistes (AcNSp)	-0,396(ns)	2,281(***)	3,4(*)	4,692(*)	-0,186(**)	-0,202(ns)					0,479(*)	0,241(ns)		
Spécialistes (AcSp)	-0,396(ns)	2,281(***)	3,4(*)	4,692(*)	0,636(*)	0,494(**)	0,438(*)				-0,753(*)	-0,614(**)	0,31(ns)	
Efficacité informationnelle (AdEi)	0,92(ns)	-0,579(ns)	2,148(***)	5,834(*)	0,31(**)	-0,182(ns)	-0,495(**)	0,202(ns)	0,67(*)	-0,276(ns)		0,376(ns)	-0,504(*)	
Satisfaction informationnelle (AdSa)	0,92(ns)	-0,58(ns)	2,148(***)	5,834(*)	-0,274(***)	0,05(ns)	0,539(*)	-0,154(ns)				0,739(*)	0,133(ns)	
Activités de R&D (ConAc)	1,097(ns)	1,141(ns)	4,111(*)	2,793(**)	-0,087(ns)	-0,464(***)						0,464(ns)	0,331(ns)	
Gestion de la connaissance (ConGe)	1,097(ns)	1,141(ns)	4,111(*)	2,793(**)	-0,156(***)	0,371(ns)	-0,356(ns)					-0,22(ns)	-0,2(ns)	
Veille commerciale (SuCom)	0,974(ns)	0,909(ns)	1,49(ns)	5,328(*)		0,172(ns)	0,374(**)					-0,215(ns)	-0,305(***)	
Veille concurrentielle (SuCon)	0,974(ns)	0,909(ns)	1,49(ns)	5,328(*)		0,191(ns)	0,143(ns)					-0,208(ns)	-0,305(***)	
Veille institutionnelle (SuIn)	0,974(ns)	0,909(ns)	1,49(ns)	5,328(*)		0,349(*)	0,565(**)					-0,112(ns)		
Connaissances horizontales (CoHo)	-0,286(ns)	-0,644(ns)	1,237(ns)	4,586(*)			-0,153(ns)					0,22(ns)		
Connaissances verticales (CoVe)	-0,286(ns)	-0,644(ns)	1,237(ns)	4,586(*)			0,374(**)					-0,215(ns)		
Relations horizontales (ReHo)	0,474(ns)	1,268(ns)	0,653(ns)	4,535(*)			0,143(ns)					-0,208(ns)		
Relations institutionnelles (ReIn)	0,474(ns)	1,268(ns)	0,653(ns)	4,535(*)			0,565(**)					-0,112(ns)		
Relations verticales (ReVe)	0,474(ns)	1,268(ns)	0,653(ns)	4,535(*)			-0,199(ns)					0,135(ns)		
Influence (InIn)	0,94(ns)	-0,427(ns)	4,131(*)	3,868(*)		0,36(*)	0,514(**)	0,233(ns)	0,317(**)	-0,273(ns)			-0,27(ns)	
Adhésion institutionnelle (InAd)	0,94(ns)	-0,427(ns)	4,131(*)	3,868(*)		0,265(***)	0,348(**)	0,348(**)	0,259(ns)	-0,592(**)			-0,546(*)	
Promotion réseau (InPro)	0,94(ns)	-0,427(ns)	4,131(*)	3,868(*)		0,149(ns)	0,274(ns)	0,496(**)	0,327(***)				-0,53(**)	
							0,318(***)	0,349(***)	0,897	0,665	0,706	0,776	0,808	
R ² aj.					0,490	0,890	0,852	0,831	0,831	0,375	0,630	0,664	0,713	
Err. Err. Estim.					0,354	0,858	0,757	0,399	0,635	0,347	0,635	0,593	0,483	
F					3,607(**)	27,130(*)	9,027(*)	13,681(*)	7,434(*)	9,319(*)	6,943(*)	8,447(*)		

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

Annexe 2 : Echelles de mesures et questionnaire de recherche
Macro-variable 1 (MV1): Structuration

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Structuration forte (StFo)	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	
Variable 2 : Structuration faible (StFa)	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 2 (MV2): Acteurs

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Non spécialistes (AcSp)	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	
Variable 2 : Spécialistes (AcNSp)	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 3 (MV3): Adéquation informationnelle

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Efficience informationnelle (AdEf)	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	
Variable 2 : Satisfaction informationnelle (AdSa)	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 4 (MV4): Connaissance

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Gestion des connaissances (ConGe)	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.)	
Variable 2 : Activités de R&D (ConAc)	Dans votre entreprise, existe-t-il une activité de Recherche et Développement ?	0,757
	Votre entreprise dépose des brevets	

Macro-variable 5 (MV5): Surveillances environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Veille concurrentielle (SuCon)	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.)	
Variable 2 : Veille commerciale (SuCom)	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	
Variable 3 : Veille institutionnelle (SuIn)	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 6 (MV6): Connaissances environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Connaissance horizontale (CoHo)	Vous estimez connaître les forces de vos concurrents	0.876
	Vous estimez connaître les faiblesses de vos concurrents	
Variable 2 : Connaissance verticale (CoVe)	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 7 (MV7): Relations environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Relations horizontales (ReHo)	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	
Variable 2 : Relations verticales (ReVe)	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	
Variable 3 : Relations institutionnelles (ReIn)	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 8 (MV8): Influences environnementales

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Influence environnementale (InInf)	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.)	
Variable 2 : Promotion réseau (InPro)	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	
Variable 3 : Adhésion institutionnelle (InAd)	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.)	

Macro-variable 9 (MV9): Manœuvres stratégiques

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
Variable 1 : Internationalisation endogène (MaIn)	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	
Variable 2 : Diversification exogène (MaDi)	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	
Variable 3 : Spécialisation-Différenciation (MaSp)	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	
Variable 4 : Recentrage-Intégration (MaRe)	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	

AUTEURS

Cécile BELMONDO est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Lille et appartient au Laboratoire LEM UMR CNRS 8179. Ses recherches portent entre autre sur les pratiques de diagnostic stratégique au sein des organisations, avec une attention particulière pour les processus de création de connaissances sur l'environnement concurrentiel.

Adresse : IAE de Lille, 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Mail : cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Marie-Laurence CARON-FASAN est maître de conférences à l'IAE de Grenoble et est membre du laboratoire du CERAG UMR CNRS 5820 de l'Université de Pierre Mendès France de Grenoble. Ses recherches portent sur l'étude du processus de veille stratégique, et plus particulièrement sur l'exploitation des informations à caractère anticipatif. Elle a publié deux livres et plusieurs articles dans des revues françaises et européennes sur ce sujet. Elle mène également des recherches sur l'anticipation des business model dans le cadre de projets innovants.

Adresse : IAE-CERAG, BP 47 X, 38040 Grenoble Cedex 09

Mail : marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Alain JUILLET occupe la fonction de Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique. A ce titre, il est le principal acteur institutionnel de l'IE en France.

Adresse : SGDN, 51, boulevard de la Tour-Maubourg, 75700 Paris - 07 SP

URL : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

URL : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=13

Jean-Fabrice LEBRATY est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IUT de Nice côte d'azur. Il appartient au Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227 de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Ses recherches portent sur le management de l'information et sur les systèmes décisionnels. Il a coordonné ce numéro spécial en se fondant sur les travaux présentés lors des 5^{es} rencontres IE organisées à Sophia-Antipolis en septembre 2007 en partenariat avec le CERAM.

Adresse : Laboratoire GREDEG, 250, rue Albert Einstein - Bâtiment 2, 06560 Valbonne

Mail : lebraty@unice.fr

Nicolas LESCA est actuellement Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Il effectue ses recherches au CERAG-UMR 5820 CNRS. Ses enseignements et ses recherches portent sur les systèmes d'information, le management des connaissances et la veille stratégique, thèmes sur lesquels il a publié un ouvrage et coordonné deux ouvrages collectifs aux Presses Universitaires de Grenoble ainsi qu'aux éditions Hermès. Ses recherches sur la veille stratégique portent plus précisément sur les projets de veille, le processus de perception et d'interprétation des informations de terrains, et l'anticipation. Ces travaux de recherche ont fait l'objet de plusieurs chapitres de livres ainsi que de publications dans les revues *Finances Contrôle Stratégie* et *European Journal of Information Systems*.

Adresse : IAE-Université Pierre Mendès France, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

Mail : nicolas.lesca@upmf-grenoble.fr

Dominique PHANUEL est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE d'Orléans. Il travaille au Laboratoire LOG. L'auteur a contribué à « L'intelligence économique dans la PME », sous la direction d'Alice Guilhon (Directrice CERAM Business School Nice - Sophia Antipolis) aux éditions L'Harmattan en 2004. Il a participé à plusieurs reprises aux journées de l'AIMS. Ces recherches actuelles concernent le marketing relationnel et des services, les représentations des dirigeants ainsi que les liens entre réseau, « intelligence économique » et territoires.

Adresse : Faculté de Droit, économie, gestion, IAE, rue de Blois, BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2

Mail : dominique.phanuel@univ-orléans.fr

David SALVETAT est professeur au Groupe SupdeCo Montpellier. Docteur en Sciences de Gestion, il effectue ses recherches au sein du Centre d'Etude et de Recherche sur le Management et les Organisations (CEROM). Ces thèmes de recherche concernent, principalement, l'intelligence économique et les stratégies de coopération dans les entreprises de hautes technologies.

Adresse : GSCM-Montpellier Business School, 2300, avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Mail : d.salvetat@supco-montpellier.fr



Achévé d'imprimer par Présence Graphique

2 rue de la Pinsonnière - 37260 Monts

N° d'imprimeur : 120830041

Dépôt légal : décembre 2008

Imprimé en France