



PAR DAVID SALVETAT,  
FRÉDÉRIC LE ROY

# Coopétition et **intelligence économique**

« L'ennemi est idiot. Il croit que c'est nous  
l'ennemi, alors que c'est lui. »

P. Desproges

**L'intelligence économique (IE) s'inscrit dans une conception agressive des relations entre concurrents. Or, les stratégies purement agressives cèdent la place à des stratégies de coopétition. La question est donc 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 de hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que l'IE et la coopétition s'opposent plus qu'elles ne se complètent. En revanche l'activité de veille est liée à la coopétition.**

**I**nstrument dédié traditionnellement à la défense et à la conquête de positions de marché, l'intelligence économique (IE) s'inscrit essentiellement dans une conception agressive des relations entre firmes concurrentes. 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 « coopétition » qui mixent 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 coopétition. Toutefois, pour plusieurs auteurs, la coopétition 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). Précisément, la coopétition se traduirait par des échanges d'informations qui seraient autant de

renseignements qui alimenteraient l'IE (Oxley et Sampson, 2004).

La question qui se pose est donc 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 ».

## I. – FONDEMENTS THÉORIQUES

### 1. IE et compétition

Dans sa définition la plus simple, l'IE est une procédure qui permet de collecter et de comprendre les informations au sein d'un environnement. Toutefois, l'IE a été définie de façon très différente dans les recherches antérieures. De même la terminologie est très variée: des termes comme la veille technologique, la veille concurrentielle, l'intelligence concurrentielle, etc. sont alternativement utilisés dans les recherches antérieures (Baumard, 2000).

La transformation des économies et des enjeux stratégiques influencent fortement les formes d'IE. Elle devient une phase appartenant au processus de décision et un outil de management à part entière (Baumard, 2000; Prescott, 1999), dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Bournois et Romani, 2000). L'IE est direc-

tement en interaction entre l'environnement et l'entreprise (Dou, 1995). Elle est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances, dans la perspective d'une meilleure compréhension des environnements économiques et d'une meilleure anticipation des changements (Levet, 2001).

L'apport principal de l'IE est l'aide à la décision (Rosenkrans, 1998). Elle permet d'éclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes. Le décideur dispose ainsi d'éléments qui sont fondamentaux dans sa prise de décision (Montgomery et Weinberg, 1998). Ainsi, 73,5 % des dirigeants d'entreprises interrogés par Phanuel et Levy (2002) considèrent que les principales finalités de l'IE sont la facilitation de la prise de décision stratégique.

Dans une évolution récente, les entreprises abandonnent de plus en plus une simple conception de l'IE comme un « outil-guide » et adoptent une conception dans laquelle l'IE est un « outil-conseil » porteur de sens. L'IE fournit alors de véritables scénarios, qui sont autant de choix et d'options stratégiques pour le décideur (Young, 1999). Cette élaboration de scénarios est déterminée par l'habitude de la pratique de l'IE. Elle permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle qui devient fondamentale dans la prise de décision (Grant, 1998; Kirkwood, 1997; Tessun, 1997).

Au-delà de ce rôle d'aide à la prise de décision, l'IE a une autre vocation, plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et intentions des concurrents, cette analyse permet également d'élaborer des plans d'attaque ou de défense. En ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou tech-

nologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information. Au-delà du renseignement, l'IE permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son environnement. Par exemple, introduire des rumeurs qui déstabilisent les concurrents fait partie du répertoire de l'IE. De même, développer une capacité d'influence dans des organisations professionnelles ou auprès des autorités publiques est une activité majeure de l'IE. Cette définition de l'IE s'inscrit dans une conception essentiellement concurrentielle des rapports entre les firmes. L'entreprise doit, par la collecte d'information, se prémunir des manœuvres de ses concurrents actuels ou potentiels. De même, par la manipulation de l'information, elle doit développer une capacité de nuisance vis-à-vis de ces mêmes concurrents. C'est ainsi que Bournois et Romani (2000) montrent que la pratique de l'IE est d'autant plus importante que les entreprises considèrent évoluer dans un environnement où l'intensité de 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-clés et les savoir-faire qui leurs sont associés.

## 2. IE et coopétition

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. Dans cette perspective, l'IE peut être intégrée dans la théorie des réseaux, qui est fondée sur la nécessité de la coopération.

Dans cette conception, l'analyse de l'environnement en vue de trouver des partenaires devient un des rôles de l'IE. Cette recherche de complémentarités 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 aujourd'hui 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 un rôle hybride dans la détection concurrentielle et coopérative. Elle peut avoir un rôle actif dans l'adoption ou non d'un comportement coopératif.

Dans cette conception, la coopération avec les rivaux est une façon d'obtenir un avan-

tage concurrentiel (Bengtsson et Kock, 2000; Hamel *et al.*, 1989). 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. Oxley et Sampson (2004) montrent ainsi que, malgré les diverses protections informationnelles apportées par les entreprises, certaines fuites d'informations sont inévitables. La multiplication des « portes d'entrées » est alors une aubaine pour toute démarche d'IE.

Dans cette perspective, la coopération cache une intelligence concurrentielle. Plus précisément, pour Oxley et Sampson (2004), que la collaboration en R&D entre entreprises de haute technologie 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.

Dans cette perspective, 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'entreprises. Ce dernier constitue alors un réel avantage concurrentiel (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. Dans cette perspective, nous ferons la proposition générale suivante: il y a un lien positif entre le développement de pratiques d'IE et le développement d'une stratégie coopérative.

## MÉTHODOLOGIE

### L'échantillon

L'étude empirique porte concerne le domaine des hautes technologies dans les pays de l'Union européenne. Pour la Commission européenne (Eurostat, 2005), huit secteurs (codes NACE) constituent le domaine des hautes technologies. Trois sont relatifs aux services de hautes technologies (postes et télécommunication, activités informatiques et recherche et développement) et cinq aux produits (construction aéronautique et spatiale, industrie pharmaceutique, fabrication de machines de bureau et de matériel informatique, fabrication d'équipements de radio, télévision et communication et fabrication d'instruments scientifiques).

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. Une questionnaire a été envoyé à 1500 entreprises de hautes technologies issues des 25 pays de l'Union européenne. Ce questionnaire était destiné principalement à la direction générale des entreprises. 80,4 % des répondants occupent un poste de direction (P-DG, 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.

### **Le questionnaire<sup>1</sup>**

#### *La mesure de l'IE*

L'IE correspond à des pratiques managériales qui ont été décrites dans les recherches antérieures (Bournois et Romani, 2000). En s'inscrivant dans ces recherches antérieures, l'IE sera mesurée à partir de sept variables :

- la variable « surveillance environnementale » est composée de trois sous-variables : les pratiques de « veilles concurrentielles » (VConc), les pratiques de « veilles commerciales » (VCom) et les pratiques de « veilles institutionnelles » (VIns) ;
- la variable « connaissance environnementale » regroupe deux sous-variables : la « connaissance horizontale » (CHor), qui correspond à la perception des forces et faiblesses des concurrents, et la « connaissance verticale » (CVer), qui correspond à la perception des forces et faiblesses et des clients – fournisseurs ;
- la variable « influence environnementale » regroupe trois sous-variables : « l'influence » (Inf), qui correspond à la capacité d'influence de l'entreprise (lobbying, etc.), la « promotion réseaux » (PRes), qui correspond à la promotion d'un réseau d'entreprises (appartenance, instigateur d'un réseau d'entreprise, etc.) et à « l'adhésion institutionnelle » (AIns), qui correspond à son appartenance à des clubs, des syndicats professionnels, etc. ;
- la variable « acteurs de l'IE » dans l'entreprise est composée de deux sous-variables : « non spécialistes » (NSpe) de l'information, c'est-à-dire un salarié dont l'information n'est pas la spécialité, et « spécialistes » (Spe) de l'information, c'est-à-dire un salarié dont la fonction est de s'occuper de l'information ;
- la variable « structuration » regroupe deux sous-variables : « structuration forte » (SFor), qui correspond à une gestion informationnelle plutôt centralisée, formalisée et internalisée, et « structuration faible » (SFai) qui correspond à une gestion informationnelle plutôt décentralisée, non formalisée et externalisée ;
- la variable « adéquation informationnelle » est constituée de deux sous-variables : « l'efficacité informationnelle » (EInf), qui correspond à la pertinence, fiabilité, utilité,

1. Les résultats de la recherche sont disponibles auprès des auteurs de l'article.

etc. de l'information perçue par l'utilisateur, et la « satisfaction informationnelle » (SInf), qui correspond au niveau de satisfaction de la gestion informationnelle par l'utilisateur.

- la variable « connaissance » est constituée de deux sous-variables : la « gestion des connaissances » (GCon) et les « activités de R&D » (Ard) réalisée par l'entreprise ;

Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

#### *La mesure des échanges relationnels*

La variable « échange relationnel » est constituée de trois sous-variables :

- la variable « relations horizontales » (RHor), qui correspond aux relations d'échanges informationnels et de collaboration avec les concurrents ;
- la variable « relations verticales » (RVer), qui correspond aux relations d'échanges informationnels et de collaboration avec les clients-fournisseurs ;
- et la variable « 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 discriminante des échelles de mesure de chacune des variables montrent qu'elles sont fiables et valides.

#### **Le traitement des données**

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.

## **II. – RÉSULTATS**

### **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'en-

treprises 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).

## 2. Veille, IE et coopétition

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

**Tableau 1**  
**RÉGRESSION MULTIPLE PAS À PAS**

Macro-variables	Modèles	VF			NP			IE			VO		
		Variables	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.
Surveillance environnementale	Constante		-0,408**	0,141		-0,568**	0,185		-0,716*	0,184		0,800*	0,172
	Veille concurrentielle (VConc)		0,152(ns)	0,116	0,166		-0,152		0,309(ns)	0,207	0,212		
	Veille commerciale (VCom)					-0,129(ns)	0,108	0,435					0,225(ns)
Connaissance environnementale	Veille institutionnelle (VInst)					0,369(**)	0,107	-0,272					
	Connaissances horizontales (CHor)		-0,245(ns)	0,123	-0,257	-0,250***	0,122					-0,302***	0,118
	Connaissances verticales (CVer)		0,294***	0,131	0,284								
Échange relationnel	Relations horizontales (RHor)												
	Relations verticales (RVer)					0,321***	0,148	0,267				0,128(ns)	0,118
	Relations institutionnelles (RIns)					0,143(ns)	0,134	0,143				0,390*	0,083
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
	Adhésion institutionnelle (AIns)												
Acteurs de l'IE	Non spécialistes (NSpe)												
	Spécialistes (Spe)					-0,375***	0,168	-0,403	-0,277***	0,123	-0,336		
	Structuration forte (SFOr)					0,614*	0,168	0,674				0,235***	0,088
Adéquation informationnelle	Structuration faible (SFai)												
	Efficience informationnelle (EInf)								0,342**	0,124	0,406	0,486*	0,098
	Satisfaction informationnelle (SInf)											-0,346*	0,075



**Tableau 1 (Suite et fin)**  
**RÉGRESSION MULTIPLE PAS À PAS**

Modèles	VF			NP			IE			VO		
	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta	B(t)	Err. Std.	Beta
Manœuvres stratégiques												
	Internationalisation endogène (ImEn)											
	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 (RIins)							0,263***	0,117			
Connaissance	Gestion de la connaissance (GCon)	0,151(ns)	0,126	0,156								
	Activités de R&D (Ard)	-0,438**	0,14	-0,411						-0,185***	0,072	-0,262
	<b>R/R<sup>2</sup>/R<sup>2</sup> aj.</b>	<b>0,731/0,535/0,430</b>		<b>0,773/0,559/0,476</b>			<b>0,643/0,414/0,340</b>			<b>0,911/0,830/0,755</b>		
	<b>Écart Err. Estim./F</b>	<b>0,668/5,090 *</b>		<b>0,607/4,940 *</b>			<b>0,703/5,644 *</b>			<b>0,394/11,059 *</b>		

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

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.

Les barycentres sur les activités de veilles nous indiquent que les entreprises pratiquant l'IE sont celles qui mènent le plus d'activité de surveillance concurrentielle (0,521 contre 0,119 pour le groupe 1, -0,070 pour le groupe 2 et -0,571 pour le groupe 4) et institutionnelle (0,447 contre 0,163 pour le groupe 2, -0,201 pour le groupe 4 et -0,401 pour le groupe 1). Les centres de classe sont largement positifs en matière de veille commerciale (0,422 contre 0,490 pour le groupe 4, 0,039 pour le groupe 1 et -0,882 pour le groupe 2).

Les modèles explicatifs montrent une différence significative ( $F$  où  $p < 0,001$ ) entre les groupes en matière de surveillance commerciale, concurrentielle et institutionnelle. Pour la surveillance commerciale, tous les groupes se distinguent des entreprises non pratiquantes ( $p < 0,001$ ). Ce constat est identique lorsque nous regroupons les « veilleurs » (VF et VO), ou les praticiens d'une forme de surveillance (VF, VO et IE). La veille commerciale est d'autant plus pratiquée que le comportement des entreprises se rapproche d'une forme avancée de surveillance.

Pour la surveillance concurrentielle, le groupe IE se distingue des groupes NP ( $p < 0,05$ ) et VO ( $p < 0,001$ ). Ce dernier se

différencie, également, du groupe VF ( $p < 0,01$ ). Si nous regroupons les « veilleurs », le groupe IE s'en distingue ( $p < 0,001$ ), mais, également vis-à-vis du groupe NP ( $p < 0,05$ ). La veille concurrentielle est d'autant plus pratiquée que le comportement des entreprises se rapproche de l'IE.

Pour la surveillance institutionnelle, le groupe IE se distingue des groupes veilleurs (VO:  $p < 0,05$ ; VF:  $p < 0,001$ ). Ce dernier se différencie, également, du groupe NP ( $p < 0,05$ ). En effectuant le regroupement des « veilleurs », ces derniers se distinguent du groupe IE ( $p < 0,001$ ) et NP ( $p < 0,05$ ). La veille institutionnelle est d'autant plus pratiquée que le comportement des entreprises se rapproche de l'intelligence économique.

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), les résultats montrent 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 pratiqués confirment significativement cette distinction.

L'ensemble de ces résultats montre qu'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 coopétition. De plus, nous pouvons noter l'existence d'une « cohabitation » entre veille coopétitive et veille concurrentielle au sein du même processus de renseignement dans les entreprises pratiquant une veille ouverte.

### 3. Les déterminants des relations de coopétition

Quelles sont les variables expliquant les relations d'échanges et de collaborations entre concurrents? D'après le tableau 1, 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 écono-

mique qui est liée aux relations coopératives ( $p < 0,01$ ). 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 coopératives ( $p < 0,05$ ) ainsi que l'efficacité des informations ( $p < 0,001$ ).

### III. – 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 économique, elle s'inscrit dans une conception essentiellement agressive et non coopérative des rapports entre firmes concurrentes.

L'IE est, avant tout, abordée comme un instrument dédié à la compréhension des pratiques concurrentielles et anti-concurrentielles (Porter, 1980). Son objectif est, en premier lieu, de révéler les actions, les intentions des concurrents et d'élaborer des plans d'attaques ou de défense. L'IE sert la guerre économique (Cohen, 2004) et se trouve au cœur des entreprises où la concurrence est forte et mondiale (Bournois et Romani, 2000). L'IE est le centre des comportements opportunistes, exacerbant la compétition et découragent les actions de coopération (Dagnino et Padula, 2002).

Dans une autre conception, la coopération, qui se définit comme 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 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 celles qui privilégient les stratégies de coopération. Elles sont d'avantage inscrites dans des stratégies plus classiques de compétition. L'IE est au service de cette stratégie qui intègre peu de coopération avec les concurrents. En revanche, les entreprises qui pratiquent une « veille ouverte » développent des relations avec leurs rivaux qui incluent la coopération. Cette 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'informations sur ces rivaux. La coopération se traduit effectivement par des échanges d'informations qui sont autant de

renseignements qui aliment le stock d'informations sur les concurrents (Oxley et Sampson, 2004). Cette collecte d'informations aide à constituer ce qui est communément dénommée la phase de veille. Nous pouvons donc considérer qu'il existe une « veille coopérative », 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 coopérative ». Au contraire, il semble bien que l'IE et la coopération sont, si ce n'est opposées, du moins peu compatibles. Les entreprises choisissent entre des stratégies fondées sur la coopération entre concurrents et des stratégies d'influence de leur environnement.

Ce constat a des conséquences relativement importantes. En effet, elles impliquent 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. Cette volonté d'influence n'est, semble-t-il, pas compatible avec la mise en place de relations de coopération avec les rivaux. Réciproquement, développer une relation coopérative implique, sans renoncer à la rivalité, à ne pas tenter d'influencer son environnement. C'est dans ces conditions que naît la coopération et que se produisent

les échanges d'informations qui donnent naissance à la veille coopérative.

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 coopérative. Une étude qualitative, de type étude de cas approfondie, permettrait alors une meilleure compréhension de ce phénomène.

D'autres questions mériteraient également des analyses approfondies. Une première question porte sur le choix entre l'IE et la coopération. 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 d'influence de leur environnement? Une deuxième question porte sur l'efficacité de ces choix. Quelles sont les entreprises les plus performantes? Celles qui choisissent la coopération et, donc, la veille coopérative, ou celles qui choisissent l'IE, au détriment de la coopération? Seules de nouvelles recherches permettront de répondre à ces questions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baumard P., *Analyse stratégique mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris, 2000.
- Bengtsson M., Kock S., “Co-opetition in business networks, to cooperate and compete simultaneously”, *Industrial Marketing Management*, vol. 19, n° 5, 2000, p. 411-426.
- Bournois F., Romani P. J., *L'IE et stratégie dans les entreprises françaises*, Economica, Collection IHEDN, Paris, 2000.
- Brandenburger A.M., Nalebuff J., *Co-opetition*, Harvard business school, Boston, 1996.
- Burt R., *The Social Structure of Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1992.
- Dou H., *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, Paris, 1995.
- Goerzen A., Beamish P., “The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 4, 2005, p. 333-354.
- Grant R.M., *Contemporary strategy analysis : concepts, techniques applications*, 3<sup>e</sup> édition Malden, Blackwell business, 1998.
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., “Collaborate with competitors and win”, *Harvard Business Review*, vol. 67, 1989, p. 133-139.
- Kirkwood G. P., “The revised management procedure of the international whaling commission: in global trends: fisheries management”, *American fisheries society symposium*, vol. 20, 1997, p. 91-99.
- Kogut B., “The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 405-425.
- Levet J.L., *L'IE mode de pensée, mode d'action*, Economica, coll. «Intelligence économique », Paris, 2001.
- Montgomery D.B., Weinberg C.B., “Toward strategic intelligence systems”, *Marketing Management*, vol. 6, n° 4, Winter 1998, p. 44-52.
- Oxley J., Sampson R., “The scope and governance of international R&D alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 8-9, 2004, p. 723-749.
- Phanuel D., Levy D., « Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français », *Actes de la XI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2002.
- Powell W. W., “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, p. 295-336.
- Prescott J., “The evolution of competitive intelligence designing a process for action”, *APMP, Proposal Management, Competitive intelligence*, Spring, 1999, p. 37-52.
- Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C., “Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms”, *Technovation*, vol. 24, n° 12, 2004, p. 927-938.
- Rosenkrans W., “Past, present and future directions for technical intelligence”, *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, n° 2, second quarter 1998, p. 26-33.

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

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.