

La pratique de l'intelligence économique dans les grandes structures marocaines

Cas d'une structure minière

Par : Aimad EL HAJRI

Doctorant en science de gestion.

Groupe de recherche « Nouvelles Pratiques de Gestion »

Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

aimadelhajri@gmail.com

Résumé :	3
Abstract:	3
Introduction :	4
Le cadre conceptuel : La pratique de l'intelligence économique.	5
1-L'intelligence économique et la recherche de l'information : La veille	5
2-L'intelligence économique et la protection du patrimoine immatériel : La protection de l'information.	7
3-L'intelligence économique et la pression : L'influence et le lobbying.	8
Problématique :	9
Méthodologie de recherche :	10
Résultats et discussions :	12
Evaluation des pratiques de la Société par rapport aux Bonnes pratiques :	12
Analyse en Composantes Principales (ACP)	14
Recommandations :	22
Conclusion :	24
Bibliographie :	24
Annexe 1 :	25

Résumé :

Le rapprochement entre l'intelligence économique (**notée IE par la suite**) et structure minière au Maroc est perçue comme contre-nature, voir dénaturant vue la nouveauté du concept et de ses outils .Il s'agit d'un grand défi qu'il faut relever à travers une coordination énorme entre la volonté public, les dirigeants des entreprises, et les experts. Après avoir brièvement définis les concepts employés, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats de l'étude sur une structure minière marocaine.

Abstract:

The connection between Business Intelligence and mining Firms in Morocco is perceived as unnatural, indeed denaturing, see the novelty of the concept and its tools. It is a great challenge that should be noted through a huge coordination between the desire public, business leaders and experts. After briefly defined the concepts used, we present the research methodology and the results of the study on a mining structure Moroccan.

Introduction :

Avec l'ouverture plus large des frontières, se sont intensifiés, à l'échelle mondiale, les échanges de toutes sortes : capitaux, marchandises, services, technologies, personnes, informations, savoirs, etc. Favorisée par les moyens universels de communication, les interdépendances croissantes des états dans les domaines économique, politique, social, culturel, scientifique et technologique ont transformé le monde en un vaste système où tout évènement qui survient à un point du globe a des répercussions au point opposé. Dans un univers de complexité et de compétition, où les flux et les réseaux explosent, le savoir, l'information et la communication se situent au cœur de la gouvernance de toutes les organisations. Ils représentent des atouts stratégiques pour l'entreprise comme pour les institutions de l'état et de la société civile.

C'est dans ce contexte que les entreprises doivent avoir les informations sur leurs environnements qui sont en perpétuelle évolution, d'évaluer les tendances et repérer les changements. Ainsi, c'est l'union entre l'information et la stratégie qui est au cœur de la notion de l'intelligence économique comme le décrivent Christian Marcon et Nicolas Moinet « Qu'il s'agisse de surveiller son champ concurrentiel, de protéger ses informations stratégiques, de capitaliser ses connaissances ou d'influencer son environnement, la question est bien celle de l'utilisation stratégique de l'information » (Marcon, 2006)¹.

Dans cet article, après avoir présenté le cadre conceptuel de l'intelligence économique, nous présentons la méthodologie suivie et les résultats obtenus de notre recherche.

¹ Marcon C., Moinet N., L'intelligence économique. Editions Dunod, France, 2006.

Le cadre conceptuel : La pratique de l'intelligence économique.

Le Premier thème qui vient à l'esprit quand on pose la question sur l'intelligence économique aux gens non spécialisés dans le domaine, est souvent la veille, des fois même c'est réducteur, beaucoup de gens pensent que l'intelligence économique ce n'est que de la veille, mais cette dernière est un paramètre nécessaire et obligatoire pour mettre en place l'intelligence économique dans une entreprise.

L'IE est définie comme une démarche de gestion de l'information et de la connaissance sur l'environnement externe de l'entreprise dans le but de préparer les décisions stratégiques (Baumard, 1994 ; Bournois et Romani, 2000; McGonagle et Vella, 2002).

« L'IE est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises »². Cette définition touche les concepts clés d'une bonne définition de l'IE (Gouvernance, Stratégie, Information), Le rapport Martre définit également l'IE comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement, dans les meilleures conditions de délais et de coûts »³ L'intelligence économique est une capacité de l'entreprise « sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème (...) inédit »⁴.

1-L'intelligence économique et la recherche de l'information : La veille

La veille est définie comme un sous ensemble de l'intelligence économique. La norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR (Agence Française de la Normalisation) « Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille » (Avril 1998) définit la veille comme « l'activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions ». Ainsi, selon

² Juillet A., Les Échos no17582 du 10 février 1998, p. 53.

³ Martre H., Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » Commissariat général du Plan, février 1994.

⁴ Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique », Revue d'Intelligence Économique, mars 1997, n° 1.

Patrick ROMAGNI et Véronique Wild⁵, « la veille est une analyse des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation ». Toutefois, deux conditions sont nécessaires pour mener une fonction de veille efficacement : une bonne connaissance de la culture de l'entreprise ainsi qu'une maîtrise suffisante de l'environnement dans lequel le veilleur agit.

L'objectif principal de la veille étant d'agir sur le plan tactique et offensif au sein de l'entreprise via la recherche des informations déterminant l'environnement.

Philippe BAUMARD⁶ a cité quelques raisons qui justifient le recours à la veille:

- Maintien ou encore mieux l'accroissement de son niveau de compétitivité ;
- Mise en place d'un projet d'innovation et veiller à sa protection ;
- Comparaison de son savoir-faire et essai de le développer ;
- Rentabilisation de marchés déjà conquis par une meilleure connaissance de ce segment de marché ou du secteur économique auquel il appartient ;
- Amélioration de la qualité et de la pertinence des décisions prises par les dirigeants ;
- Capacité d'anticiper l'avènement d'un événement se rapportant à un concurrent, à une technologie, à une loi, à un produit, etc. et d'y faire face.

D'après Carlo RIVELLI⁷, la veille stratégique est un terme général regroupant différentes formes de veilles classées en fonction du domaine que l'on veut surveiller et observer. Ainsi, il propose la classification suivante : Veille technologique, Veille concurrentielle, Veille Marketing et commerciale, Veille sociétale et environnementale (veille réglementaire, financière, fiscale, économique, politique, géopolitique, écologique, sociale, culturelle et autres).

« La veille consiste à observer de façon systématique, mais passive, l'environnement sous tous ses aspects (économique, juridique, culturel, social, historique, écologique...). La veille se différencie de l'intelligence économique en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. La veille a un rôle de détection tandis que l'intelligence

⁵ ROMAGNI, P. ; WILD, V. L'intelligence économique au service de la stratégie de l'entreprise. 1998

⁶ BAUMARD, Philippe. Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Paris, Milan, Barcelone : Masson, 1991. p.35-36.

⁷ REVELLI, Carlo. Intelligence économique sur Internet. Paris : Dunod, 2000. p.12-14

économique a une mission de positionnement stratégique de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement ». ⁸

2-L'intelligence économique et la protection du patrimoine immatériel : La protection de l'information.

La protection du capital immatériel et les actions de l'influence et de lobbying sont les deux autres facettes de l'IE. Ainsi, une bonne protection repose sur une implication de l'ensemble de l'entreprise, donc une volonté affirmée du dirigeant, une communication interne forte et répétitive et des contrôles réguliers pour vérifier la solidité des procédures et la bonne application des mesures. ⁹

La sécurité économique vise avant tout trois objectifs ¹⁰ :

- l'identification et l'analyse des menaces pour les entreprises;
- la protection des entreprises et des établissements de recherche, quels que soient leur taille ou le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. En effet, toute entreprise est susceptible de faire l'objet d'attaques, à partir du moment où elle est innovante et évolue dans un secteur concurrentiel ; il en va de même pour les établissements de recherche ;
- la diffusion d'une culture de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel au sein de l'ensemble des entreprises, grands groupes comme PME, et des établissements de recherche.

La première étape consiste à repérer les informations stratégiques de l'entreprise ainsi que les risques associés. Il faut donc :

- faire l'inventaire de toutes ses informations sensibles ou confidentielles (plan stratégique, études de concurrence, fichiers clients et prospects, liste des fournisseurs, contrats, données comptables, paie, dossiers du personnel, organigramme détaillé de l'entreprise, brevets, plans, procédés de fabrication, codes sources...);
- recenser les ressources du système d'information de l'entreprise (ordinateurs fixes et portables, accès à Internet, messageries électroniques, logiciels, clefs USB, Wifi, Bluetooth, téléphones fixes et portables, télécopieurs, photocopieurs, armoires et locaux d'archivage...).

Il faut aussi prendre conscience des menaces qui pèsent sur l'entreprise : vols d'informations, de savoir-faire et de secrets de fabrication, contrefaçons et atteintes à la propriété

⁸ BAUMARD, Philippe. Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Paris, Milan, Barcelone : Masson, 1991. p.43-45.

⁹ COUTENCEAU, Christian. Guide pratique de l'intelligence économique.2010, P.42.

¹⁰ Ordre des experts comptables. Le guide de l'intelligence économique.2012.

intellectuelle, pertes de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, intrusions dans le système informatique, mises hors service des ressources informatiques, débauchage de salariés, risque financier par prise de capitaux extérieurs, mises en cause au plan légal et actions de justice, atteintes à l'image de marque et à la réputation.

Toutes les entreprises sont concernées, il ne faut pas se croire à l'abri sous prétexte qu'on est une TPE-PME ou que son secteur est peu concurrentiel.

Ainsi, le chef d'entreprise et ses collaborateurs seront-ils en mesure d'adopter et d'adapter au quotidien des règles de conduite simples.

3-L'intelligence économique et la pression : L'influence et le lobbying.

Toute entreprise peut faire des stratégies d'influence¹¹ à savoir le lobbying¹² à son échelle, sur son territoire, quelle que soit sa taille et ses moyens dont le but de défendre ses intérêts afin d'être présent et influent là où demeurent des solutions potentielles pour faire face aux besoins de l'entreprise.

Le lobbying se définit comme une influence des interventions ou décisions des pouvoirs publics¹³, par cette pratiques les entreprises cherchent :¹⁴

- A séduire (publicité, lobbying) ;
- A feindre ;
- A persuader (propagande) ;
- A manipuler (désinformation¹⁵, lobbying)

¹¹ Elle sert à faire connaître son entreprise et ses orientations en agissant sur des relais d'opinion pour influencer sur le cours des choses, afin de créer un environnement favorisant sa stratégie. (COUTENCEAU, Christian. Guide pratique de l'intelligence économique).

¹² Lobby : Groupe d'intérêt qui fait valoir son point de vue auprès de décideurs. (COUTENCEAU, Christian. Guide pratique de l'intelligence économique)

¹³ Farnel F.J. (1993). Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, Paris.

¹⁴ Revue Défense n°132, mars-avril-2008 « Stratégies d'influence : le rôle-clé des idées », Bruno Racouchot.

¹⁵ Désinformation : Propagation d'informations fausses ou tronquées. (COUTENCEAU, Christian. Guide pratique de l'intelligence économique)

L'application du lobbying nécessite auparavant l'adaptation d'une stratégie de présence (présence sur les réseaux sociaux, sur internet, présence dans le réseau relationnel, associations, clubs...).

Problématique :

Si la majorité des travaux ont été consacré à la grande structure mais également aux PME à l'international dans les pays développés (USA, CANADA, JAPAN,CHINE,FRANCE) dans leurs démarches de mise en place et de développement du dispositif de l'intelligence économique, étant conscient que la pérennité des entreprises repose essentiellement sur l'adoption des méthodes et des démarches proactive de gestion stratégique, des flux informationnels pour faire évoluer les cultures organisationnelles à savoir l'innovation ,les moderniser et les rendre plus compétitive sur le plan local et international , Nous projetons cette pratique de l'intelligence économique sur le tissu économique marocain dans les grandes structures à savoir une Société minière ,et de tenter de répondre à la problématique centrale suivante :

Comment est pratiquée l'intelligence économique au sein de la Société ?

Notre objectif est de tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les pratiques de l'intelligence économique au sein de la société ?
- Quel plan d'action pour la société pour développer la pratique de l'intelligence économique ?

Méthodologie de recherche :

Tout chercheur en sciences de gestion est inéluctablement confronté au choix le plus approprié de collecte et d'analyse de données en fonction de ses objectifs et de la nature de son terrain de recherche.

Entretiens Semi-directifs (Approche qualitative) :

F. Wacheux (1996)¹⁶ met en évidence cinq sources différentes de données : l'entretien, l'observation directe, l'observation indirecte, les archives et la documentation disponible. De ces cinq sources décrites par F. Wacheux (1996), nous avons retenu pour notre travail comme sources principales de collecte des données : L'observation directe (stage au sein de la structure) et l'entretien, Nous avons effectué un stage d'une durée de 4 mois au sein de la structure minière, et nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les responsables de la structure qui ont durés généralement entre 25min et 40 min. Leur conduite débutait par un climat détendu et propice à la discussion.

¹⁶ WACHEUX F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996.

Questionnaire fermé (Approche quantitative) :

Dans notre recherche nous avons élaboré un questionnaire fermé sur l'ensemble des pratiques de l'intelligence économique.

L'utilisation d'une échelle de réponse de 0 à 100% pour évaluer chaque pratique de l'intelligence économique par chaque critère, et le traitement des données par l'analyse en composantes principales, justifie une approche quantitative au contenu qui est qualitatif dans sa nature.

➤ **Avantages de l'Approche adoptée : Approche mixte (Etude de cas)**

- Combine les méthodes de collecte et d'analyse de données propre aux approches qualitatives et quantitatives.
- Porte sur des phénomènes, des situations ou des problèmes peu connus.
- Vise notamment la description et l'établissement des faits.
- Permet d'approfondir l'interprétation
- Utilise tous les éléments aident à mieux saisir le problème ou la situation.

➤ **Etude de cas ¹⁷:**

L'étude de cas est caractérisée par souci de rendre compte, selon plusieurs perspectives, de la complexité de la réalité d'une situation particulière qu'on veut mieux comprendre. Elle n'est pas une expérimentation sur un échantillon à un seul sujet. Elle correspond plutôt à une multiplicité de regards jetés sur un cas. Ces regards peuvent être : communicationnel, écologique, économique, historique, politique, psychologique, sociologique, etc. L'étude de cas peut donc être qualitative ou quantitative ou mixte. Elle est particulièrement appropriée lorsque l'objectif est de mieux comprendre un phénomène rare ou unique ou encore de comparer des cas similaires.

¹⁷ Pierre MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse », 2006 Presses de l'université du Québec.

Résultats et discussions :

Evaluation des pratiques de la Société par rapport aux Bonnes pratiques :

Chaque pratique de l'intelligence économique est évaluée par chaque critère (Formalisation, Sensibilisation, Organisation, Importance, Priorité) sur une échelle de 0 à 100%.

Pratiques de l'intelligence économique au sein de la société minière.	<u>Formalisation</u>	<u>Sensibilisation</u>	<u>Organisation</u>	<u>Importance</u>	<u>Priorité</u>	Bonnes pratiques de l'intelligence économique.
-La Société ne dispose pas d'un service d'IE ou de veille, il existe au niveau de Groupe.	40%	30%	20%	5%	5%	-l'entreprise doit avoir un service dédié à l'IE ou de veille ou confiée à des responsables au sein de l'entreprise.
- La stratégie de la Société ne prend pas en considération la gestion d'information externe.	50%	30%	10%	8%	2%	-La collecte de l'information externe est déterminante pour l'entreprise et oriente la direction de l'entreprise vers une recherche de satisfaction du client.
-Il n'y a pas de procédure bien claire pour la gestion d'information.	20%	30%	30%	10%	10%	-Les informations externes rassemblées sont utilisées dans la mise à jour du projet

						d'entreprise annuel. Les informations venant des services fonctionnels et des clients sont utilisées pour mettre à jour les tendances/changements qui peuvent accroître le développement de nouveaux marchés ou produits.
-La gestion de l'information n'est pas formalisée et dépend du Directeur général (DG).	30%	20%	40%	5%	5%	-Une unité d'Intelligence économique est spécifiquement responsable de la publication des informations de l'entreprise. L'unité travaille en collaboration avec les autres départements fonctionnels.
-Il n'y a pas de politique formelle de gestion de l'information (elle se prépare au niveau du groupe)	30%	20%	20%	20%	10%	-L'entreprise a clairement identifié, défini et également organisé sur une période de plusieurs années les principales questions à surveiller.
-Les besoins généraux d'information, y compris la commercialisation et les matières techniques, sont identifiés par la Direction générale.	40%	30%	15%	10%	5%	-La définition des besoins est organisée dans un domaine précis, et par conséquent elle est exécutée avec la participation des services fonctionnels de l'entreprise et chaque département définit ses propres besoins d'informations.
-La Société organise habituellement des réunions auxquels assistent les chefs de service pour discuter les problèmes de l'entreprise à savoir ses besoins.	5%	5%	5%	25%	60%	-La définition et l'actualisation des besoins sont exécutées de façon régulière et systématique, avec des réunions ou séminaires périodiques collectifs auxquels assistent les Chefs de service et le personnel.
-La direction est consciente de l'importance des sources externes, mais elle n'alloue pas assez de moyens pour structurer le processus de collecte, classer les sources... C'est une activité annexe et occasionnelle et non un processus structuré et organisé.	50%	10%	20%	10%	10%	- L'entreprise a identifié les sources d'information fiable qui concernent ses préoccupations, selon un processus structuré.
-Les principales sources d'information sont classiques: clients, fournisseurs, expositions commerciales et Internet dans une moindre proportion. Mais le groupe qui détient une cellule de veille scientifique s'occupe de la recherche des informations via (consultants, associations d'entreprise, chambres de commerces, centre technologiques, universités, comité scientifiques, brevets...) pour préparer	30%	30%	20%	10%	10%	-Les sources fondamentales ne concernent pas seulement un contact personnel avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, mais s'intéressent aussi aux organisations intermédiaires: consultants, associations d'entreprises, Chambres de commerce, Centres technologiques, écoles, universités, comités scientifiques... Elles sont utilisées en version électronique, comme les publications

les informations au différents filiales inclue la société.						périodiques en ligne ou les bibliographies commerciales électroniques et les brevets. Internet est largement utilisé comme source d'information au quotidien. On utilise régulièrement des systèmes d'alerte.
-Les informations externes sont considérées plus précieuses que les informations internes au niveau de la Société (surtout celle préparées par le groupe).	20%	20%	40%	15%	5%	-L'information obtenue par les sources internes est reconnue comme ayant de la valeur et est fréquemment utilisée.
-La précision des sources est importante, et le jugement personnel et l'expérience sont importants.	5%	5%	10%	20%	60%	-Les sources sont évaluées par plusieurs responsables.
-L'analyse d'information est faite par la seule Direction générale.	20%	30%	30%	10%	10%	-La Direction générale est responsable de l'analyse d'information et de son implication stratégique. Le personnel technique exploite l'information à son niveau de responsabilité.
-Le recours à des experts externes au niveau du groupe.	10%	10%	50%	20%	10%	-L'entreprise a ses propres réseaux d'experts externes spécialisés sur ses propres spécificités. Ils sont organisés en comités permanents qui conseillent le comité de direction.
-Les processus de diffusion sont principalement informels et il n'y a pas d'autre procédure spécifique ni de profils spécifiques définis pour la distribution d'information.	20	30	30	10	10%	-Il existe un système de diffusion de l'information qui gère les cibles et les moyens.
-inexistence d'un cadre formel et bien déterminé de la protection du patrimoine immatériel.	10%	40%	30%	10%	10%	-Définir une politique de protection de l'information adaptée aux besoins de l'entreprise
-La Société est la filiale du groupe, il s'inscrit alors dans ce réseau qu'on peut considérer comme un fort lobby privé.	2%	3%	5%	20%	70%	-La stratégie d'influence peut être menée vis-à-vis d'acteurs publics ou privés. Les actions de lobbying doivent s'exercer dans le strict cadre du respect des lois et règlements
-les partenariats se décident au niveau du groupe ce qui crée une certaine dépendance au niveau stratégique.	20%	40%	20%	10%	10%	-L'entreprise doit avoir une certaine indépendance vis-à vis le groupe pour créer son propre réseau.
SCORE	23.0 5%	22.5 2%	23.2 3%	13.4 1%	17.7 6%	

Analyse en Composantes Principales (ACP)

Objectif de l'ACP¹⁸ :

Condenser l'information du tableau de manière à retirer les relations vraiment caractéristiques (proximités entre variables et individus), ceci en limitant la perte d'information, mais également la simplification de la lecture des données en réduisant le nombre des variables en les agrégeant par combinaison linéaire. Ce dernier qui restituent le plus d'information sont retenues et appelées composantes principales.

L'ACP permet donc de réduire des tableaux de grandes tailles en un petit nombre de variables (2 ou 3 généralement) tout en conservant un maximum d'information. Les variables de départ sont dites 'métriques'.

¹⁸ Manu CARRICANO Fanny POUJOL, Analyse de données avec SPSS. Collection Synthex.

1. La matrice de corrélation :

La matrice de corrélation a pour but de répondre à la question suivante : les données sont-elle factorisables ? Pour répondre à cette question, dans un premier temps, il convient d'observer la matrice des corrélations (« Corrélation Matrix »). Si plusieurs variables sont corrélées (> 0.5), la factorisation est possible. Si non, la factorisation n'a pas de sens et n'est donc pas conseillée.

	SIE	CIE	UIE	FGI	PGI	IBI	AcB	PISI	SFd	Infin	EvSc	Ainf	Rex	Sdiff	Pinf	Sinf	RE
Service IE	1,000	0,869	0,707	0,693	0,833	0,589	-0,905	0,544	0,943	-0,096	-0,885	0,707	-0,068	0,707	0,500	-0,500	0,770
collecte de l'information externe	0,869	1,000	0,379	0,535	0,857	0,783	-0,603	0,802	0,884	-0,392	-0,612	0,379	-0,379	0,379	0,089	-0,143	0,515
Utilisation des infos externes	0,707	0,379	1,000	0,784	0,354	0,250	-0,746	0,144	0,750	0,612	-0,722	1,000	0,433	1,000	0,884	-0,707	0,816
Formalisation de la gestion de l'info	0,693	0,535	0,784	1,000	0,693	0,098	-0,711	0,623	0,686	0,480	-0,793	0,784	0,566	0,784	0,416	-0,832	0,400
Politique de gestion de l'info	0,833	0,857	0,354	0,693	1,000	0,354	-0,754	0,816	0,707	-0,289	-0,816	0,354	0,000	0,354	0,000	-0,500	0,289
Identification des besoins en info	0,589	0,783	0,250	0,098	0,354	1,000	-0,213	0,433	0,750	-0,408	-0,144	0,250	-0,722	0,250	0,177	0,354	0,612
Actualisation des besoins	0,905	-0,603	-0,746	-0,711	-0,754	-0,213	1,000	-0,308	-0,746	-0,087	0,985	-0,746	-0,246	-0,746	-0,603	0,754	-0,696
Processus de l'identification des sources d'info	0,544	0,802	0,144	0,623	0,816	0,433	-0,308	1,000	0,577	-0,236	-0,417	0,144	-0,083	0,144	-0,306	-0,204	0,000
Sources fondamentaux	0,943	0,884	0,750	0,686	0,707	0,750	-0,746	0,577	1,000	0,000	-0,722	0,750	-0,144	0,750	0,530	-0,354	0,816
L'information en interne	0,096	-0,392	0,612	0,480	-0,289	-0,408	-0,087	-0,236	0,000	1,000	-0,118	0,612	0,825	0,612	0,577	-0,577	0,167
Evaluation des sources	0,885	-0,612	-0,722	-0,793	-0,816	-0,144	0,985	-0,417	-0,722	-0,118	1,000	-0,722	-0,333	-0,722	-0,510	0,816	-0,589
Analyse de l'information	0,707	0,379	1,000	0,784	0,354	0,250	-0,746	0,144	0,750	0,612	-0,722	1,000	0,433	1,000	0,884	-0,707	0,816
Réseaux d'experts	0,068	-0,379	0,433	0,566	0,000	-0,722	-0,246	-0,083	-0,144	0,825	-0,333	0,433	1,000	0,433	0,306	-0,816	-0,118
Système de diffusion	0,707	0,379	1,000	0,784	0,354	0,250	-0,746	0,144	0,750	0,612	-0,722	1,000	0,433	1,000	0,884	-0,707	0,816
Protection de l'information	0,500	0,089	0,884	0,416	0,000	0,177	-0,603	-0,306	0,530	0,577	-0,510	0,884	0,306	0,884	1,000	-0,500	0,866
Stratégie d'influence	0,500	-0,143	-0,707	-0,832	-0,500	0,354	0,754	-0,204	-0,354	-0,577	0,816	-0,707	-0,816	-0,707	-0,500	1,000	-0,289
Réseau de l'entreprise	0,770	0,515	0,816	0,400	0,289	0,612	-0,696	0,000	0,816	0,167	-0,589	0,816	-0,118	0,816	0,866	-0,289	1,000

Tableau des abréviations du tableau de la matrice de corrélation

SIE	Service intelligence économique	SFd	Sources fondamentaux
CIE	collecte de l'information externe	infin	L'information en interne
UIE	Utilisation des informations externes	EvSc	Evaluation des sources
FGI	Formalisation de la gestion de l'information	Ainf	Analyse de l'information
PGI	Politique de gestion de l'information	Rex	Réseaux d'experts
IBI	Identification des besoins en information	Sdiff	Système de diffusion
AcB	Actualisation des besoins	Pinf	Protection de l'information
PISI	Processus de l'identification des Sources d'information	Sinf	Stratégie d'influence
RE	Réseau de l'entreprise		

La variable Service IE est corrélée significativement avec collecte de l'information externe, Utilisation de l'info externe, Politique de gestion de l'info, Sources fondamentaux Analyse de l'information et faiblement avec les autres. Ce résultat préfigure une première composante

La variable Protection de l'information est corrélée significativement avec Utilisation des infos externes et Analyse de l'information. Ces trois variables peut être constituée une seconde composante.

La variable Réseau de l'entreprise est corrélée significativement avec Système de diffusion. Elles devraient représenter la troisième composante.

2. Variance expliquée total

Cette partie a pour but de répondre à la question suivante : Combien de facteurs retenir ?

Trois règles sont applicables :

- 1ere règle : la règle de Kaiser qui veut qu'on ne retienne que les facteurs aux valeurs propres supérieures à 1.
- 2eme règle : on choisit le nombre d'axe en fonction de la restitution minimale d'information que l'on souhaite. Par exemple, on veut que le modèle restitue au moins 80% de l'information.
- 3eme méthode : le « Scree-test » ou test du coude. On observe le graphique des valeurs propres et on ne retient que les valeurs qui se trouvent à gauche du point d'inflexion.

Dans notre cas nous avons retenu la première règle.

Variance expliquée totale						C
	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
Composante	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	9,611915159	56,5406774	56,5406774	9,611915159	56,5406774	56,540677
2	4,188371782	24,63748107	81,1781585	4,188371782	24,63748107	81,178158
3	2,293684964	13,49226449	94,670423	2,293684964	13,49226449	94,670423
4	0,906028096	5,329577035	100			
5	1,43396E-15	8,43506E-15	100			
6	3,31791E-16	1,95171E-15	100			
7	2,04295E-16	1,20174E-15	100			
8	1,88485E-16	1,10874E-15	100			
9	4,20612E-17	2,47419E-16	100			
10	-2,60866E-17	-1,53451E-16	100			
11	-5,6581E-17	-3,32829E-16	100			
12	-1,51554E-16	-8,91496E-16	100			
13	-2,26019E-16	-1,32952E-15	100			
14	-3,09801E-16	-1,82236E-15	100			
15	-4,10887E-16	-2,41698E-15	100			
16	-6,05332E-16	-3,56078E-15	100			
17	-9,78565E-16	-5,75627E-15	100			
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.						

Les trois premières composantes ont respectivement des valeurs propres de 9.612, 4.188 et 2.294. Donc selon *la règle de Kaiser* on retient trois composants car chaque variable initiale a une valeur propre supérieure à 1.

3. Qualité de représentation :

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
Service IE	1	0,977552736
collecte de l'information externe	1	0,98945728
Utilisation des infos externes	1	0,985613422
Formalisation de la gestion de l'info	1	0,924702171
Politique de gestion de l'info	1	0,98445451
Identification des besoins en info	1	0,933394393
Actualisation des besoins	1	0,835736986
Processus de l'identification des sources d'info	1	0,828259438
Sources fondamentaux	1	0,978995076
L'information en interne	1	0,853015271
Evaluation des sources	1	0,889444265
Analyse de l'information	1	0,985613422
Réseaux d'experts	1	0,994931869
Système de diffusion	1	0,985613422
Protection de l'information	1	0,986141325
Stratégie d'influence	1	0,974394216
Réseau de l'entreprise	1	0,9866521
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.		

Une extraction de 1 signifie que la variable initiale est bien représentée par les composantes. Les variables sont toutes bien représentées. Donc la solution à trois composantes prend mieux en compte toutes les variables initiales et éviter la perte de l'information.

4. Matrice des composantes

Matrice des composantes			
	Composante		
	1	2	3
Service IE	0,916464902	0,371	
collecte de l'information externe	0,670033789	0,7298	
Utilisation des infos externes	0,91726203	-0,314	
Formalisation de la gestion de l'info	0,862423131		-0,399
Politique de gestion de l'info	0,690624627	0,4956	-0,512
Identification des besoins en info	0,381341798	0,7451	0,4826
Actualisation des besoins	-0,906132694		
Processus de l'identification des sources d'info	0,430457306	0,5776	-0,556
Sources fondamentaux	0,893474592	0,3908	
L'information en interne	0,309251164	-0,869	
Evaluation des sources	-0,902267898		
Analyse de l'information	0,91726203	-0,314	
Réseaux d'experts		-0,842	-0,455
Système de diffusion	0,91726203	-0,314	
Protection de l'information	0,700892984	-0,437	0,5509
Stratégie d'influence	-0,724265144	0,501	0,4459
Réseau de l'entreprise	0,789899145		0,5981
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			
	3 composantes extraites.		

A l'aide du diagramme des composantes (ANNEXE 1) nous avons retenu une idée sur les variables à condenser, Ainsi une première lecture du tableau ci-dessus de matrice des composantes nous aide à présenter les corrélations entre les variables initiales et les composantes issues de l'analyse. Le regroupement de variables est issu de l'analyse de la matrice des composantes et de la matrice des corrélations, et sa lecture peut être facilitée par la lecture de diagramme des composantes :

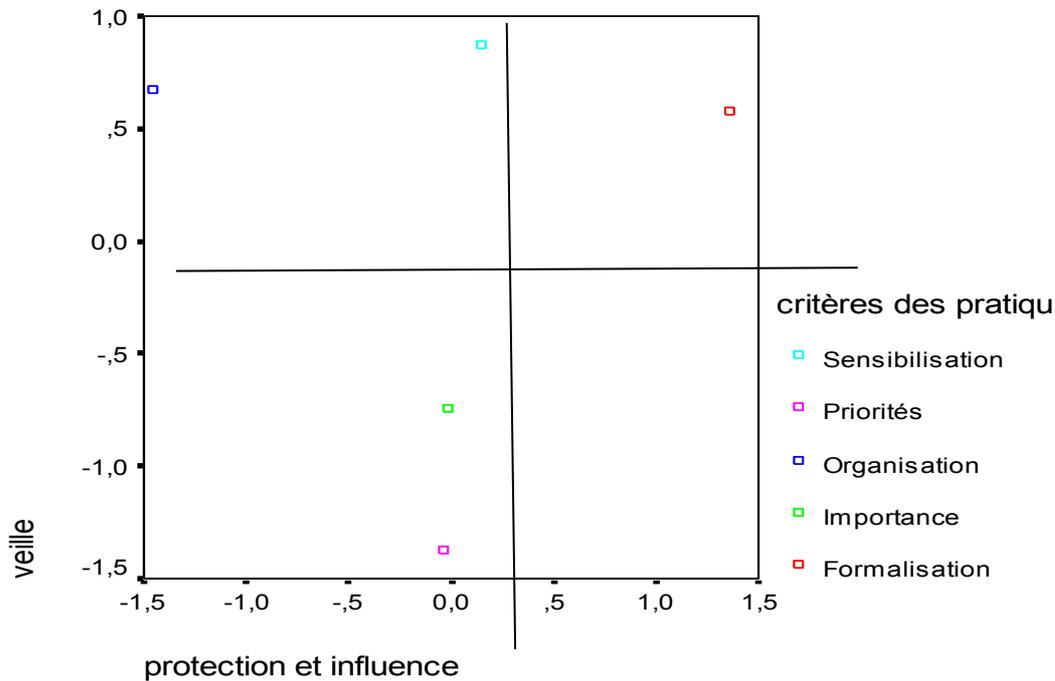
Selon la matrice des composantes on peut déduire que :

Première composante : La veille (Service IE-Utilisation des infos externes-formalisation de la gestion de l'info-Actualisation des besoins-sources fondamentaux-Stratégie d'influence-Analyse de l'information)

Deuxième composante : La protection de l'information (Collecte d'information-Identification des besoins en information-Identification des sources -L'information en interne-la protection de l'information)

Troisième composante : Influence et lobbying (Politique de gestion de l'information-Réseaux d'expert-Stratégie d'influence-Réseaux d'entreprise)

5. Positionner les individus(les critères dans notre cas) sur le graphique à deux dimensions :



La position de chaque critère est indiquée par un carré d'une couleur spécifique. A partir du graphique, on peut dire que le critère le plus intéressant à la veille est la sensibilisation. Et celui dont la protection et influence la plus forte est la formalisation.

Cette conclusion donne une vision bien claire sur les stratégies à mettre en œuvre pour développer les pratiques de l'intelligence économique au sein de la Société pour qu'elles puissent servir l'innovation et suivre les évolutions du marché mais également avoir une position encore plus avancée par rapport aux leaders mondiaux de l'extraction minière.

Selon notre graphique la Société a intérêt à sensibiliser le personnel de l'importance de l'information et de la veille et leurs rôles au sein de l'entreprise à travers des formations et des séminaires etc.

Concernant la protection et l'influence, la Société a intérêt à les formaliser à travers, par exemple : la signature des conventions avec des leaders mondiaux, création d'une cellule dédiée à cette mission, clauses de protection de l'information dans les contrats de recrutement etc.

Recommandations :

Recommandations :	Actions	Bénéfices attendues
1-La sensibilisation à la veille :	-Définir les types de veille dépendamment des besoins de la société.	-Recenser ce qui est important pour la société. -recherche de l'information utile pour la société.
	-Création d'un comité d'efficience	-Détecter les besoins de chaque service en matière d'information. -Elaborer des plans pour les formations.
	-Formations sur l'importance de la veille et de l'information.	-Instaurer la culture de la veille et de l'information. -Développer l'esprit de recherche d'information, protection d'information, Lobbying.
	-Création de base de veille opérationnelle.	-Recherche et recueil des informations et des connaissances clés. -Suivre les changements de la technologie. -Evaluer la concurrence. -Utilisations des outils pratiques (Flus RSS, Google Alerte) -Amélioration de la qualité et de la pertinence des décisions prises par les dirigeants. -Evaluer les sources et l'information
2-La formalisation de la protection de l'information	-Mettre en pratique une politique de protection de l'information.	-Sensibilisation du personnel. -Désignation et formation de responsables sécurité. -Elaboration et documentation des règles à respecter, des contrôles à réaliser, des traitements des incidents. -Gestion des droits d'accès.
	-Identification des risques pesant sur les informations sensibles (vols, destructions, captations, contrefaçons, rumeurs, etc.)	-protection des données personnelles. -respect les droits des personnes. -conservation des données.
	-Sensibilisation du personnel et des partenaires aux problèmes de sécurité de l'information ?	-Mise en garde contre les indiscretions, les vols de portable, les réponses aux enquêtes commerciales, les risques de divulgation lors de salons

<p>3-La formalisation de la politique d'influence et de lobbying.</p>	<p>-Programmer des visites aux autres filiales du groupe et aux leaders mondiaux de l'extraction minière.</p>	<p>-Développer la culture du partenariat et de coopération. -Voir ce que font les autres. -Profiter de l'expérience des leaders.</p>
	<p>-Mener des actions d'influence pour préserver les intérêts de la société. (organismes de normalisation, organisations professionnelles, clubs de dirigeants, décideurs publics locaux).</p>	<p>-Préserver les intérêts de la société. -Renforcement de l'image de la société.</p>
	<p>-Chercher à créer et entretenir des réseaux hors de la société afin de disposer de sources d'information utiles et diversifiées ? (organisations professionnelles, amicale de dirigeants, association d'anciens élèves, clubs de réflexion, chambres consulaires, administration, pôles de compétitivité, centres techniques industriels).</p>	<p>-Avoir des informations très diversifiées. -Profiter des expériences des autres en matière d'innovation. -Avoir un réseau bien renforcé.</p>

Conclusion :

Ce papier présente les résultats d'une recherche portant sur l'identification et l'évaluation des pratiques de l'intelligence économique susceptibles de conditionner le succès de la conduite d'un projet d'une démarche d'intelligence économique. Il permet également d'avancer les résultats suivants : D'après les premiers résultats obtenus, l'intelligence économique est un besoin croissant dans les entreprises, qui n'est pas encore connues par la majorité des structures Marocaines, Le deuxième type de résultat concerne le recours à une forte sensibilisation des pratiques de l'intelligence économique (Veille, Protection de l'information et lobbying), mais aussi à la formalisation de certaines pratiques.

Bibliographie :

- BAUMARD P. (1994), "From noticing to making sense: The use of intelligence in strategizing", in the
International Journal of Intelligence and Counterintelligence, 7(1), pp. 29-73
- BAUMARD, Philippe. Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Paris, Milan,
Barcelone : Masson, 1991. p.35-36.
- BAUMARD, Philippe. Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Paris, Milan,
Barcelone : Masson, 1991. p.43-45.
- Bournois F. et Romani P.J. (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises
Françaises, Paris : Economica.
- Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique », Revue
d'Intelligence Économique, mars 1997, n° 1.
- COUTENCEAU, Christian. Guide pratique de l'intelligence économique.2012, P.42.
- Farnel F.J. (1993). Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation,
Paris.
- Juillet A., Les Échos no17582 du 10 février 1998, p. 53.

- Manu CARRICANO Fanny POUJOL, Analyse de données avec SPSS. Collection Synthex.
- Marcon C., Moinet N., L'intelligence économique. Editions Dunod, France, 2006.
- Martre H., Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » Commissariat général du Plan, février 1994.
- McGonagle, J.J. et C.M. Vella (2002), Bottom Line Competitive Intelligence, Westport, Quorum Book.
- Ordre des experts comptables. Le guide de l'intelligence économique. 2012.
- Pierre MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse », 2006 Presses de l'université du Québec.
- REVELLI, Carlo. Intelligence économique sur Internet. Paris : Dunod, 2000. p.12-14.
- Revue Défense n°132, mars-avril-2008 « Stratégies d'influence : le rôle-clé des idées », Bruno Racouchot.
- ROMAGNI, P. ; WILD, V. L'intelligence économique au service de la stratégie de l'entreprise. 1998.
- WACHEUX F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996.

Annexe 1 :

Diagramme de composantes

