

**Contribution à l'étude de l'influence des Facteurs Clés de Succès sur le
Système d'Intelligence Economique dans les établissements universitaires
marocains**

**Contribution to the study of the influence of the Key Success Factors on the
Economic Intelligence System in the Moroccan universities**

Yahya EL MOUNTASSIR

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc.

elmountassir.yahya@gmail.com

Abdelaziz BERDI

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès, Maroc.

sabdelazizberdi@gmail.com

Nabil SEGHYAR

Doctorant en sciences de gestion

ENCG KENITRA, UNIVERSITE IBN TOFAIL - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations(LRSGO)

Seghyar.nabil@gmail.com

Date de soumission : 16/05/2020

Date d'acceptation : 25/07/2020

Pour citer cet article :

EL MOUNTASSIR Y. & al (2020) «Contribution à l'étude de l'influence des Facteurs Clés de Succès sur le Système d'Intelligence Economique dans les établissements universitaires marocains», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2» pp : 281 - 306

Résumé :

Le rôle attribué aux établissements d'enseignement supérieur Marocains et les missions qui leur sont dévolues exigent qu'ils soient en mesure de concevoir les besoins de mutations socio-économiques au sein de la société. Une université est un terme générique donné à des structures éducatives internes, physiques ou virtuelles, dont la vocation est d'aider à mettre en œuvre – via l'éducation – les stratégies économiques, financières, technologiques, sociales et environnementales.

De par notre position de chercheur quant à l'univers des organisations, nous focalisons plus particulièrement notre étude sur les Facteurs Clés de Succès (FCS) pour l'amélioration du système d'Intelligence Économique (SIE), particulièrement dans les établissements universitaires à travers une étude empirique portant sur 24 établissements de l'enseignement supérieur marocains présents dans la région Fès-Meknès. Nous considérons en effet que la stratégie épaulée par une bonne décision, constitue un projet qui ne se limite pas à définir des idées mais surtout à les concrétiser dans l'action et à piloter son état d'évolution pour assurer une meilleure compétitivité.

Mots clés :

Établissement universitaire ; facteurs clés de succès ; système d'intelligence économique; système d'information ; stratégie, prise de décisions.

Abstract:

The role that has been attributed to Moroccan higher education establishments and the missions assigned to them, require that they be able to understand the needs of socio-economic changes within society. The university is a generic term given to internal, physical or virtual educational structures, the purpose of which is to help implement - through education - economic, financial, technological, social and environmental strategies.

Due to our position as a researcher on the universe of organizations, we focus in particular our study on the key success factors (KSF) for the improvement of the economic intelligence system (EIS) mainly in Moroccan universities through an empirical study of 24 Moroccan higher education institutions in the Fez-Meknes region. We consider that the strategy, supported by a good decision, constitutes a project that is not limited to define just ideas but above all to place them into action and managing its state of evolution to ensure better competitiveness.

Key words: University; key factors of success; economic intelligence system; information system; strategy, decision making.

Introduction

Au moment où nous nous intéressons au pilotage stratégique de l'organisation, nous nous sommes également intéressés aux travaux, en sciences de gestion, qui ont porté sur la question de prise de décisions et de sa relation avec la stratégie de l'organisation (Bartoli, 2009). Les recherches que nous avons retenues portent essentiellement sur l'organisation et plus particulièrement sur les établissements d'enseignement supérieur, son fonctionnement interne, ses interactions avec son environnement, son système concurrentiel et sur la recherche de la performance et la compétitivité à travers la fonction du concept des FCS¹. En d'autres termes, la connaissance des FCS et la mise à la disposition des dirigeants d'une telle méthodologie d'évaluation de la réalisation de ces facteurs, orientent les dirigeants à cibler leurs investissements en matière de recrutement de spécialistes, de formation du personnel et d'équipement informatique.

Force est de souligner que la notion des FCS naît avec l'idée de réunir cinq à six facteurs majeurs, déterminant le succès de l'organisation et permettant de fonder durablement un avantage. Les FCS sont largement utilisés en stratégie et caractérisent une approche qui nous semble fondamentale aussi bien dans la pensée stratégique que dans le contrôle de l'organisation. Les FCS ont également l'avantage d'être utilisés par les organisations, les consultants et les praticiens. En effet, la réussite d'une telle pratique permet d'améliorer la performance, notamment l'efficacité du SIE². En conséquence, notre objectif de recherche va porter sur les FCS pour un meilleur pilotage stratégique. Nous ne désirons pas strictement mettre l'accent sur l'étude des FCS, mais aussi et notamment sur l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité SIE de l'établissement universitaire. **Notre question de recherche est alors d'analyser dans quelle mesure les FCS contribueraient-ils à la réussite du SIE dans les établissements universitaires marocaines ?**

Dans ce contexte, les perspectives de cet article visent à explorer les liens entre les FCS et la performance SIE dans vingt quatre (24) établissements d'enseignement supérieur marocains, au niveau de la région Fès-Meknès.

Pour traiter cette problématique, un premier volet portera sur la clarification des concepts SIE et FCS (1), un deuxième volet abordera la méthodologie de recherche mise en action (2) et finalement un troisième volet testera l'influence des FCS sur le SIE à travers un cadre empirique (3).

¹ Facteur Clé de Succès

² Système d'Intelligence Économique

1. Le système d'intelligence économique et les Facteurs Clés de Succès

Cette partie reviendra sur la définition du SIE et des FCS ainsi que l'alignement des SI et la démarche d'IE³.

1.1. Alignement des SI et la démarche d'intelligence économique

Actuellement, les SI ne sont plus adaptés pour gérer la dynamique du marché. Ils sont particulièrement conçus pour des environnements stables et maîtrisés et sont bâtis essentiellement sur des schémas organisationnels verticaux qui sont de plus en plus complexes.

L'IE est avant tout un état d'esprit. Cela suppose d'apprendre à travailler en réseau, à nous interroger sur nous-mêmes pour comprendre que nous entrons dans un monde où il n'y aura pas plus de situations nouvelles et créer un réseau d'intermédiaires, pour leur offrir la synthèse de l'information et le soutien qui leur sera utile (Juillet, 2006). L'interprétation de l'alignement des SI adaptés à la démarche de l'IE est la suivante :

Selon Romagni et Wild (1998), « C'est un ensemble organisé de procédures permettant, à tout moment, de donner aux décideurs une représentation de la place de l'organisation dans son environnement et sur son marché. Il produit de l'information pour assister les individus dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision ». Dans la globalité, cet alignement doit :

- Faciliter la prise de décisions par l'accès automatique à un certain nombre d'actions ;
- Assurer une coordination entre les actions par le traitement de l'information ;
- Garantir un stockage durable et stable des informations ;
- Assurer un traitement des données, qui constitue la démarche la plus importante du SI,

En conséquence, ce système alignement est considéré comme un outil indispensable pour engendrer de nouveaux SI permettant aux organisations une meilleure gestion de l'information, et fournir une base de données large et fiable pour la coordination de plusieurs actions entre les différents acteurs de l'organisation. Cette coordination transversale est soutenue par les motivations suivantes :

- Les objectifs primordiaux d'une démarche d'IE sont inter-reliés. Ils ne peuvent être traités séparément ;

³ Intelligence Économique

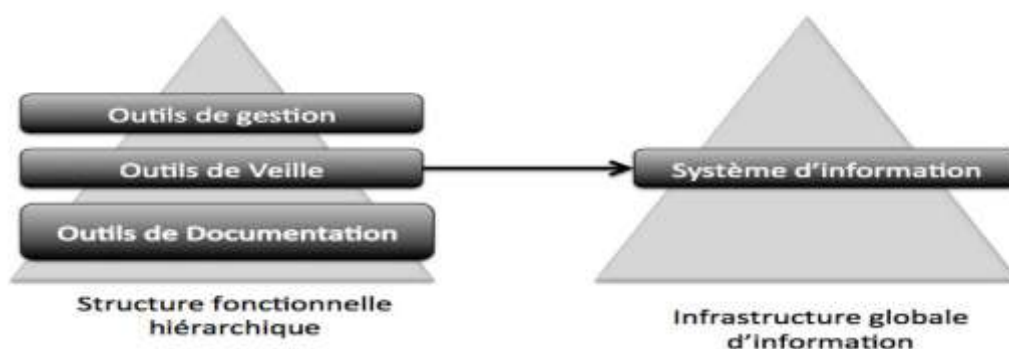
-La nécessité de partager l'ensemble des informations entre les divers acteurs dans l'organisation ;

-Le partage des connaissances acquises au cours d'une démarche ;

-L'organisation interne conçue de manière fonctionnelle est transversale.

D'où la nécessité de basculer d'une architecture verticale du SI vers une architecture transversale qui permettra une gestion globale de l'information. La figure n°1 suivante, illustre ce passage :

Figure N°1: Passage d'une structure fonctionnelle hiérarchique vers une infrastructure globale d'information



Source : Baumard & Benvenuti J-A. (1998)

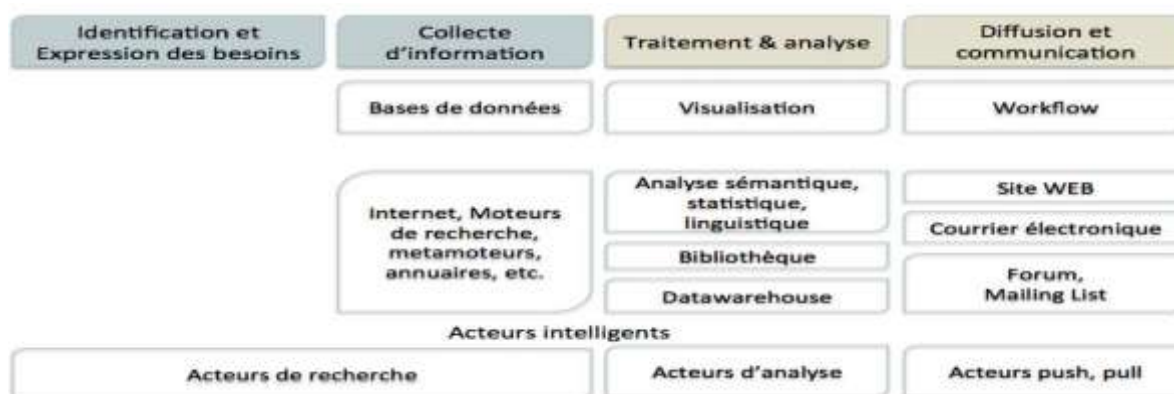
Ainsi, cette analyse confirme l'émergence de plates-formes d'information et l'enracinement de la stratégie dans les SI. Cependant, la démarche d'IE s'inscrit alors dans le schéma global du SI stratégique de l'organisation. D'après le rapport du Cigref (http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2005/2005_Intelligence_Economique_appliquee_a_la_Direction_des_Systemes_d_Information_web.pdf). Le portail de gestion de l'information est actuellement l'outil le mieux adapté pour implanter le concept et la culture d'IE à travers un réseau. Ce portail est bâti autour d'une solution logicielle dite d'IE. L'avantage de ce type de SI, c'est qu'il est basé particulièrement sur les points suivants :

- Gestion du projet de veille et le partage de l'information ;
- Interface personnalisée ;
- Collecte plus précise et ciblée, et ;
- Traitement, analyse, stockage, diffusion.

Le couplage des besoins identifiés dans une démarche d'IE avec les différentes techniques existantes de travail collaboratif ou de business intelligence tels que : workflow, groupware,

datawarehouse, datamining, textmining, gestion électronique des documents et de visualisation, etc. permettent d'optimiser chaque étape du cycle de l'IE. La figure n°2 ci-dessous résume l'ensemble de ces techniques pour chaque étape de la démarche d'IE.

Figure N°2 : Les différentes techniques du business intelligence



Source : Cigref, 2004

1.2. Définition du Système d'intelligence économique

Tout d'abord, nous considérons que l'IE ne peut pas être assimilée uniquement à une démarche ou une méthode puisqu'elle fait interagir un ensemble d'acteurs pour mettre en pratique les étapes d'une telle démarche en utilisant divers outils technologiques. Il est clair que nous sommes en présence d'un système formé de trois composants inter-reliés qui sont : les acteurs impliqués dans la pratique de l'IE, un processus d'IE et un système d'informations stratégiques (El Mountassir & al, 2020).

En nous inspirant des principes de l'approche systémique qui considèrent qu'un système regroupe généralement trois éléments à savoir les intrants, les processus de transformation et les extrants, nous pouvons également considérer que le SIE a pour intrants correspondants aux problèmes décisionnels survenant dans l'organisation et a pour extrants correspondants aux connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée produites par le SIE et qui sont utiles à la prise de décision et à la mise en pratique des actions stratégiques. La figure n°3 suivante illustre les différents composants constituant un SIE :

Figure N°3: Les différents éléments constituant un SIE

Source : Knauf A, (2007)

L'ensemble de ces étapes constitue un processus itératif dans lequel toutes les étapes doivent être réalisées en respectant l'ordre de chacune. Ainsi, la réussite d'une étape dépend de celle des étapes qui la précèdent. Les entrants de chacune des étapes sont donc l'extrait de celle qui la précède et l'entrant du premier est à la fois un problème décisionnel mais aussi le feedback d'une précédente exécution du processus (aspect itératif du processus d'IE).

Le facteur humain occupe une place prépondérante et inévitable dans le processus d'IE. Pour que cette dernière soit pleinement efficace, la reconnaissance de l'individu comme acteur principal dans la réussite de l'IE doit être privilégiée. C'est en ce sens que Monnin et Perret (2006) soulignent qu'« on comprend donc aisément que cette reconnaissance plus elle est accrue plus elle produit une motivation subjective et donc une mobilisation entière du sujet qui participera ainsi pleinement à la dynamique de groupe, à son fonctionnement et donc à la production d'idées et de résultats concrets. L'intelligence collective est alors vraiment à son apogée ». Le SIE fournit à ses acteurs un espace de travail collaboratif afin que tout acteur puisse, de par ses compétences, contribuer au bon déroulement du processus d'IE. Dès lors, il devient intéressant de clarifier le rôle de chacun des acteurs opérant dans le SIE (El Mountassir & al, 2020).

1.3. Les facteurs clé de succès

Dans ce qui suit, nous passerons en revue la définition de la notion de FCS ainsi que l'identification des FCS d'un SIE suivant un certain nombre de mesures.

1.3.1 Les facteurs clés du succès : définition

La notion des FCS⁴ remonte à la publication en 1961 dans la Harvard Business Review d'une étude de Daniel R (1961) qui porte sur l'inadéquation du SI au management. Alors que la structure des organisations avait largement changé, notamment après la seconde guerre mondiale, sous l'impact des trois facteurs majeurs qui furent la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés.

Les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles entraînant logiquement de nouveaux besoins en information, aussi bien d'origine interne qu'externe. Outre les données d'aspect quantitatif qui sont constituées essentiellement du SI à l'époque, le besoin d'informations en variables d'aspect plus qualitatif s'est fait sentir. Objectivement, il appartient aux décideurs d'identifier parmi ces deux types de variables les « success factors »⁵ qui sont généralement de l'ordre de cinq à six. Selon Daniel, le système d'information nécessaire à la planification doit se focaliser sur ses facteurs. En conséquence, une idée forte qui prend le dessus, celle de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de l'organisation qui permet d'engendrer fermement un « avantage concurrentiel », la notion de FCS naissait. Cette notion inspire la stratégie, le contrôle, la définition du SI, en fait toutes les branches des sciences de gestion. Le tableau n°1 ci-dessous, illustre la position de certains auteurs quant à l'utilité de la notion des FCS :

Tableau N°1 : Définitions principales données par la littérature de la notion des FCS

Auteur(s)	Définition des FCS
Hofer & Schendel (1978)	Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur

⁴ Malgré la différence fondamentale entre un FCS et un Facteur Stratégique de risque (FSR), le lecteur nous pardonnera l'utilisation parfois exclusive du terme de FCS dans le but de ne pas alourdir le texte. L'idée de FSR est toujours sous-jacente. Ainsi lorsqu'est évoqué la maîtrise de FCS, sont sous-entendues les parades qu'il convient d'élaborer à l'influence des FSR.

⁵ Daniel utilise ce terme, celui de Key Success Factor serait du cabinet AD Little, mais la notion peut être attribuée à Daniel. En fait, chacun y va de son vocable. Ont ainsi été proposés les vocables de « vital signs », de « facteurs stratégiques de l'industrie », etc.

Boynton & Zmud (1984)	Les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager ; les domaines auxquels il faut accorder une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée
Leidecker & Bruno (1984)	Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné
Bouquin (1986)	On appellera FCS les atouts sur lesquels l'organisation compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investi (cf. les cinq forces de la typologie de Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'organisation un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de
Kœnig (1990)	Éléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.
Atamer & Calori (1993)	Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel
Stratégor (1993)	Éléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Source : Tableau élaboré par Auteurs

1.3.2. L'identification des FCS d'un SIE

Les FCS ne s'exposent pas spontanément à l'organisation. Leur identification diffère d'un facteur à l'autre selon la méthodologie déployée. Toute une série d'instruments peut servir à cette identification. Les démarches d'identification des FCS peuvent être regroupées en deux familles à savoir, les démarches d'essence analytique et les démarches d'essence heuristique (Desreumaux ,1993).

Selon Joffre et Kœnig (1992), les facteurs de compétitivité font l'objet de certaines périodes d'un consensus qui résulte d'un processus collectif d'apprentissage. Ce dernier est lié à l'interprétation que se font les acteurs de la situation. En fait, c'est la représentation de l'acteur qui au final retient tel élément comme FCS. Certains facteurs, notamment ceux qui peuvent être considérés comme matériels, sont plus « objectifs » que d'autres, mais c'est le consensus dont nous parlent Joffre et Kœnig, qui confère avant tout une certaine objectivité à un facteur, même si son élévation au rang de FCS est éminemment subjective. Parfois, qu'importe que la variable identifiée, soit effectivement (ou objectivement) FCS ou non car l'acteur peut disposer des moyens lui permettant d'imposer cette variable comme FCS ou,

alors que la lecture qu'il fait de l'environnement est « fausse », ses actions peuvent conduire à l'émergence de nouveaux facteurs qu'il convient de considérer, si le respect des règles du jeu est, en apparence, une condition nécessaire du succès, l'organisation scrupuleuse n'est pas à l'abri des concurrents irrespectueux des usages.

❖ **Facteurs organisationnels**

La dimension organisationnelle vise la mise en œuvre d'un système fondé sur le principe d'interdisciplinarité et de transversalité ; c'est à dire sur une culture, un état d'esprit, un cadre de travail (Chein, 1992). Le principe de réticularité (fonctionnement en mode réseau) s'impose ici comme une condition de l'organisation dans une démarche SIE. Le principe de synergie nécessite un terrain favorable à l'interaction relationnelle basée sur la complémentarité des compétences.

Cela suppose une organisation hiérarchique non pyramidale adaptée à la notion d'intention et de projet ; autrement dit à la dimension téléologique de l'IE. La dimension organisationnelle du SIE repose sur un élément essentiel qui est le cycle de l'information centrée sur un facteur clé de réussite : l'animation, cœur du dispositif « organique ». Animer et non plus diriger, tel est le secret de l'intelligence, quel que soit son qualificatif. « Animer : donner vie, insuffler : inspirer, conduire : donner du courage, de l'ardeur : donner l'impulsion et entretenir une activité » (Dictionnaire Hachette multimédia, 1999). Cela suppose un animateur qui anime « des équipes et des compétences dans une harmonie constructive. L'harmonie s'entendant comme une orientation cohérente des énergies individuelles » (Contal, 2002).

❖ **Facteurs culturels**

Notre travail de recherche, fondé sur des facteurs d'identification de la culture au sens de Thévenet (1992) qui dégage notamment une notion de communauté et l'idée que la culture n'existe pas uniquement dans les individus, mais aussi dans les systèmes de gestion, enfin qu'elle est un mode d'approche de l'organisation. Il rejoint en cela Schein pour qui, une culture organisationnelle a deux grandes fonctions à savoir, l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe (mission et stratégie, buts organisationnels et moyens de les atteindre) et l'intégration interne (langage, expressions). Enfin, Keesing (1996) considère la culture comme un ensemble de compétences ou capacités et de principes, partagés par un groupe.

❖ **Facteurs technologiques**

Lorsqu'il est question de technologies de l'information, c'est très naturellement que nous abordons la question de l'appropriation des outils. On peut en effet considérer que la maîtrise

des technologies est un préalable à la mise en œuvre « naturelle » du concept d'IE. C'est pourquoi nous traiterons cette question dans ce paragraphe.

Le SIE fait appel à des outils issus des technologies de l'information et de la communication (TIC). On distingue principalement les systèmes physiques et les logiciels associés. Ces outils, sont nombreux, variés et leur utilisation est plus ou moins complexe. De surcroît, ils sont l'objet d'une évolution permanente. Leur appropriation, en vue de leur maîtrise à des fins opérationnelles, est l'une des phases essentielles de la problématique globale d'appropriation du concept d'IE. Bernat et Marcon (2001) abordent cette problématique à travers l'utilisation des outils coopératifs qui s'inscrivent dans la logique dimensionnelle de l'IE (principes de culture collective et de synergie). On constate que ce phénomène est fortement lié à la dimension culturelle. De même, la dimension technologique est liée à la dimension culturelle par le syndrome du « tout technologique ».

❖ Facteurs individuels

Une organisation ne peut être gérée que par des personnes et plus précisément par des « Acteurs », que nous considérons comme des composants qui font partie intégrante d'un SIE, lesquels acteurs, jouent un rôle capital dans le fonctionnement et la réussite d'un tel système. En effet, ce sont les hommes et les femmes qui produisent dans le SIE et qui ont un rôle déterminant dans la réussite des FCS ou d'échec dans une organisation. D'ailleurs, pour Bournois et Romani (2000) qui soulignent que « les liens entre gestion des ressources humaines et intelligence économique et stratégique ne sont pas suffisamment approfondis [...] ». Pourtant, ce sont les hommes et les femmes de l'organisation, vecteurs d'informations, qui peuvent améliorer sans cesse la qualité du processus ». L'identification des facteurs d'ordre individuel se focalise ainsi, d'une part sur les compétences des acteurs impliqués dans le SIE, jouant en faveur de sa réussite, et d'autre part sur les capacités de l'organisation à gérer ces compétences. Il va sans dire que les acteurs proposent une forme de recommandations à l'organisation pour une meilleure gestion des compétences qu'elle doit optimiser, en fonction des évolutions de l'environnement dans un contexte d'IE.

❖ Facteurs informationnels

Nous avons évoqué tout au long de notre article que l'environnement de l'université est devenu de plus en plus ouvert sur les nouvelles technologies de l'information. Les universités l'ont bien compris aujourd'hui et elles se sont lancées dans la quête d'informations stratégiques pertinentes pour diminuer le taux d'incertitude dans la prise de décision stratégique par les décideurs qui n'adhèrent pas facilement aux nouvelles situations, jugées

plus au moins contraignantes. Paradoxalement, face à l'avènement de la société de l'information et la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la quantité d'informations disponible n'a jamais été aussi importante.

Selon Cacaly et al (2004), « la pertinence absolue [de l'information] n'existe pas ou du moins, est invérifiable, car elle impliquerait que l'utilisateur sache parfaitement ce qu'il cherche au moment où il pose sa question ». L'enjeu pour les décideurs est de donner du sens à des informations souvent désorganisées, éparses et incomplètes. Un SIE opérant a pour objectif de gérer ce paradoxe qui subsiste entre le manque en informations pertinentes et la surabondance d'informations qui nécessiterait d'être maîtrisée. Donc, les informations restituées par le SIE gagneraient à être pertinentes pour servir le processus décisionnel stratégique. Tout au long du processus de l'IE, les informations acquièrent de la valeur, une fois analysées, synthétisées et mises en forme, pour devenir des informations stratégiques à haute valeur ajoutée, constituant des connaissances stratégiques, utiles à la prise de décisions stratégiques. Le décideur en tant qu'utilisateur principal du SIE, est le plus apte à donner son jugement sur la pertinence de l'information restituée par un tel système.

❖ Facteurs stratégiques

La stratégie traduit l'approche comportementale de l'IE et définit « les bonnes pratiques » des acteurs et leur habileté à se servir des techniques de l'IE et de tirer le meilleur parti possible des principes de l'intelligence de ruse afin de permettre à l'organisation de disposer d'une capacité d'action et d'une possibilité de développer des comportements stratégiques adéquats. D'ailleurs, l'université peut être ainsi envisagée sous l'angle de l'anti déterminisme pour développer une stratégie efficace, en marge des contraintes de l'environnement comme elle peut faire preuve de pro activité.

2. Méthodologie de recherche

Nous présenterons la population ciblée par l'étude, la taille de l'échantillonnage et le cadre d'analyse des données collectées.

2.1. La population ciblée par l'étude

La population cible est la première chose définie au cours du processus de conception de notre enquête. C'est la population qui doit nous donner les informations nécessaires à la réponse de la question de recherche. Le but visé par la délimitation de cette unité est d'obtenir un échantillon représentatif d'une population capable de nous fournir des informations spécifiques sur la question de notre étude. La population mère visée par l'étude est au nombre de 131 établissements marocains de l'enseignement supérieur.

2.2. Le cadre et la taille de l'échantillonnage

Dans le but de savoir dans quelle mesure les FCS contribuent à la réussite du SIE, nous sommes portés d'effectuer une enquête sur divers établissements de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdallah (USMBA) et Université Moulay Ismail (UMI) de Meknès, qui disposent une structure organisationnelle composée de services, de départements ou d'une Direction dédiés au Système d'Information (DSI). Concernant les nombre de réponse reçues, il est au nombre de 60 sur la base d'une étude sur 24 établissements d'enseignement supérieur relevant des deux universités. Le tableau n°2 ci-dessous, illustre les différentes fréquences des répondants :

Tableau N°2 : Fréquences des répondants

Fonction du répondant	Nb.cit.	Fréq.
Doyen /Directeur	16	26,66%
Vice doyen/vice directeur	14	23,34%
Secrétaire général	13	21,66%
Responsable SI	8	13,33%
Cadre en SI	6	10%
Autres	3	5%
Total CIT	60	100%

Source : Auteurs

Au premier lieu, nous pouvons conclure que les interlocuteurs sont majoritairement des Doyens et Directeurs avec 16 réponses, soit un pourcentage intéressant de (26,66%). Ceux qui parviennent en deuxième lieu sont les Vise doyens et Vise directeurs avec 14 réponses, soit (23,34%). Ces derniers, sont suivis des Secrétaires Généraux en troisième lieu avec 13 réponses soit (21,66%) ainsi que des Responsables des SI avec 8 réponses, soit (13,33%). En dernier lieu viennent les Cadres en SI avec 6 réponses, soit (10%) et les autres qui regroupent un des profils différents avec 3 réponses soit (5%).

La taille de l'échantillon joue un rôle fondamental dans la fiabilité des résultats obtenus. En d'autre terme, dans tout travail de recherche la vérification de la taille de l'échantillon avant le lancement dans la recherche est nécessaire. Selon Bahia (2011), ce n'est pas la taille de la population qui impose une taille donnée par l'échantillon, mais la taille de l'échantillonnage est la précision statistique recherchée. Le tableau n°3 suivant, présente le nombre des

questionnaires administrés et restitués après plusieurs tentatives, le nombre des questionnaires exploitables est de 60 :

Tableau N°3: Questionnaires administrés, restitués et taux de réponse

	Questionnaire administrés		Questionnaire restitués		Taux de réponse
	Nb	%	Nb	%	
Présidence	25	26,32	12	20	48%
Facultés	50	52,63	35	58,33	70%
Ecoles	20	21,05	13	21,66	65%
Total	95	100	60	100	63,2%

Source : Auteurs

2.3. Le cadre d'analyse des données collectées

Une analyse factorielle multiple sera effectuée dans le but de visualiser le type de contribution de chaque modalité dans la construction des axes, ainsi que les différentes mesures de variables retenues dans le cadre de cette recherche faisant l'objet d'un ensemble de tests de fiabilité à travers la réalisation de l'analyse factorielle des composantes multidimensionnelles. Il est à signaler que les analyses présentées ont été réalisées auprès de 24 établissements d'enseignement universitaire grâce à l'élaboration de notre questionnaire et traitement direct au niveau du logiciel Sphinx. Toutefois, notre étude sera nourrie par une analyse faisant intervenir des calculs et des tests statistiques avec des démonstrations graphiques les plus adaptées de nos variables.

L'analyse factorielle des correspondances multiples est une « généralisation » de l'analyse factorielle des correspondances (simples). Cette méthode exploratoire multidimensionnelle permet de fournir une représentation synthétique des catégories issues d'une batterie de critères qualitatifs, référentiels d'un protocole d'expérimentation ou d'enquête. Elle permet d'étudier les liaisons qui existent entre plusieurs variables qualitatives sur une même population. Nous comptons aussi mesurer l'interaction entre les variables à travers l'élaboration d'un test des variables qui sera basé sur deux lois de probabilités à savoir : la loi de Khi-deux et la loi de Fisher. Cette méthode d'analyse nommée par « méthode d'analyste bi-variée de type explicatif ». Quant à la stratégie d'analyse multi-variée, elle sera utilisée dans le cadre de la méthode d'analyse multi-variée de type descriptif : AFCM (Analyse Factorielle en Correspondance Multiple).

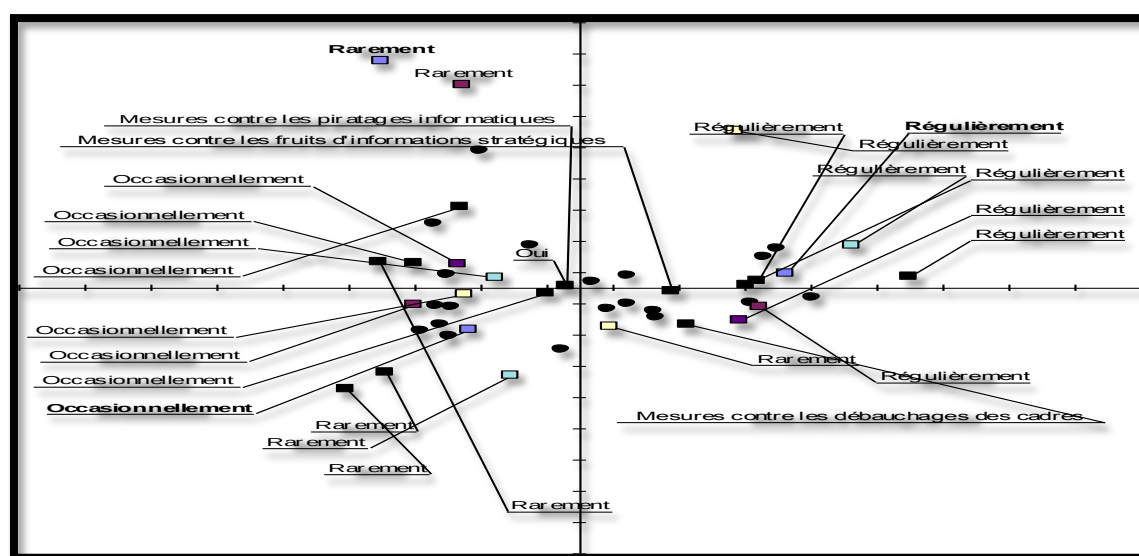
3. Discussion des résultats

Les indicateurs d'analyse des six FCS d'un SIE vont constituer les principales variables aperçues au niveau de la littérature ayant pour objectif de répondre à notre question de recherche. D'après le traitement, nous avons relevé les résultats suivants :

3.1. La contribution des facteurs culturels

Au niveau des variables culturelles, nous commençons l'analyse par la vérification de la contribution de chaque modalité. Cette étude nous permet de quantifier la part de chaque modalité afin de mesurer la contribution de chaque variable dans le renforcement des facteurs culturels. L'étude est basée sur la combinaison de 8 variables « items » identifiées dans la littérature, à savoir : pouvoir de l'information (Item 01), culture informationnelle (Item 02), confidentialité de l'information (Item 03), aspect culturel dans l'université (Item 04), culture d'ouverture sur l'extérieur (Item 05), évolution de culture de changement (Item 06), communication culturelle (Item 07) et maîtrise de l'apprentissage interculturel (Item 08).

Figure N°4: Diagramme joint des points de modalités culturelles



Source : Auteurs

La Figure n°4 ci-dessus, illustre les positions des 27 modalités et les coordonnées des 21 observations. En effet, les proximités entre les modalités de 8 variables actives mettent en évidence des profils intéressants quant au facteur culturel :

La proximité entre les modalités « occasionnellement », révèle que la majorité des acteurs ont une vision commune sur le fait que les établissements universitaires considèrent occasionnellement l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir. En revanche, une partie timide des acteurs ont un avis qui ne corolle pas la

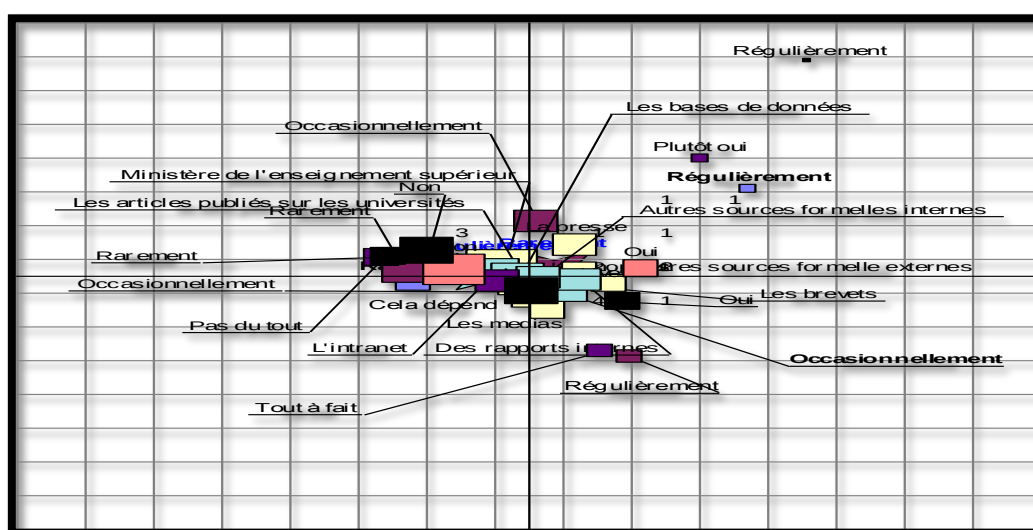
En somme, les facteurs d'ordre individuel se concentrent sur les compétences des acteurs impliqués dans le SIE puisqu'ils proposent des recommandations à l'organisation pour une meilleure gestion des compétences et une meilleure optimisation en fonction des évolutions de l'environnement dans une démarche d'IE.

« Les facteurs individuels sont très peu achevés. Cela s'explique par la manière d'exploitation des compétences clés au sein de l'université. Afin d'améliorer de tels facteurs, il est nécessaire de mettre en place une dynamique pour mieux gérer les compétences du personnel et pour en acquérir de nouvelles, et faire face à l'obsolescence des compétences. »

3.3. La contribution des facteurs informationnels

En ce qui concerne les facteurs informationnels, on propose 8 items: demande informationnelle (item 01), traduction du problème décisionnel (item 02), sources d'information externes (item 03), sources d'informations internes (item 04), information anticipative (item 05), mémoire de l'université (item 06), protection de l'information (item 07) et feed-back des informations émises (item 08). La figure suivante illustre la position de ces items :

Figure N° 6: Diagramme joint des points des modalités informationnelles



Source : Auteurs

Les parts de variance expliquées par les facteurs sont moins satisfaites puisque chaque item est faiblement corrélé par rapport au facteur. Ainsi, lors de l'analyse des 8 items, nous avons constaté que dans les 26 dimensions, les deux premiers facteurs représentent près de 32.31% de l'information totale de l'ensemble des variables, alors que les variables restantes n'expliquent comparativement que très peu. Concernant la contribution des variables (items) à la construction des dimensions, nous constatons que la majorité ayant une

participation un peu faible, sauf pour le cas de l'item 03 et l'item 04 qui apportent une contribution forte par rapport aux autres items dans l'explication des facteurs informationnels au sein de l'université. Cela indique que la stratégie informationnelle de l'université basée, pour la plupart, sur des informations internes et externes.

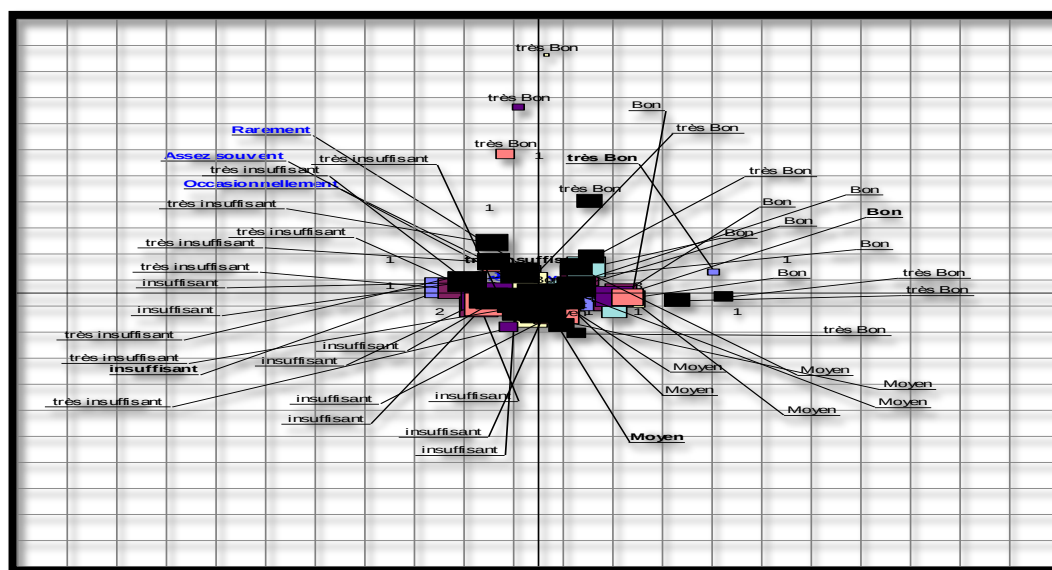
En examinant la carte factorielle susmentionnée, nous remarquons que vu leur proximité, tous les points sont relativement proches, ce qui signifie que la majorité des réponses des acteurs sont liées. Autrement dit, la proximité des modalités se traduit par le fait que les acteurs sont bien conscients de l'importance de l'information qui constitue un facteur incontournable pour réduire le taux d'incertitude dans la prise de décision stratégique.

« Pour améliorer les facteurs informationnels de réussite d'un SIE jugés non ou peu réalisés, nous proposons aux décideurs d'accorder une attention particulière à la phase de traduction d'un problème décisionnel en questions de recherche d'information. En effet, une mauvaise formulation de la demande informationnelle risque d'engendrer des dysfonctionnements dans la réalisation des étapes suivant le processus d'IE et le veiller risque de ne pas pouvoir apporter des informations qui répondent le plus fidèlement possible aux besoins du décideur. »

3.4. La contribution des facteurs organisationnels

Concernant cette phase, notre étude est basée sur l'aspect organisationnel de l'université. Pour cela, on propose les items suivants comme des facteurs clés du système organisationnel de l'université : implication DG/IE (item 01), gestion et fonction de l'IE (item 02), organisation du SI (item 03), implication des acteurs (item 04), objectifs de l'IE (item 05), structure organisationnelle (item 06), logique du réseau interne ou externe (item 07) et échanges entre les membres internes ou externes (item 08). L'application de la méthode de l'AFCM sur les modalités des 8 items, nous a permis d'étudier les numériques et la figure ci-dessous :

Figure N° 7 : Diagramme joint des points des modalités organisationnelles



Source : Auteurs

On aperçoit nettement la juxtaposition de plusieurs groupes de points montrant qu'il existe bel et bien une partition homogène entre les modalités. Des modalités s'associent lorsque les mêmes acteurs ont répondu de façon identique aux mêmes questions. Pour la lecture de ce plan factoriel, on s'intéresse surtout à la périphérie du nuage. Les modalités proches de l'origine n'apportent que très peu d'informations quant à la distinction des acteurs. Pour les modalités proches de l'origine sur le premier plan factoriel, il y a lieu de visualiser leurs positions sur d'autres axes où leurs contributions sont importantes. Les modalités les plus contributives (voir plus haut) se trouvent aux extrémités des axes. Des utilitaires graphiques permettent de dresser une synthèse graphique du poids des modalités dans la constitution d'un facteur.

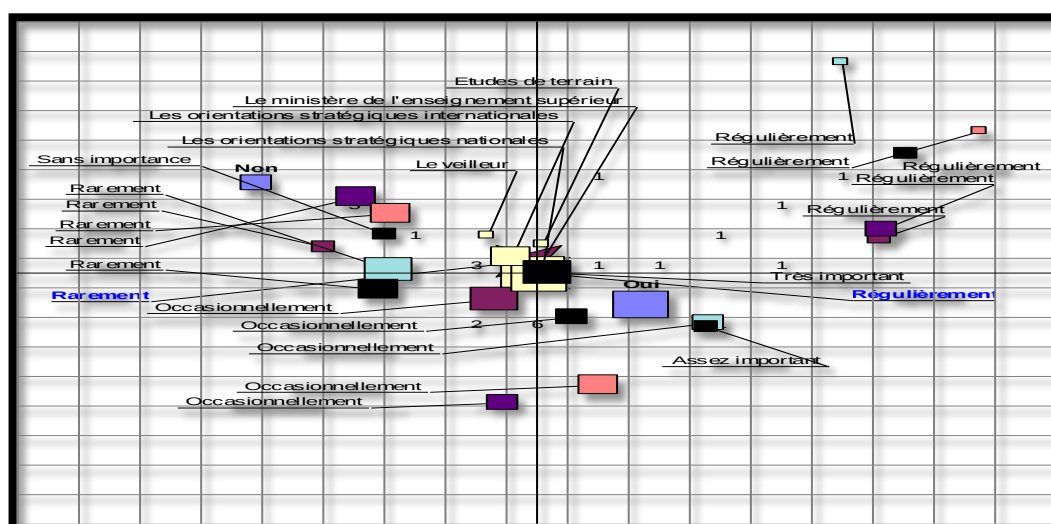
« Partant du fait que les facteurs organisationnels sont loin d'être réalisés vu le manque d'un responsable du SIE, nous recommandons aux dirigeants de l'université de nommer un responsable chargé de mission, suffisamment formé et expérimenté pour mener à bien le fonctionnement du SIE ».

3.5. La contribution des facteurs stratégiques

Au niveau des facteurs stratégiques, nous allons analyser le côté stratégique des établissements d'enseignement supérieur sur la base des items suivants : environnement de l'université (item 01), objectifs stratégiques du SI (item 02), indicateurs informationnels (item 03), décentralisation de la réflexion (item 04), coordination stratégique (item 05), développement stratégique (item 06), maîtrise facteur temps pour action (item 07) et

expériences passées de l'université (item 08). La figure n°8 indique le diagramme des points de modalités stratégiques :

Figure N° 8 : Diagramme joint des points de modalités stratégiques



Source : Auteurs

Partant de la lecture de la carte factorielle ci-dessus, au terme d'un traitement détaillé, nous encerclons trois zones. D'abord, la zone située plus haut regroupe les modalités « régulièrement » dont la majorité est loin du centre de gravité. En un mot, cela veut dire que le plan factoriel ne projette pas clairement ce type de modalités. Ensuite, on constate que le premier axe met en évidence une opposition entre les réponses de type « occasionnellement » et « rarement ». Enfin, l'axe 2 projette les modalités en haut avec celles existant en bas.

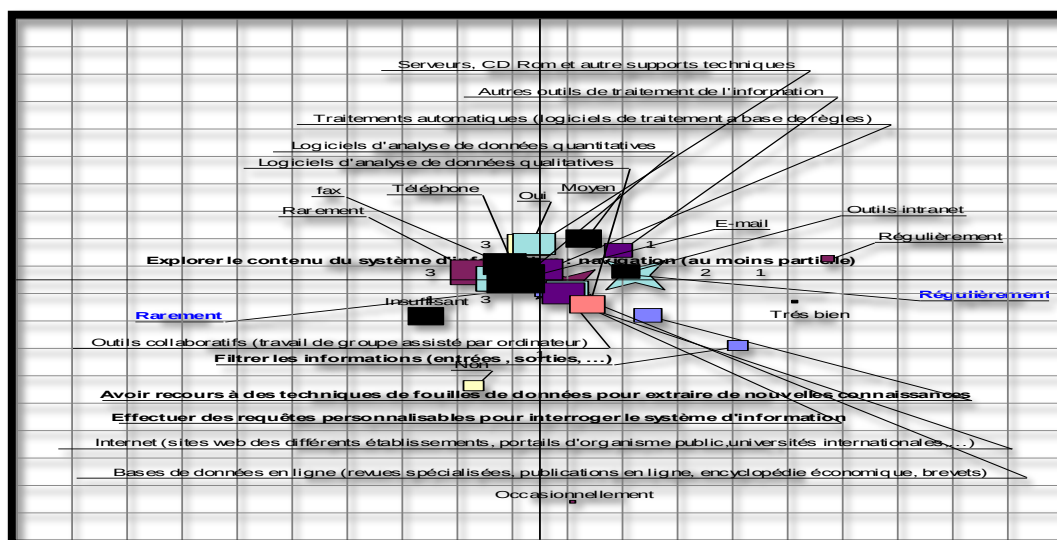
« Les facteurs stratégiques ont un degré de réalisation moyennement satisfaisant ce qui rend compte du fait que l'université prend relativement peu en compte les changements qui s'opèrent dans son environnement pour l'élaboration de sa stratégie. Un tel facteur devra faire l'objet d'un intérêt particulier pour que l'université soit plus attentive aux changements de son environnement. L'allocation des ressources spécifiques à la surveillance de l'environnement est une solution possible à un tel manque ».

3.6. La contribution des facteurs technologiques

Dans cette dernière étape, nous allons appliquer la méthode de l'AFCM sur les items de facteurs technologiques afin de quantifier la qualité du SI stratégique en termes de fonctionnalités et de services proposés aux managers, utilisateurs principaux des informations. Pour ce qui est de l'analyse des correspondances multiples, elle se décline sur les items suivants : fonctionnalité du SIS (item 01), gestion des problèmes décisionnels (item 02), sauvegardes SIS (item 03), outils de recherche d'information (item 04), traitement des

informations (item 05), outils d'analyse informationnelle (item 06), facilité d'utilisation du SI (item 07) et technologies de communication (item 08).

Figure N° 9: Diagramme joint des points de modalités technologiques



Source : Auteurs

Via la lecture de la figure n°9, on peut déduire que presque la majorité des libellés sont proches les uns des autres. Cette proximité traduit une liaison forte entre les modalités des réponses pour les 8 items. En termes de variables, nous pouvons constater que les variables proposées qui constituent le facteur technologique imposent une association forte entre elles.

« Si les décideurs sont parfaitement conscients de l'importance d'un SI stratégique, la mise en place de ce dernier est très souhaitée, quoique les coûts de cette mise en place paraissent élevés. Nous pensons que, grâce à la démocratisation des TIC, les prix des nouvelles technologies sont devenus de plus en plus accessibles et, selon les fonctionnalités prioritaires à assurer dans un SI stratégiques ».

Conclusion

A travers cette contribution nous avons démontré que les établissements d'enseignement supérieur sont un système, irrémédiablement ouvert, qui entretient une relation interactive avec son environnement hyper-compétitif qualifié d'incertain, d'instable et de complexe.

Afin d'assurer une meilleure efficacité du SIE dans l'atteinte des objectifs, les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergie entre les activités de l'organisation. Ainsi, l'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment les FCS à travers sa stratégie adoptée, qui permet

d'identifier les itinéraires autorisant une organisation à évoluer, de la position prévisible à terme à la position planifiée par ses dirigeants (Garibaldi, 2001).

Pour s'aligner sur ces objectifs, l'analyse des FCS intègre les diverses caractéristiques informationnelles et organisationnelles de l'organisation et de son environnement: l'élaboration des stratégies va donc se baser essentiellement sur la prise en compte de ses interactions avec son environnement.

Bibliographie

- Bartoli.A (2009). Le management dans les organisations publiques. Dunod, 3^{ème} édition, Paris.
- Bernat J.P., Marcon C. (2001). Cycle de vie et courbe d'apprentissage de produits complexes : le cas des outils coopératifs de management des connaissances, Actes du colloque Vsst 2001, Barcelone 15-19 octobre.
- Bournois F., Romani P.J. (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica, Collection IHEDN, Paris, p. 113.
- Cacaly S., (dir), Le Coadic Y.F., Pomart P.D. & Sutter E. (2004). Dictionnaire de l'information, Paris, Armand Colin.
- Chein E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers,
- Cigref, Intelligence économique et stratégique, Rapport, 2004.
- Cigref, Les référentiels de la DSI, Etat de L'art, Usage et bonnes pratiques, Octobre 2009.
- Contal P. (2002). Une expérience concrète d'intelligence économique vécue au quotidien, in Levet, 2002.
- Daniel R., D. (1961). Management information crisis, Harvard Business Review.
- Desreumaux A., (1993). Stratégie. Dalloz, 1993.
- Dictionnaire Hachette multimédia, (1999).
- EL Mountassir Y., BERDI A., SEGHYAR N., (2020). Le système d'Intelligence Économique: Quelle réalité au sein des Universités marocaines ? Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 474 –498.
- Garibaldi G. (2001). L'analyse stratégique: comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, Les Editions d'Organisation, France.
- http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2005/2005_Intelligence_Economique_appliquee_a_la_Direction_des_Systemes_d_Information_web.pdf(consulté le 20 janvier 2013).
- Joffre P., Koenig G. (1992). Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers, Litec.
- Juillet A. (2006). L'intelligence économique en question(s). Sécurité globale n°6, hiver 2008, pp. 11-18.

-Keesing R. (1996). Theories of culture, Annual Review of Anthropology n°3, cité par Evrard, pp. 73-97.

-Knauf A. (2007). Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique. Thèse en SIC, Université Nancy 2.

-Monnin C. & Perret F, L (2006). Le facteur humain au cœur de l'intelligence collective. Journal international des sciences de l'information et de la communication- ISDM, 2ème trimestre.

-Romagni P., Wild V. (1998). L'Intelligence économique au service de l'entreprise, ou l'information comme outil de gestion. Les Presses du Management.

-Thévenet M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Editions Liaisons.

Annexes

QUESTIONNAIRE

Cette étude est menée dans le cadre d'une recherche universitaire. Nous souhaiterions connaître votre avis concernant l'influence des facteurs clés de succès sur le système d'intelligence économique dans les établissements universitaires. Le contenu de vos réponses restera **STRICTEMENT ANONYME** et sera uniquement exploité à des fins académiques. Nous vous remercions sincèrement pour votre participation.

Facteurs culturels

1-Est-ce que l'information dans l'université est perçue comme facteur d'action ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

2-Est-ce que l'information dans l'université est perçue comme un instrument de pouvoir ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

3-Existe-t-il une communication, un échange de connaissance et un partage d'expériences entre les acteurs de l'université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

4-Y'a-t-il une participation des acteurs au développement et l'enrichissement de l'enseignement supérieur à l'université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

5-Portez vous une attention particulière à la discrétion et à la confidentialité de l'information dans l'université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

6-Le personnel de votre établissement est-il sensible au problème de protection de l'information ?

Oui ; Non ;

7-Si oui, quelles sont les mesures prises pour garantir la sécurité de l'information dans votre établissement ?

Mesures contre les piratages informatiques ;

Mesures contre les débauchages des cadres ;

Mesures contre les fuites d'informations stratégiques ;

8-Acceptez-vous l'échange d'information avec l'environnement de votre université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

9-Existe-t-il un état d'esprit qui favorise l'innovation dans votre université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

10-Pensez-vous que vous maîtrisez la communication dans un contexte culturel différent ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

Facteurs individuels

11-Procédez-vous à l'évaluation des compétences de votre personnel ?

Oui ; Non ;

12-Si oui, sur quels critères portez l'évaluation ?

Savoir des acteurs (connaissance) ;

Savoir faire des acteurs ;

Savoir être des acteurs ;

13-Accordez vous une importance a la mise en valeur des compétences de l'université à travers la motivation et la mobilisation du personnel ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

14-Procédez-vous à un diagnostic de vos besoins en compétences clés ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

15-Etes-vous satisfait de l'exploitation des compétences clés dans votre université ?

Pas du tout satisfait ; Plutôt satisfait ; Tout à fait satisfait ;

16-Quelles sont les compétences développées par le responsable du SI ?

Connaissance en audit opérationnel, conduite de projets, analyse de valeurs, qualité d'enseignement ;

Savoir faire en animation d'une équipe ;

Savoir faire en coaching ;

Savoir faire en technique de reporting ;

Savoir faire en termes de méthodes, techniques, astuces pour être capable de fournir des recommandations pertinentes ;

Sens de l'écoute ;

17-Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles que développe le décideur dans l'université ?

Connaissance de l'organisation générale, de l'environnement, de l'organisation par entité, du personnel ;

Sa compétence dans l'identification, la compréhension du problème décisionnel et sa traduction en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses) ;

Sa compétence dans l'identification des causes d'émergence du problème décisionnel (le pourquoi ?) ;

Sa compétence dans la mise en œuvre d'un système d'explication de cause et des conséquences le guide dans l'interprétation des indicateurs et les actions à prendre (pensée rationnelle, analytique et causale) ;

Sa compétence dans la formulation des orientations stratégiques en axes de développement et traduction en besoins d'information ;

Sa compétence dans l'évaluation de la pertinence des indicateurs performants ;

Sa compétence dans la prise de bonnes décisions ;

Sens de l'écoute ;

18-Parmi les compétences suivantes, quelle sont celles que développe le veilleur ?

Connaissance du domaine décisionnel : l'enjeu du problème décisionnel, le contexte d'émergence du problème ;

Compétence sur la compréhension de la demande du décideur en information stratégiques à fin de fournir des réponses précises ;

Sa compétence dans la traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'information : se poser les bonnes questions, hiérarchiser les axes de surveillance et cibler les sources pertinents ;

Sa compétence dans l'adéquation entre la demande d'informations / le type d'informations souhaitées / le sujet à traiter ;

Sa compétence dans le dialogue et la communication avec le décideur et les différents acteurs internes et externes à l'université ;

Facteurs informationnels

19-Procédez-vous à une description fine de la demande informationnelle, l'enjeu du problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

20-Procédez-vous à une traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

21-Quels sont les différentes sources d'informations formelles externes que vous utilisez ?

Ministère de l'enseignement supérieur ;

La presse ;

Les brevets ;

Les normes ;

L'internet ;

Les articles publiés sur les universités ;

Les médias ;

Autres sources formelles externes ;

22-Quels sont les différentes sources d'informations formelles internes que vous utilisez et à quelle fréquence ?

L'intranet ;

Les bases de données ;

Les archives ;

Des rapports internes ;

Autres sources formelles internes ;



22-Accordez-vous un intérêt particulier à la collecte d'informations à caractère anticipatif ?

Pas du tout ; Cela dépend ; Plutôt oui ; Tout à fait ;

23-Les informations de la mémoire de l'université est-elle sécurisée ?

Oui ; Non ;

24-Est-ce que vous vous protégez contre la désinformation et les rumeurs ?

Oui ; Non ;

25-Existe-t-il un feed-back sur les informations diffusées en interne et en externe de l'université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

Facteurs organisationnels

26-Quel est le degré de soutien et d'implication de la direction générale dans l'intelligence économique ?

Faible ; Moyen ; Elevé ;

27-Existe-t-il dans l'université un responsable chargé d'animer et de gérer le fonctionnement d'intelligence économique ?

Oui ; Non ;

28-Quelle est la nature de l'organisation du système d'information dans l'université ?

Centralisée (une seule entité qui gère le SI) ;

Décentralisée (plusieurs entités, réparties dans les établissements) ;

29-Quel est le degré d'implantation des acteurs des établissements dans le dispositif SI ?

Faible ; Moyen ; Elevé ;

30-La surveillance, la veille et l'intelligence économique, sont-elles perçues par l'ensemble des acteurs de l'université ?

Le sommet stratégique de l'université (direction générale) ;

Niveau tactique (doyens et directeurs des établissements) ;

Les services opérationnels de l'université (exécution) ;

Tous les acteurs de l'université ;

31-La structure organisationnelle de l'université permet-elle le travail en mode réseau ?

Pas du tout ; Cela dépend ; Tout à fait ;

32-L'université est-elle inscrite dans une logique de réseau interne?

Oui ; Non ;

33-L'université est-elle inscrite dans une logique de réseau externe pour renforcer la synergie université-environnement ?

Oui ; Non ;

34-Si oui, quels sont les membres du réseau externe ?

Université partenaire, national et international ;

Universités privées ;

Entreprise publique et privées ;

Centres de recherche et bureau d'études ;

35-Quel est le degré d'échanges entre les différents membres du réseau interne de l'université ?

Faible ; Moyen ; Elevé ;

36-Quelle est la fréquence des échanges entre les différents membres du réseau externe de l'université ?

Faible ; Moyen ; Elevé ;

Facteurs stratégiques

37-L'université s'intéresse-t-elle à l'international ?

Oui ; Non ;

38-Tenez-vous à observer en permanence l'environnement de votre université ?

Oui ; Non ;

39-Si oui, vous surveillez l'environnement afin de :

Assurer une vigilance stratégique au sein de votre établissement ;

Rechercher et développer des opportunités d'échange ;

Apporter des nouveautés à l'université ;

40-Projetez-vous votre stratégie sur l'évolution de l'environnement de l'université ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

41-Les orientations de votre systèmes d'information sont-elles en cohérence avec vos objectifs stratégiques ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

42-Procédez-vous à une formalisation des réflexions stratégiques ?

Oui ; Non ;

43-Si oui, la réflexion stratégique est-elle alimentée par les indicateurs informationnels en provenance de :

Le ministère de l'enseignement supérieur ;

Les orientations stratégiques nationales ;

Les orientations stratégiques internationales ;

Le veilleur ;

Etudes de terrain ;

44-La réflexion stratégique est-elle décentralisée ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

45-Existe-t-il une coordination des stratégies des différents établissements de l'université (une stratégie horizontale coordonne les objectifs et les stratégies d'établissements liées les unes aux autres ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

46-Les stratégies que vous développer sont-elles suffisamment flexibles et malléables (diversité des manœuvres stratégiques pour préparer l'université à plusieurs éventualités) ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

47-Pensez-vous que la maîtrise du facteur temps dans la prise de décision pour l'action stratégique est important ?

Sans importance ; Assez important ; Très important ;

48-Développez-vous des coopérations avec les autres universités ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

49-Prenez-vous en compte les expériences passées de l'université pour résoudre les problèmes décisionnels actuels et avenir ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

Facteurs Technologiques

50-Quelles sont les fonctionnalités que votre système d'information stratégiques propose ?

Explorer le contenu du système d'information : navigation (au moins partielle) ;

Effectuer des requêtes personnalisables pour interroger le système d'information ;

Avoir recours à des techniques de fouilles de données pour extraire de nouvelles connaissances ;

Filtrer les informations (entrées, sorties, ...) ;

51-Le système d'information de votre université est-il capable de gérer l'historique des problèmes décisionnels passés, leurs contextes et les décisions prises ?

Jamais ; Occasionnellement ; souvent ;

52-L'accès au système d'information stratégique est-il sécurisé ?

Oui ; Non ;

53-Si oui, quelles sont les techniques et les technologies utilisées à cet effet ?

Authentification par nom d'utilisateur et mot de passe ;

Protection à l'aide de par feu pour empêcher un accès frauduleux ;

Limitation à des adresses IP (identification unique sur le réseau) ;

54-Le SIS réalise-t-il des sauvegardes de secours contre le risque de panne ou de sabotage ?

Oui ; Non ;

55-Si oui, à quelle fréquence les sauvegardes sont-elles effectuées ?

Pas de sauvegardes ;

Une fois par jours ;

Une fois par semaine ;

Une fois pas mois ;

56-Quels sont les outils que vous utilisez pour rechercher et collecter de l'information ?

Internet (sites web des différents établissements, portails d'organisme public, universités internationales,...) ;

Bases de données en ligne (revues spécialisées, publications en ligne, encyclopédie économique, brevets) ;

Serveurs, CD Rom et autre supports techniques ;

57-Quel sont les outils que vous utilisez pour traiter les informations ?

Outils collaboratifs (travail de groupe assisté par ordinateur) ;

Traitements automatiques (logiciels de traitement à base de règles) ;

Autres outils de traitement de l'information ;

58-Quels sont les outils que vous utilisez pour analyser les informations ?

Logiciels d'analyse de données qualitatives ;

Logiciels d'analyse de données quantitatives ;

59-Comment jugez-vous la facilité d'utilisation du SI de votre établissement ?

Insuffisant ; Moyen ; Très bien ;

60-Parmi les technologies de communication suivantes, quelles sont celles que vous utilisez ?

E-mail ;

Outils intranet ;

Téléphone ;

Fax ;