

---

**RELATION INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET  
AGILITE DE L'ENTREPRISE : PROPOSITION D'UN  
MODELE THEORIQUE**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE  
INTELLIGENCE AND ENTERPRISE AGILITY: A  
PROPOSITION OF A THEORETICAL MODEL**

**Mohammed Rafik MISSOUM\***

Maitre-Assistant A – École Nationale d'Administration (Algérie)

Email : [r.missoum@ensm.dz](mailto:r.missoum@ensm.dz)

<i>Date de Réception :</i> 26 /10/2020	<i>Date d'acceptation :</i> 17/02/ 2021	<i>Date de Publication :</i> 03/07/2021
---	--	--

**Abstract:**

The present paper aims at studying the articulation between the competitive intelligence and the agility within an algerian company. Our research is interpretive and exploratory; with a qualitative methodology through a longitudinal study of a single case (Alliance Assurances).

Data analysis has been conducted using the conceptualizing categories (Paillé et Mucchielli, 2016) and the Gioia approach (Gioia *et al.*, 2012).

We proposed a theoretical model grouping together the different concepts, describing the articulation between the various competitive intelligence practices and the enterprise agility.

The single case study limits the external validity of our results.

**Keywords:** competitive intelligence, enterprise agility, conceptualizing categories, articulation.

**JEL Classification Codes:** L100, L130, L210, L250.

---

\* Auteur Correspondant

**Résumé :**

Le présent papier vise l'étude de l'articulation entre l'intelligence économique et l'agilité au sein d'une entreprise algérienne. Notre recherche est interprétative et exploratoire ; utilisant une méthodologie qualitative à travers l'étude longitudinale d'un cas unique (Alliance Assurances).

L'analyse des données fut réalisée en utilisant les catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2016) et l'approche à la Gioia (Gioia *et al.*, 2012).

Nous proposons un modèle théorique regroupant les différents concepts décrivant l'articulation entre les différentes pratiques d'intelligence économique et l'agilité de l'entreprise.

L'étude d'un cas unique limite la validation externe de nos résultats.

**Mots clés :** intelligence économique, agilité d'entreprise, catégories conceptualisantes, articulation.

**Code de classification Jel :** L100, L130, L210, L250.

**1- Introduction :**

Depuis près de trois décennies, l'environnement économique au niveau mondial a connu de profonds bouleversements, notamment la libéralisation des échanges commerciaux, l'avènement de la société de l'information et de l'économie fondée sur la connaissance, et la course effrénée aux innovations technologiques. Ce type de changements a accentué la complexité, l'incertitude et la turbulence de l'environnement des entreprises.

Ces dernières se trouvent confrontées à une concurrence de plus en plus rude, les forçant à adopter de nouvelles « approches concurrentielles », conduisant à de nouveaux modes de décision et d'action pour assurer leurs pérennités, à travers le maintien et l'amélioration de leurs parts de marchés, et de leurs rentabilités.

Ainsi, le besoin de l'usage offensif et stratégique de l'information et de la connaissance s'est fait de plus en plus ressentir, conduisant des gouvernements, des institutions de recherche et, des entreprises à s'engager dans des réflexions qui ont favorisé l'apparition de méthodes appropriées. C'est en réponse à un tel besoin concurrentiel que l'intelligence économique (IE) est apparue dans les pays développés (Etats-Unis, Japon, France, etc.). Elle représente un système, une dynamique et des pratiques qui permettent à toute organisation de

maîtriser ses flux d'information, de protéger son patrimoine immatériel et d'agir sur les cibles à influencer en sa faveur (Belkacemi *et al.*, 2019). Pour une entreprise, un tel système et de telles pratiques nécessitent de définir des buts tels que : l'aide à la décision stratégique (Bouaka, 2009 ; Bouroubi, 2011 ; Cohen, 2007 ; Harbulot et Ph. Baumard, 1997 ; Moinet, 2009), l'innovation (Bouroubi, 2011 ; El Haoud, 2011 ; Rochet, 2007 ; Said, 2006), l'anticipation (Baaziz, 2014 ; Bertacchini et Strasser, 2011), l'avantage concurrentiel et la performance (Habhab-Rave, 2007 ; Larivet, 2009). D'autres concepts peuvent représenter des buts aux pratiques d'IE d'une entreprise ; à l'instar de l'agilité. C'est ainsi que l'objet de cet article est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : Comment l'intelligence économique contribue-t-elle à l'agilité de l'entreprise ?

Très rares, sont les travaux ayant abordé la relation ou l'articulation entre l'intelligence économique (ou la *competitive intelligence*) et l'agilité. Le présent article aborde cette question dans le cadre d'une recherche interprétative, basée sur une démarche qualitative, à travers l'étude longitudinale d'un cas unique.

L'objectif de notre travail s'inscrit dans la recherche de nouvelles voies d'opérationnalisation de l'intelligence économique en tant qu'ensemble de connaissances, mais aussi en tant « qu'outil » à la disposition des entreprises. Cet objectif demeure une grande préoccupation pour les chercheurs et les praticiens (Hoppe, 2010 ; Moscato, 2008 ; Soilen, 2015).

## **2- Revue de la littérature :**

### **2-1. Définition des concepts :**

Avant d'aborder la relation entre le concept d'intelligence économique (IE) et celui d'agilité de l'entreprise, nous précisons d'abord les définitions sur lesquelles nous nous basons dans ce travail.

Ainsi, nous adhérons à la définition proposée par « le Manuel de formation à l'intelligence économique en Algérie »<sup>1</sup> qui l'entend comme « l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et

---

<sup>1</sup> Publié par le Ministère de l'industrie, de la PME/PMI et de l'Investissement, en septembre 2010.

*international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying ».*

Par ailleurs, ayant traité un échantillon de 1200 entreprises répondantes, Bournois et Romani (2000, p. 120) présentent la définition suivante de l'IE : *démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes [...] cette démarche implique une politique adaptée de protection des connaissances et du savoir de l'entreprise et peut nécessiter l'emploi d'actions offensives* (Bournois et Romani, 2000, p. 120).

Ainsi, les définitions de l'IE s'accordent à lui attribuer trois fonctions : 1) la veille (recueil, traitement, diffusion de l'information) ; 2) la protection de l'information et du savoir de l'entreprise ; 3) l'influence (Besson & Possin, 2002 ; Bournois & Romani, 2000 ; Danet, 2002).

D'un autre côté, l'agilité de l'entreprise est un concept mis en lumière en 1991 par le rapport intitulé « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* »<sup>2</sup> qui fut rédigé, à la demande du Congrès des États-Unis, à « *Lehigh University* » par un groupe de travail composé de quinze cadres dirigeants d'entreprises industrielles, quatre chercheurs (animateurs) et, un représentant du *Department of Defense* (DoD).

Le rapport devait étudier un problème identifié comme la capacité de répondre efficacement et avec compétence à un environnement de plus en plus incertain et imprévisible. Cette capacité fut appelée « agilité (*agility*) » (Dove & LaBarge, 2014).

Plusieurs travaux ont étudié des facettes spécifiques de l'agilité telles que les systèmes d'information et les technologies de l'information, la *supply*

---

<sup>2</sup> R. Nagel & R. Dove, *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*, Library of Congress Catalog-in-Publication, Volume 1 & 2, 1991. Nous le désignerons aussi par : l'étude de Lehigh University (1991).

*chain*, les ressources humaines, la stratégie, etc. (Gligor *et al.*, 2013 ; Sanchez & Nagi, 2001 ; Qin & Nembhard, 2015).

Nagel & Dove (1991, p. 7-8) décrivent l'entreprise de production agile (*The agile manufacturing enterprise*) comme étant en mesure de lancer rapidement des produits entièrement nouveaux. Elle assimile aisément et continuellement l'expérience du terrain et les innovations technologiques en les intégrant pour modifier ses produits, qui sont conçus pour évoluer. Ainsi, en raison de la longévité de l'évolution de ses lignes de produits, l'entreprise de production agile développe des relations stratégiques avec ses clients, ainsi qu'avec ses distributeurs. Au lieu d'une relation limitée de type vente-garantie, elle offre aux clients un éventail (un mix) de produits variés, des services, et des informations à valeur ajoutée. La confiance des clients est maintenue grâce à un investissement continu dans la base de compétence de l'entreprise, qui est sa force de travail ; qu'elle considère comme un actif de longue durée. Ils ajoutent que l'agilité est accomplie à travers l'intégration de trois ressources : la technologie, le management, la force de travail (*work force*), au sein d'un système coordonné et interdépendant. En outre, bien que nécessaire, une importante flexibilité des équipements de production n'est pas une condition suffisante.

Ainsi, l'agilité devient une condition de survie au sein d'un environnement extrêmement concurrentiel – particulièrement dans le domaine des biens et services industriels avancés.

## **2-2. L'étude de la relation intelligence économique/agilité :**

Notre recherche sur la relation entre l'intelligence économique et l'agilité de l'entreprise est venue suite à de nombreuses lectures sur l'IE et ses finalités, notamment, l'aide à la décision stratégique (Bouaka, 2009 ; Bouroubi, 2011 ; Cohen, 2007 ; Harbulot et Baumard, 1997 ; Moinet, 2009), l'innovation (Bouroubi, 2011 ; El Haoud, 2011 ; Rochet, 2007 ; Said, 2006), l'anticipation (Baaziz, 2014 ; Bertacchini et Strasser, 2011) , l'avantage concurrentiel et la performance (Habhab-Rave, 2007 ; Larivet, 2009). Par la suite, nous avons cherché un concept qui regrouperait différentes finalités importantes de l'intelligence économique pour une entreprise. Nos recherches nous ont conduits au concept d'agilité de l'entreprise.

En effet, l'entreprise agile est capable d'opérer dans des environnements dynamiques voire turbulents, de détecter, même d'anticiper, les changements, et d'apporter des réponses en s'adaptant, ou encore mieux en étant proactive. Le rôle de l'information et de la connaissance est mis en évidence dans les différentes définitions. Ainsi, Roberts & Grover (2012, p. 580) soulignent que l'agilité implique « sens et réponse », donc de fortes capacités de lecture de l'environnement (*sensing*) et de réponses appropriées aux changements sont primordiales pour la réussite de l'entreprise.

Peu de travaux ont exploré la relation intelligence économique/agilité. Nous retiendrons Debeljacki *et al.*, (2015) qui ont effectué une revue de la littérature des travaux ayant abordé le rôle des ERP (*Enterprise Resource Planning*) et de l'IE (ou *competitive intelligence* CI) dans l'agilité des organisations. Ils ont analysé les publications (articles scientifiques, communications de colloques) sur les bases de données Ebsco, Science Direct, et Emerald, traitant de la relation entre l'IE et l'agilité et ont trouvé sept publications scientifiques qui confirment que l'IE permet à une organisation d'acquérir plus agilité.

En outre, Salavati *et al.*, (Salavati, A , 2013, pp. 141-160 ) ont étudié la relation entre l'agilité organisationnelle et l'IE dans des banques iraniennes publiques et privées. Ils ont déduit une relation positive et significative (confirmée par le coefficient de corrélation) entre, d'une part, l'agilité organisationnelle et ses dimensions (enrichissement du client, coopérer pour accroître la compétitivité, s'organiser pour affronter le changement et l'incertitude, tirer parti des personnes et de l'information) telles que présentées par Goldman *et al.*, (1995) et l'IE, d'autre part. Ceci est dû, notamment, au fait que l'IE consiste en une capacité à surmonter les défis inattendus et affronter les menaces de l'environnement.

### **3- Méthodologie :**

Notre recherche est exploratoire, à visée compréhensive, à travers une approche abductive. En vue de donner à notre travail un ancrage pratique, nous optons pour une démarche de recherche qualitative, basée sur l'étude longitudinale d'un cas unique.

Notre terrain d'étude est représenté par l'entreprise Alliance Assurances ; une société par actions créée en juillet 2005 dans le cadre de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 du Ministère des Finances, consacrant l'ouverture du marché des assurances. La société vise les segments traditionnels des assurances (risques industriels, automobile, transports, etc.) ainsi que les segments non exploités ou peu développés sur le marché.

Notre collecte des données a été effectuée à travers la recension d'information sur l'entreprise à travers des sources primaires et secondaires, ainsi que quatorze entretiens semi-directifs. Par ailleurs, nous avons utilisé les catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2016) comme outil d'analyse des données.

#### **4- Principaux résultats :**

Notre démarche de collecte de données et notre analyse nous ont conduits d'abord à proposer des unités conceptuelles en devenir sous forme de catégories conceptualisantes. Par la suite, nous avons tenté une théorisation enracinée à travers l'intégration des catégories conceptualisantes mises en évidence au sein d'un modèle théorique, que nous présentons sous forme d'une synthèse imagée (figure N°2).

En somme, notre analyse du verbatim et des autres données collectées ont permis de mettre en évidence cinq phénomènes (pratiques d'intelligence économique ; leviers d'agilité ; posture agile basée sur l'IE ; inhibiteurs internes d'agilité ; inhibiteurs externes d'agilité).

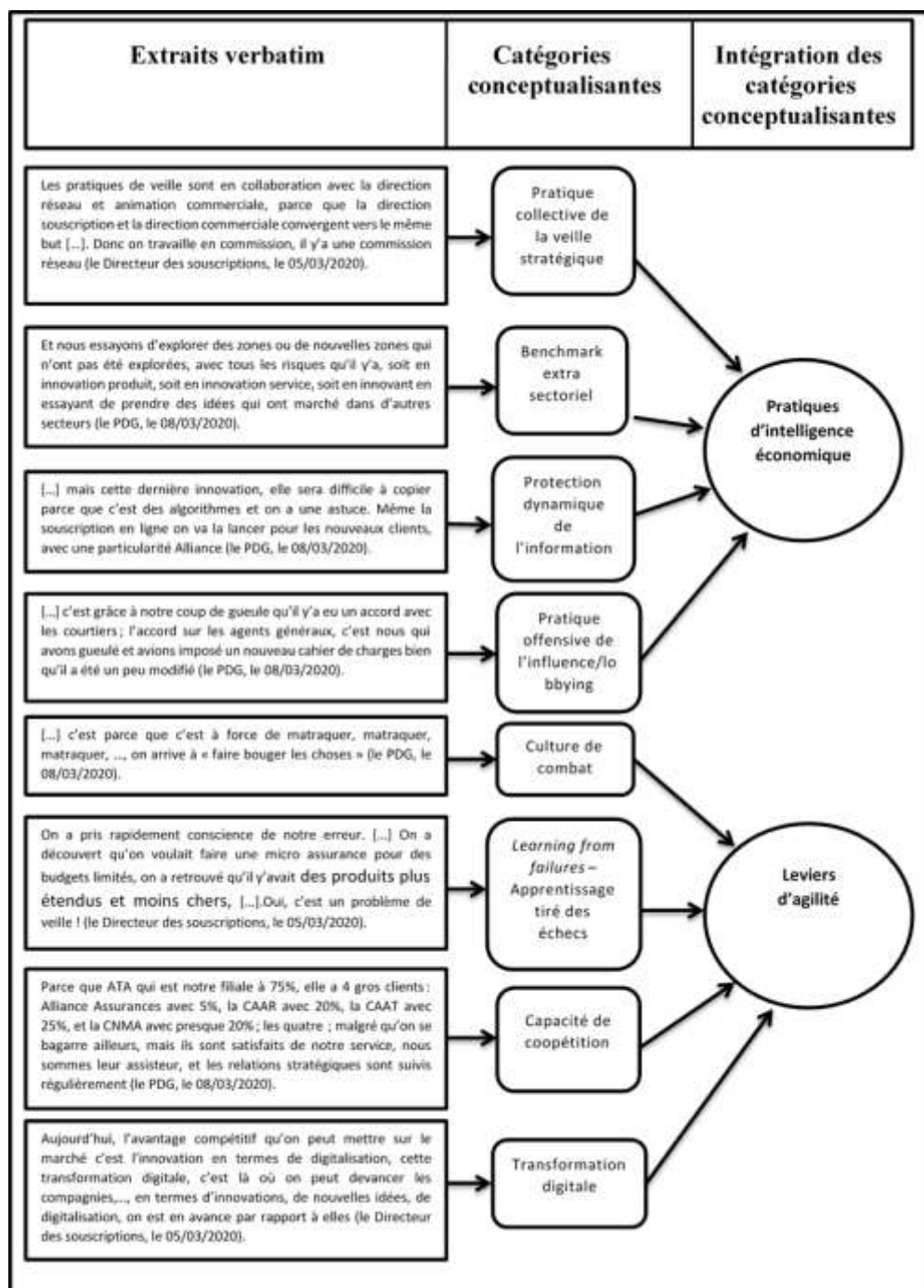
Nous empruntons à Gioia *et al.*, (2012) la *data structure* pour une mise en évidence des données et des résultats auxquels ils ont conduits (Figure N°1).

Relation intelligence économique et agilité de l'entreprise : proposition d'un modèle théorique

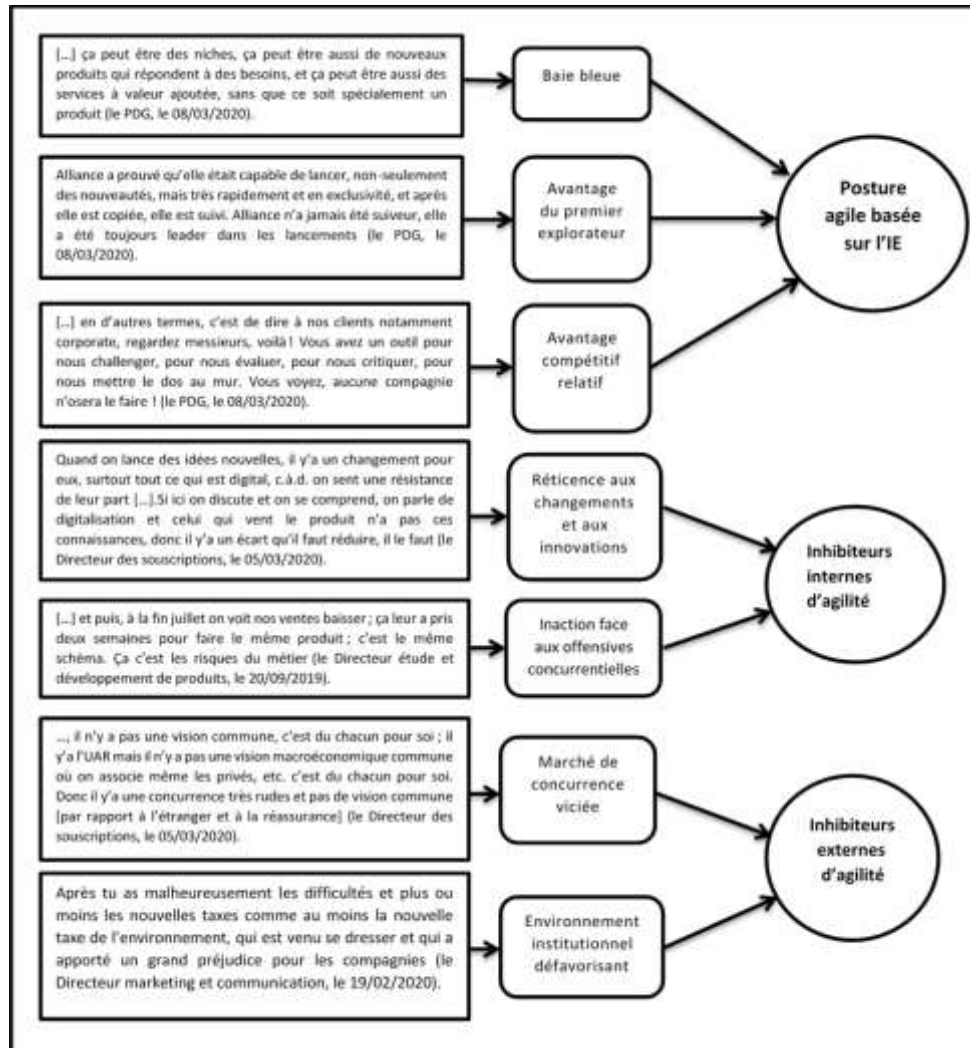
---

**Figure N°1 : La *data structure* de la relation IE/Agilité de l'entreprise**





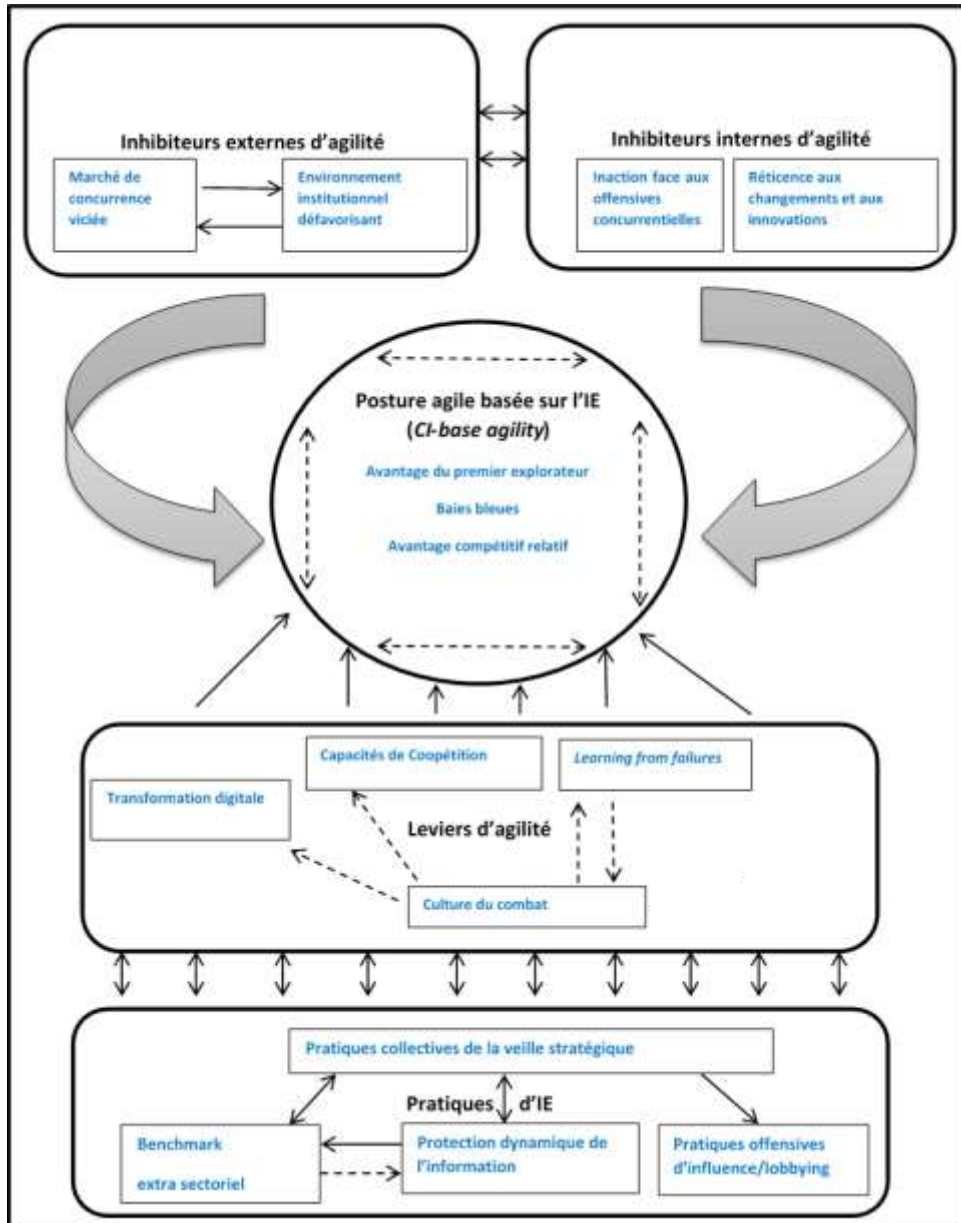
Relation intelligence économique et agilité de l'entreprise : proposition d'un modèle théorique



Source : Élaborée par l'auteur

La *data structure* met en lumière l'aboutissement aux différentes catégories conceptualisantes représentant les pratiques existantes au sein de l'entreprise étudiée et l'interprétation des phénomènes décrivant l'articulation entre l'intelligence économique et l'agilité de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons acérer que certaines catégories peuvent avoir des relations entre elles que nous représentons dans le modèle théorique proposé dans la figure suivante.

Figure N°2 : L'articulation intelligence économique et l'agilité de l'entreprise



Source : Élaborée par l'auteur.

La figure ci-dessus montre l'articulation entre l'intelligence économique et l'agilité de l'entreprise, qui est favorisée par les leviers d'agilité et annihilée par les inhibiteurs, internes et externes, d'agilité. En outre nous pouvons acérer que certaines catégories

« de base » ont des relations soutenues (flèches pleines) et d'autres ont des relations modérées (flèches entrecoupées).

Ainsi, au niveau des « pratiques d'intelligence économique », et de façon analogique aux travaux antérieurs en IE (Guilhon, 2006 ; Larivet, 2009), nous adhérons à l'existence de relations entre la « pratique collective de la veille stratégique », qui alimente – de façon ponctuelle ou continue – en informations et en connaissances, les « pratiques offensives de l'influence/lobbying ».

Nous considérons que ces relations sont soutenues (fortes ou directes). Par ailleurs, la « pratique collective de la veille stratégique » alimente le « benchmark extra sectoriel » qui l'alimente, lui aussi, en retour. Ce dernier s'apparentant à une pratique de veille stratégique ; c'est la proportion de sa pratique et l'impact de ses résultats sur la stratégie et les décisions de l'entreprise qui nous ont conduit à le distinguer.

En effet, actuellement les entreprises ne surveillent plus uniquement ce qui se passe dans leurs industries. Des innovations technologiques, managériales, ou autres en provenance d'autres industries peuvent améliorer le *business model* de toute entreprise.

En outre, des relations que nous avons qualifiées de modérées existent entre la « protection dynamique de l'information » et « le benchmark extra sectoriel. En effet, le mot « dynamique » souligne ici le dépassement des aspects – strictement – sécuritaires, pour englober la protection des innovations en produits, services, opérations commerciales (négociations de contrats, etc.), et autres actions, en s'inspirant des pratiques d'entreprises leaders dans d'autres secteurs et en utilisant les signaux dissuasifs à destination des concurrents (afficher des capacités financières et une aptitude à mener une guerre de prix ; augmenter la complexité technologique des innovations produits ; etc.).

Cet ensemble de pratiques d'intelligence économique favorise l'émergence d'un ensemble de leviers d'agilité, dont un de grande importance : la « culture de combat ».

La « culture de combat » influence indirectement les autres leviers d'agilité et, elle est elle-même influencée par « l'apprentissage tiré des échecs – *learning from failures* ». Elle joue un rôle déterminant dans les projets de « transformation digitale », le développement de « capacités de coopération », et le développement de « l'excellence opérationnelle ».

Ces leviers d'agilité favorisent l'émergence d'une posture agile, que nous avons désignée par « posture agile basée sur l'intelligence économique (*CI-based agility*) ». Cette dernière peut prendre la forme d'un « avantage compétitif relatif », d'une « baie bleue », ou encore d'un « avantage du premier explorateur ». Ces postures peuvent être – plus ou moins – rapidement annihilées par les inhibiteurs internes et externes d'agilité.

La pression exercée de manière conjointe, ou séparée, par les inhibiteurs d'agilité réduit ou annule la posture agile acquise ; et l'entreprise conserve ce qu'il en reste ou tente d'en acquérir une nouvelle. Ces inhibiteurs concernent l'environnement interne et externe de l'entreprise, et sont fortement liés au contexte.

Néanmoins, tandis que les inhibiteurs internes n'ont pas de relations entre eux, les inhibiteurs externes se renforcent mutuellement. En effet, un « environnement institutionnel défavorisant » vient renforcer des conditions concurrentielles viciées, qui à leurs tours alimentent ce dernier et intensifient ses effets négatifs. Ceci est présent dans notre étude à travers notamment une libéralisation inachevée du secteur national des assurances.

Enfin, les flèches entrecoupées à l'intérieur du cercle représentant « l'agilité basée sur l'intelligence économique – *CI-based agility* » signifient que l'entreprise doit continuellement « maintenir et amplifier » son agilité en renouvelant et actualisant ses postures agiles ; tandis que les flèches larges grisées (en arcs descendants) représentent les pressions exercées sur les postures agiles par les inhibiteurs internes et externes d'agilité.

## **5- Résultats et discussion :**

Notre modèle ne s'est pas attardé sur les pressions concurrentielles – saines ou – courantes basées sur des critères de prix, de qualité, de différenciation, ou encore d'innovation ; qui sont des pratiques habituelles dans des économies de marchés. Il se concentre sur des pressions et menaces, relevées au niveau de l'économie nationale (et du secteur des assurances, qui concerne notre étude) et qui représentent des inhibiteurs externes de l'agilité.

Ces perturbations et menaces se situent au niveau de l'environnement institutionnel de l'entreprise, et portent sur l'obsolescence des lois encadrant l'activité de l'entreprise, des mesures fiscales défavorable <sup>3</sup>, l'existence de mesures discriminantes à l'encontre d'une partie du secteur, le manque de considération du secteur, par les pouvoirs publics, et du rôle stratégique qu'il peut jouer au sein de l'économie nationale ; et peuvent à tout moment impacter négativement les stratégies et actions concurrentielles d'une entreprise, à travers des mesures fiscales défavorables, des offres de marchés publics discriminantes, etc.

Aussi, nous retrouvons ces inhibiteurs externes d'agilité au niveau des pratiques concurrentielles de certains acteurs, tels que le dumping et la guerre des prix, l'imitation – pure et simple – des produits des concurrents, etc. Ce type de comportement affecte de manière forte les efforts des acteurs déployant d'importants efforts en recherche/développement, en créativité et innovation, pour offrir au marché des produits et services leur permettant d'acquérir des postures agiles.

Aux inhibiteurs externes d'agilité, se conjugue souvent l'action d'inhibiteurs internes à l'entreprise, tel qu'un état d'inertie qui peut durer une période plus ou moins longue durant laquelle l'entreprise ne réagit pas aux actions de ses concurrents sur ses positions,

---

<sup>3</sup> Citons à ce titre, l'institution d'une taxe annuelle dans la loi de finances 2020 (article 84), sur les véhicules et engins roulants à l'occasion de la souscription du contrat d'assurance par le propriétaire du véhicule ou de l'engin roulant (Communiqué général relatif aux principales dispositions fiscales de la loi de finances 2020, [www.mfdgi.dz](http://www.mfdgi.dz) consulté le 08/09/2020).

semblant « étourdie » face à une réalité qu'elle n'a pas envisagé. Aussi, l'entreprise peut connaître des réticences à adhérer à de nouvelles innovations produits, services, organisationnelles, ou autres, ce qui peut mettre en cause ou annuler une posture agile dont l'acquisition a nécessité d'importants efforts.

Ainsi, tandis que la plus part des modèles antérieurs de l'agilité se focalisent sur les réponses que l'entreprise doit apporter aux opportunités de son environnement, tout en décrivant ce dernier comme chaotique, sans approfondir cet aspect (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Zitkiene & Deksnys, 2018), notre modèle se focalise sur la nécessité de comprendre les menaces, internes et externes, pouvant peser sur l'agilité et l'annihiler ; le fait de saisir les opportunités étant consubstantiel à toute stratégie ou action concurrentielle.

## **6- Limites de la recherche :**

Notre travail de recherche comporte certaines limites que nous tenterons de cerner dans ce qui suit. En premier lieu, le nombre d'entretiens que nous avons réalisé peut paraître faible, particulièrement dans la deuxième phase des entretiens semi-dirigés. Ceci est dû principalement au niveau hiérarchique des cadres interviewés (des Directeurs centraux), qui est le niveau le plus à même de répondre à nos différentes questions ; les autres niveaux – inférieurs – étant concernés par des tâches d'exécution. De plus certains départs, à l'instar de celui du Directeur études et développement de produits, ou encore celui du Directeur des systèmes d'information, sont venus amplifier ce problème. Néanmoins, le nombre d'entretien que nous avons réalisé nous a permis de les analyser par nous-même, au lieu de privilégier l'utilisation d'un logiciel dédié, et d'utiliser une technique d'analyse novatrice, très peu utilisée dans les recherches en management jusqu'à présent.

La deuxième limite de notre étude réside dans le fait que l'entreprise étudiée appartient à un secteur particulier : celui des assurances. En effet, à la différence des industries de produits et services de large consommation, qui présentent un certain dynamisme, le secteur des assurances est très réglementé ; particulièrement dans notre pays,

où le lancement d'un nouveau produit par une compagnie peut échouer à cause des lenteurs administratives. Toutefois, la transparence des données financières des compagnies, les informations publiées sur le site du CNA, ainsi que l'identification aisée des acteurs clés, nous a offert une certaine lisibilité des stratégies et comportement des principales compagnies, ce qui nous a aidés à comprendre les stratégies et actions de celle que nous avons étudié.

La troisième limite réside dans le fait que nous n'avons pas suffisamment exploré l'échec d'une tentative d'acquisition d'une posture agile, et les dysfonctionnement éventuels concernant les pratiques d'intelligence concurrentielle, ou les leviers d'agilité. Ceci est dû au fait que les événements retenus pour notre étude n'offrent pas suffisamment d'informations à ce sujet.

Enfin, la quatrième limite de notre travail de recherche est qu'il ne propose pas des concepts « définitifs » mais des « catégories conceptualisantes », qui sont des entités conceptuelles en devenir. Ceci peut soulever la question de la validité de ces entités, et particulièrement celle du modèle théorique. Cependant, l'une des originalités dans l'élaboration des catégories conceptualisantes est de considérer comme une entrave à l'authenticité, le fait qu'un chercheur externe à l'étude doit aboutir à la même catégorisation du matériau. Ainsi, ce que ce le chercheur réussit à saisir, clairement et univoquement au sein d'une enquête, représente l'exception plutôt que la règle (Paillé et Mucchielli, 2016, p.p. 369-371).

## **7- Conclusion :**

Nous avons eu pour but dans cet article d'étudier l'articulation entre l'intelligence économique et l'agilité des entreprises ; deux concepts représentant chacun de son côté un domaine de recherche à part entière, et dont la relation a été très rarement abordée dans les travaux antérieurs.

À travers une démarche qualitative visant la compréhension d'un phénomène complexe et peu exploré, nous nous sommes engagés dans une étude longitudinale d'une entreprise nationale du secteur des assurances affichant de fortes ambitions concurrentielles et



stratégiques. Notre choix fut motivé par la volonté de nous imprégner du contexte et de la réalité de l'entreprise algérienne.

Le modèle théorique que nous proposons se veut un outil au service des dirigeants d'entreprises algériennes soucieux de leurs performances concurrentielles dans le long terme. Les « pratiques d'intelligence économique » favorisent l'apparition et le développement de leviers d'agilité qui favorisent à leur tour l'atteinte d'une posture agile. Enfin, les inhibiteurs, internes et/ou externes, d'agilité peuvent annihiler ou mettre fin à la « posture agile basée sur l'intelligence économique ».

Les pistes de recherches pour des travaux futurs sur l'articulation entre l'intelligence économique et l'agilité des entreprises peuvent porter sur des recherches exploratoires, améliorant et « stabilisant » notre modèle théorique, en mettant éventuellement en lumière de nouveaux leviers d'agilité, ou encore une nouvelle approche des pratiques informationnelle de l'entreprise. Aussi, ce sujet gagnerait à être abordé dans le cadre d'une étude de cas multiple, particulièrement dans le contexte national, où le choix d'entreprises (trois ou quatre, à notre sens) appartenant à différents secteurs enrichirait la compréhension du sujet.

Enfin, le passage à des études quantitatives est lui aussi recommandé. Il servirait éventuellement à tester notre modèle sur un large échantillon d'entreprises, ou de managers ; leur offrant ainsi un outil « opérationnalisable » pour l'amélioration de leurs pratiques concurrentielles.

### **Bibliographie :**

1. BAAZIZ A., «*Synergie du triptyque : Knowledge management, intelligence économique et business intelligence* », *Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : Cas des Entreprises Publiques Algériennes*, [PhD Thesis], Aix-Marseille, 2015.
2. BAUMARD P., «*L'information stratégique dans la grande organisation* », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 2, n°2, 1997.
3. BAUMARD P. et HARBULOT C., «*Perspective historique de l'intelligence économique* », *Intelligence Économique*, vol. 1, 1997, pp. 1-17.

4. BOUAKA N., « *Apport de l'intelligence économique dans le processus de prise de décision, cadre d'une entreprise virtuelle* », Les cahiers du numérique, vol. 5, n°4, 2009, pp. 179-192.
5. BOURNOIS F. et ROMANI P.J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000.
6. BOUROUBI M., *L'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, quelles pratiques dans l'entreprise industrielle Algérienne ?*, [Alger 3], 2011.
7. CHARBONNIER-VOIRIN A., « *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle* », M@n@gement, vol.14, n°2, 2011, pp. 119-156.
8. COHEN C., « *Intelligence et Performance, mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation* », Vie & sciences de l'entreprise, vol.174-175, n°1-2, 2007, pp.15-50.
9. DANET D., « *L'intelligence économique : De l'Etat à l'entreprise* », Les Cahiers Du Numérique, vol. 3, n°1, 2002, pp. 139-170.
10. DEBELJACKI R., TUMBAS P., & ŠEREŠ L., « *ERP and competitive intelligence systems in agility of organization: a systematic literature review* », *Proceedings of the 5th International Conference on Information Society and Technology (ICIST)*, 2015, pp.336-340.
11. DOVE R., « *Knowledge management, response ability, and the agile enterprise* », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n°1, 1999. Pp. 18-35.
12. DOVE R., « *Agile systems-engineering and agile-systems engineering* », *Insight: International Council on Systems Engineering*, vol. 17, n°2, 2014, pp. 6-10.
13. DOVE R., & LABARGE R., « *Fundamentals of Agile Systems Engineering – Part 1 and Part 2* », *INCOSE International Symposium*, vol. 24, n°1, 2014.
14. GIOIA, D., CORLEY, K., & HAMILTON, A. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
15. GUILHON LE FRAPER DU HELLEN, A. (2006). Intelligence économique et management de la connaissance. In S. Perrine (Éd.), *Intelligence économique et gouvernance compétitive* (p. 209). Documentation Française.
16. HOPPE M., « *New vistas for intelligence* », in SEGELODE. (Ed.), *Studies in industrial renewal: Coping with changing contexts*, Mälardalen University, 2011, pp. 79-93.

17. LARIVET S., *Intelligence économique : Enquête dans 100 PME*, Harmattan, 2009.
18. MOINET N., « *L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication* », *Revue Internationale d'intelligence Economique*, vol. 1, n°2, 2009. pp. 159–173.
19. MOSCATO G. F., *Intelligence économique et modélisation financière : Mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises*, [Thèse de doctorat, Paris Est], 2008.
20. NAGEL R. N. & DOVER., “*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*”, vol. 1, Diane Publishing, 1991.
21. PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*-4e éd. Armand Colin, 2016.
22. QIN R. & NEMBHARD D. A., “*Workforce agility in operations management*”, *Surveys in Operations Research and Management Science*, vol. 20, n°2, 2015, pp. 55–69.
23. ROCHETC., « *Intelligence Économique et dynamisme institutionnel* », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 174–175, n°1, 2007, p. 54.
24. SAID A., « *Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise* », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 173, n°4, 2006, p. 59.
25. SALAVATI A. *et al.*, “*Organizational agility and competitive intelligence in private and public banks*”, *Journal of Public Management Research*, vol. 6, n°21, 2013. pp. 141–160.
26. SANCHEZ L. M. & NAGI R., “*A review of agile manufacturing systems*”, *International Journal of Production Research*, vol. 39, n°16, 2001, pp. 3561–3600.
27. ZITKIENE R. & DEKSNYS M., “*Organizational Agility Conceptual Model*”, *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 14, n°2, 2018, pp. 115–129.