L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions

Hajer BEN ARFA¹

Docteur en sciences de gestion

Université du 7 Novembre

IHEC Carthage Tunis

Unité de recherche UREMO

Assistante contractuelle

ESSEC Tunis

(00216) 98 489 509

hajerbearfa@yahoo.fr

Oifa ZERIBI-BENSLIMANE

Professeur en sciences de gestion

Université du 7 Novembre

IHEC Carthage Tunis

Unité de recherche UREMO

Résumé

Avec l'avènement de la société d'information, l'intégration d'une démarche d'intelligence économique s'avère nécessaire. Cette nécessité est d'autant plus renforcée que la prolifération des crises rend la survie des entreprises de plus en plus difficile et leurs positions concurrentielles de plus en plus menacées. La compétitivité est devenue alors tributaire des compétences des individus dans l'exploitation de l'information et sa transformation en connaissances actionnables. Dans ce contexte, l'intelligence économique apparaît comme une réponse aux bouleversements induits par la globalisation des marchés. Dès lors, cette recherche se propose, à travers des études de cas, d'explorer les pratiques d'intelligence économique dans le secteur pharmaceutique tunisien.

Il en ressort, que ces dernières existent mais restent émergentes et peu formalisées. Elles se manifestent quasiment de la même manière au sein des laboratoires observés ; ce qui traduit une tendance générale vers un comportement d'isomorphisme. Deux types d'isomorphisme ont été relevés : l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

Mots clés : intelligence économique, renseignement, influence, sécurité de l'information, laboratoires pharmaceutiques.

¹ La correspondance doit être adressée à Hajer BEN ARFA

L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions

Résumé

Avec l'avènement de la société d'information, l'intégration d'une démarche d'intelligence économique s'avère nécessaire. Cette nécessité est d'autant plus renforcée que la prolifération des crises rend la survie des entreprises de plus en plus difficile et leurs positions concurrentielles de plus en plus menacées. La compétitivité est devenue alors tributaire des compétences des individus dans l'exploitation de l'information et sa transformation en connaissances actionnables. Dans ce contexte, l'intelligence économique apparaît comme une réponse aux bouleversements induits par la globalisation des marchés. Dès lors, cette recherche se propose, à travers des études de cas, d'explorer les pratiques d'intelligence économique dans le secteur pharmaceutique tunisien.

Il en ressort, que ces dernières existent mais restent émergentes et peu formalisées. Elles se manifestent quasiment de la même manière au sein des laboratoires observés ; ce qui traduit une tendance générale vers un comportement d'isomorphisme. Deux types d'isomorphisme ont été relevés : l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises font, de plus en plus, face à la complexité et à l'incertain. Des facteurs comme la prolifération de nouveaux concurrents et les changements de la demande amplifient les risques d'inadaptation aux exigences de l'environnement. La recherche de l'atout compétitif permettant à l'entreprise de survivre dans un tel environnement réside, dès lors, dans ses compétences à traiter les informations et à saisir les opportunités qui en découlent. Face aux changements induits par la mondialisation, le développement d'une attitude pro-active, notamment à travers la maîtrise des techniques de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information (Galland, Boulanger & Quoniam, 2004) s'avère, ainsi, nécessaire pour assurer la compétitivité des entreprises. L'intelligence économique paraît alors être une réponse adaptée à cette nécessité. Ce processus informationnel, à travers la synergie qu'il établit entre les techniques de renseignement, d'influence et de sécurité informationnelle (Larivet, 2002), donne aux organisations des moyens pour mieux connaître leur environnement et anticiper ses changements. Face à l'utilité de ce processus dans la pérennité des entreprises, l'intérêt, dans le cadre de cette recherche, est porté principalement sur l'état des pratiques d'intelligence économique au sein du secteur pharmaceutique tunisien. Ce choix est lié au fait que les médicaments font partis des produits les plus exposés aux risques d'attaque et doivent par conséquent faire l'objet d'une vigilance continue (Pateyron, 1997). L'objectif principal est, alors, d'élaborer un état des lieux des pratiques d'intelligence économique. A cet effet, les moyens mobilisés par ces laboratoires dans le domaine du renseignement, de l'influence et de la protection du patrimoine informationnel ont été mis en évidence. Le choix de ces dimensions pour identifier les pratiques d'intelligence économique se justifie par le fait qu'elles se présentent comme l'ensemble des activités de surveillance (Dou, 1995 ; Paturel, 2002), de renseignement (Lointier, 2000) et de maîtrise du patrimoine scientifique et technique (Martre, 1994 ; Clerc, 1995). De plus, il s'agit d'un processus de communication et d'échange informationnel dont le but est d'interagir avec l'environnement sur la base du développement des capacités d'intervention et d'influence (Attaman, 2000).

Pour répondre à la problématique de recherche sur l'état des pratiques en matière d'intelligence économique, une approche qualitative prônant une logique interprétativiste est mobilisée. Exploitant la base de données de l'Agence de Promotion Industrielle de Tunis (API) recensant tous les laboratoires pharmaceutiques tunisiens, quatre études de cas ont été menées. La collecte de données est réalisée à travers une triangulation entre l'observation non

participante, la documentation et les entretiens semi-directifs auprès des dirigeants, des cadres marketing et de recherche et développement. L'analyse des données collectées auprès de ces laboratoires s'est effectuée selon la technique de l'analyse de contenu thématique. Le logiciel Nvivo 7 a été exploité pour faciliter la gestion des données et faire évoluer la réflexion sur les pratiques d'intelligence économique.

Cette communication s'articule en trois parties. La première partie est consacrée à l'état de l'art des pratiques d'intelligence économique. La seconde à la méthodologie de recherche et la troisième aux résultats obtenus.

1. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE APPROPRIATION A TRAVERS LES FONCTIONS

Définie 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 ... pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel* » (Marte, 1994), l'intelligence économique ressort comme un étant un processus traduisant une orientation stratégique qui s'appuie sur les notions de connaissances actionnables. Ces dernières permettent d'anticiper les menaces et les opportunités pour améliorer la compétitivité et la performance des entreprises (Cohen, 2006).

La réflexion sur l'identification de l'intelligence économique et les conditions de sa mise en œuvre dans les entreprises semble être une tâche délicate tant elle pose des problèmes de références (Bulinge, 2002). L'intelligence économique souffre, en effet, d'un manque de conceptualisation et d'absence de modèles théoriques (Hussein, 2004) qui la rende assujettie à des confusions avec des concepts comme la veille stratégique ou l'espionnage industriel. C'est pour cela que, dans le cadre de ce travail, les pratiques d'intelligence économique ont été appréhendées à travers ses fonctions. Cette approche fonctionnelle permet de faciliter l'observation sur le terrain des comportements des entreprises en matière d'intelligence économique. Cependant, la littérature nous met face à de multiples fonctions de l'intelligence économique. A titre d'exemple, Clerc (1995) distingue trois fonctions de l'intelligence économique qui sont la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des opportunités et menaces, et l'élaboration de stratégies d'influence. Levet et Paturol (1996), quant à eux, identifient quatre fonctions : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique,

la détection des opportunités et menaces, la coordination des stratégies, et la mise en œuvre de pratiques d'influence. D'autres auteurs comme Larivet (2002) répertorient les fonctions suivantes : une fonction de renseignement, une fonction de gestion de risque, une fonction d'influence et une fonction de gestion de l'asymétrie de l'information. Bulinge (2002) met en avant les fonctions d'animation, de renseignement, de protection et d'action. Face à ces innombrables définitions, nous avons été amenés à retenir les fonctions, qui à notre sens, sont les plus citées et les plus considérées dans la littérature. Il s'agit des fonctions de renseignement, d'influence et de sécurité informationnelle. Dans ce qui suit, une définition des ces trois fonctions est proposée.

1.1 LA FONCTION DE RENSEIGNEMENT

La fonction de renseignement constitue le cœur de la démarche d'intelligence économique. Elle renvoie à la surveillance de l'environnement et à l'anticipation des opportunités et menaces qui s'y présentent. C'est une activité qui consiste à organiser la collecte de l'information stratégique, son exploitation et sa diffusion (Bulinge, 2002) aux acteurs concernés afin de soutenir une prise de décision éclairée.

La collecte d'information consiste à effectuer une sélection des informations provenant de l'environnement de l'entreprise en fonction de ses orientations stratégiques. Elle a pour objectif l'acquisition de la matière première qu'elle doit valider, recouper et enrichir pour répondre à ses besoins. Cette phase nécessite plusieurs étapes : il faut tout d'abord réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts ; ensuite il faut identifier les sources pertinentes et les actions à entreprendre pour enfin déterminer les acteurs susceptibles de jouer le rôle de capteurs (Cigref, 2003).

Le traitement de l'information consiste à rassembler les données collectées pour leur donner du sens (Hussein, 2004 ; Peguiron, 2005). Cette étape nécessite des actions spécifiques, à savoir le tri, la validation, l'évaluation, l'analyse, l'interprétation et la synthèse (Grunwald, 2001 ; Mintzberg, 2006). Cette phase du cycle de renseignement sert à identifier les tendances, les risques, les opportunités, les signaux d'évolution de l'environnement et bâtir des scénarii prévisionnels (Grunwald, 2001).

La diffusion, quant à elle, consiste à mettre les informations et les connaissances à la disposition des utilisateurs potentiels. Les moyens de diffusion sont multiples. Chaque entreprise doit adapter ses supports de diffusion en fonction de ses destinataires et de ses besoins. En plus des supports numériques que propose les TIC tels que Internet et intranet, il

existe des supports papiers comme les revues de presse, les journaux internes, les lettres d'information, les comptes-rendus, etc...

Le renseignement apparaît ainsi comme une fonction qui prépare l'entreprise à assurer des actions défensives et à entreprendre d'autres qui sont plus offensives. Son identification sur le terrain revient alors à constater les moyens mobilisés par l'entreprise dans les phases de collecte, du traitement et de diffusion de l'information. Dans ce qui suit, nous allons présenter la deuxième fonction de l'intelligence économique à savoir la fonction d'influence.

1.2 LA FONCTION D'INFLUENCE

La stratégie d'influence englobe les actions exercées directement ou indirectement sur des personnes, des collectivités, des organismes et/ou des Etats pour orienter les décisions dans le sens souhaité (Romma & Boutin, 2005). C'est un processus par lequel les procédés de communication mis en œuvre par un acteur social, politique, ou économique parviennent à structurer les actions et les pratiques des acteurs cibles (Romma & Boutin, 2005). Dans le domaine de l'intelligence économique, elles sont encore peu investies. Il s'agit, dans le cadre de cette recherche, d'appréhender, d'une part, l'influence comme un instrument de la stratégie d'entreprises confrontées à la mondialisation des marchés ; et d'autre part, d'analyser comment ces entreprises l'utilise pour déstabiliser leurs concurrents (Levet & Paturel, 1996).

Francart (2003 ; cité par Romma & Boutin, 2005) met en évidence quatre types d'influence :

- influence par créance : actions visant à orienter les perceptions et les opinions, pour encourager l'adhésion à un projet politique, économique, environnemental ou même culturel.
- influence par collusion : actions visant à favoriser des relations de confiance pour rechercher des compromis. Le lobbying en est un exemple. Le dialogue engagé entre les acteurs socio-économiques et les décideurs publics permet de concilier les différents besoins et intérêts.
- Influence par incrimination : actions d'affaiblissement des concurrents à travers une utilisation agressive de l'information qui peut être véridique (divulgaration d'informations, rumeurs, argumentation) ou manipulée (désinformation, déception, intoxication...).
- Influence par apologie : actions de défense de projets attaqués par la concurrence. Il s'agit de la contre-influence par l'information. Il s'agit d'atténuer, d'annuler ou de retourner contre l'instigateur une attaque par l'information ou la désinformation.

Il est important de noter que le lobbying est un cas particulier des pratiques d'influence dans la mesure où il met l'accent sur la dimension politique de la stratégie d'entreprise. C'est processus par lequel un groupe d'intérêt (une organisation professionnelle, une entreprise ou une association d'entreprise) tente d'influencer une décision publique (Attarça, 2000) et vise à orienter les textes législatifs et réglementaires en sa faveur (Juillet, 2005). Le lobbying est devenue de plus en plus indispensable à cause de l'augmentation du nombre de lois qui régissent la vie quotidienne des entreprises (Décaudin, 1997).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous basons sur la définition de l'influence proposée par Romma et Boutin (2005) pour explorer les pratiques d'influence au sein des laboratoires pharmaceutiques tunisiens. Sur la base des explications de ces auteurs, l'exploration de ces pratiques reviendrait à identifier les différentes pressions qu'exercent les laboratoires sur l'environnement afin d'augmenter leur marge de manœuvre. A cette fin, nous faisons un état des lieux de certaines pratiques reconnues par la littérature comme étant des formes d'influence. Il s'agit des pratiques de désinformation² (Verna & Durst, 1998 ; Larivet, 2002, 2006, 2007), des techniques de négociation de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) ainsi que des techniques de développement du relationnel avec les médecins et les pharmaciens (Moncrieff, 2006 ; Perez, 2006). Nous passons maintenant à la troisième fonction de l'intelligence économique. Il s'agit de la fonction de protection de l'information.

1.3 LA FONCTION DE SECURITE INFORMATIONNELLE

La littérature fait état de deux principales menaces sur le bien immatériel d'une entreprise (Cigref, 2003). Les menaces accidentelles et les menaces intentionnelles. Les premières renvoient à des catastrophes naturelles tels que les incendies, ou des erreurs d'inadvertance (l'effacement de données, les erreurs de saisie ou de conception). Les secondes traduisent une démarche volontaire et illégale d'acquisition de l'information stratégique (espionnage, intrusion, sabotage, etc). Cependant, malgré ces menaces et leurs conséquences néfastes sur la pérennité et la compétitivité des entreprises, certains auteurs (Barlette, 2002 ; Bulinge 2002 ; Ferrand, 2002) mettent en évidence une prise de conscience limitée des managers de l'importance de la mise en place d'une politique de sécurité globale. L'intelligence économique, grâce à sa dimension défensive permet la protection du capital immatériel de

² Les pratiques de désinformation consistent à injecter dans l'environnement de fausses informations afin de déstabiliser le concurrent et l'amener à prendre des décisions dans le sens souhaité

l'entreprise. Elle lui donne les moyens pour ne pas laisser entrevoir sa stratégie et les compétences sollicités pour créer un avantage concurrentiel ou protéger sa part de marché. La fonction de sécurité informationnelle a pour but ultime de maintenir une asymétrie d'information en faveur de l'entreprise qui protège son patrimoine immatériel (Larivet, 2002).

Masse et Thibault (2001 ; cité par Larivet, 2002) mettent en évidence quatre types de protection susceptibles d'aider un manager à protéger ses informations : la protection mécanique (contrôle de l'accès à l'entreprise), la protection logique (sécurité informatique), la protection humaine (interne et externe : débauchage, infiltration, etc.) et la protection juridique (confidentialité, propriété intellectuelle, brevets, clauses de non concurrence).

Le tableau suivant recense les différentes techniques qu'une entreprise peut déployer pour assurer la sécurité de son entreprise.

Type de protection	Exemple de mesures concrètes
Mécanique	Mettre ses documents au coffre, ne pas faire visiter son site de production, maîtriser au maximum les informations sortant de l'entreprise quel qu'en soit le support (publicité, courrier, plaquettes, rapports annuels, poubelles, déchets industriels, téléphone, fax, photocopies, photographies), utiliser une broyeuse, contrôler l'accès aux locaux, mettre en place une vidéo-surveillance, analyser les cadeaux reçus pour y détecter des micros,...
Logique	Renouveler les mots de passe, procéder à un audit de piratage, faire des copies régulières des documents, utiliser la cartographie et les signatures numériques, mettre en place des logiciels de protection contre l'intrusion (firewalls), ne pas se séparer de son ordinateur portable en déplacement (ou le mettre dans le coffre)
Humaine	Rester discret, ne pas parler à tort et à travers, fausser ses instruments de mesure pour que les ouvriers eux-mêmes ne connaissent pas les paramètres exacts, entretenir de bonnes relations avec ses partenaires et ses employés, les former, les sensibiliser, qualifier ses prospects, choisir une banque de son pays, faire une enquête de voisinage, utiliser un jargon professionnel, ne pas vendre son fichier client, gérer ses alliances stratégiques,...
Juridique	Déposer des brevets, les camoufler en les déposant sous d'autres noms de sociétés, déposer des brevets écrans, mettre une clause de non divulgation, dans un contrat de sous-traitance, utiliser le secret professionnel, les clauses de non concurrence, l'obligation de fidélité, exclure un actionnaire, faire respecter le droit d'auteur, les marques, modèles et dessins industriels, penser aux possibilités offertes contre le dénigrement, la publicité mensongère, la diffamation, ...

Tableau 1: Les mesures de prévention
(source : Larivet, 2002)

A la lumière de ces constats, les pratiques de sécurité du patrimoine informationnel ont été appréhendées à travers l'absence ou la présence d'une culture de sensibilisation du personnel à la valeur et la confidentialité de l'information, les techniques de sécurité informatique telles que les mots de passe, les firewall (Larivet, 2006, 2007), les techniques de sécurité juridique

telles que le dépôt de brevet, les clauses de confidentialité (Grunwald, 2001 ; Barlette, 2002) et enfin les techniques de contrôle d'accès à l'entreprise et de protection des bâtiments. Il s'agit plus précisément de déterminer la présence ou l'absence de gardiennage, de caméras de surveillance, d'alarmes électroniques, de systèmes centralisés de gestion des autorisations d'accès, etc (Grunwald, 2001 ; Larivet, 2006, 2007)

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, le positionnement épistémologique s'inscrit dans une logique interprétativiste où l'objectif n'est pas de changer ou d'améliorer les comportements existants des laboratoires étudiés ; mais seulement de les observer dans un contexte particulier. Pour appréhender l'environnement des acteurs et les représentations qu'ils s'en font, une démarche exploratoire a été préconisée. Cette démarche est d'autant plus pertinente que le manque de conceptualisation et l'absence de modèles théoriques sur l'intelligence économique (Hussein, 2004), la rendent essentielle pour l'élaboration d'un état des lieux.

Nous nous inscrivons dans une démarche d'étude d'un contexte particulier : celui de l'industrie pharmaceutique tunisienne et nous ne prétendons pas à une généralisation des résultats. Ces facteurs, ajoutés à l'objectif de compréhension et d'explication des manifestations des pratiques d'intelligence économique, font que la démarche qualitative est la démarche la plus appropriée à la finalité de cette recherche.

La méthode d'accès au terrain choisie est l'étude de cas multi-sites. Cette méthode facilite une étude approfondie des cas complexes en se concentrant sur les problèmes de fonctionnement des organisations, les acteurs et les partenaires (Evrard, Pras & Roux, 2003).

Pour accéder à la liste des laboratoires pharmaceutiques tunisiens, nous avons sollicité l'aide de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) de la ville de Tunis. Une liste de 30 laboratoires nous a été communiquée. Dans cette liste, la sélection s'est limitée aux laboratoires situés sur le Grand Tunis et Nabeul. Le choix des cas situés dans une zone géographique pas très éloignée du lieu de la recherche se justifie par la nécessité de se déplacer fréquemment au sein des mêmes entreprises. Le choix des laboratoires à étudier s'est fait selon cinq critères comme le préconise Hlady Rispal (2002). Il s'agit de la représentativité théorique, de la variété, de l'équilibre, du potentiel de découverte et de la prise en compte de

l'objectif de la recherche. La combinaison de ces critères, en plus de celui de la saturation et de la réplication, nous a conduit à retenir 4 cas de laboratoires pharmaceutiques tunisiens.

La collecte de données s'est faite selon une triangulation entre l'observation non participante, la documentation et les entretiens semi-directifs. Ces derniers ont constitué le mode principal de la collecte d'information. Un guide d'entretien structuré selon une série de thèmes préalablement définis a été utilisé et a servi de point de repères (Hlady Rispal, 2002) afin d'orienter les propos du répondant vers les thèmes qui nous de la recherche. La conduite des entretiens a commencé par la présentation générale de l'objet de la recherche. Une fois, l'objet de l'entretien exposé, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Pour encourager les répondants à accepter l'enregistrement, nous leur avons garanti la confidentialité des données, l'anonymat et la restitution de la transcription intégrale de l'entretien. Nous avons, ainsi, pu enregistrer tous les entretiens qui en moyenne ont duré une heure et demie. L'interviewé était invité, en premier lieu, à parler des spécificités de son secteur d'activité, de son entreprise ainsi que de ses responsabilités. L'idée était de l'amener à parler de thèmes familiers dans le but de détendre l'atmosphère et de le mettre en confiance comme l'encourage Hlady Rispal (2002). Ce type de questions a l'avantage de permettre de recueillir des données contextuelles qui servent lors de l'analyse des données et qui facilitent la compréhension des réponses du sujet interviewé (Demers, 2003). Ensuite, nous avons entamé l'entretien en posant des questions ouvertes permettant la mise en évidence des pratiques d'intelligence économique à travers l'identification des pratiques de renseignement, d'influence et de sécurité mises en œuvre dans le laboratoire observé.

Les personnes interviewées ont été sélectionnées selon leur aptitude à la coopération et leur ouverture à notre démarche d'investigation. Elles sont directement rattachées à la problématique de la recherche de par leurs fonctions qui leur permet d'être bien placés pour décrire le comportement de leur laboratoire en matière d'intelligence économique. Il s'agit des dirigeants, et par là, nous entendons le PDG et les cadres faisant parti du comité de direction. Parmi ces cadres, nous nous sommes concentrés principalement sur les cadres marketing et R&D. Le choix de ces cadres découle directement de la littérature dans la mesure où certains auteurs (Bloch, 1999 ; Cigref, 2003 ; Kuivalainen & al., 2004) affirment que ces deux départements sont les plus à même de pratiquer l'intelligence économique. Ce choix répond également au critère de variété (Hlady Rispal, 2002) dans la mesure où on contraste les perceptions et les actions des personnes interviewées.

Une retranscription intégrale des entretiens enregistrés a été effectuée afin de procéder à une analyse de contenu thématique où les unités d'analyse retenues sont la phrase ou groupe de phrases (Allard-Poesi & al., 2007). Le codage des entretiens s'est fait avec le logiciel NVIVO 7. L'intérêt de ce logiciel réside dans la rapidité de la codification et la facilité d'accès aux extraits d'entretiens. Ceci permet de vérifier la cohérence des verbatims qui se rapportent au même code, tout en réduisant le temps de l'analyse. L'exploitation des informations issues des entretiens s'est appuyée sur une analyse intra puis inter-cas. Dans l'analyse inter-cas, l'objectif était de comparer les résultats des différents états des lieux opérés au sein de chaque cas étudié. Pour exploiter au mieux les entretiens et ne pas se noyer dans une masse d'information, les données ont été traitées sous forme de matrices par thème à l'instar des recommandations de Miles & Huberman (2003). Ces dernières ont facilité la compression et l'ordonnement des données pour tirer des conclusions cohérentes concernant l'état des lieux des pratiques d'intelligence économique et ce pour chaque site visité. Une analyse verticale et horizontale (Hlady Rispal, 2002) ont ainsi été possibles. L'analyse verticale a été conduite au sein d'un même texte et a permis de voir comment le répondant a abordé les thèmes prévus dans le guide d'entretien. La priorité était accordée à l'identification des thèmes les plus récurrents et ceux omis par le répondant. Nous avons à la fin établi une fiche de synthèse, pour chaque entretien analysé, répertoriant les thèmes présents et absents ainsi que les réflexions qui en découlent. L'analyse horizontale a, ensuite, permis de voir comment chaque thème a été abordé par l'ensemble des acteurs interviewés. Ainsi, en repérant les thèmes évoqués et en les comparant, les perceptions des différents acteurs approchés lors des entretiens, ont ainsi été mises en évidence comme le recommande Hlady Rispal (2002). Dans la partie suivante, les résultats de cette analyse sont présentés.

3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS

Pour une meilleure lisibilité des résultats, les pratiques observées dans les laboratoires de notre échantillon sont présentées selon trois axes représentatifs des trois fonctions retenues pour appréhender l'intelligence économique. Il s'agit de l'axe des pratiques de renseignement, d'influence et de sécurité informationnelle.

3.1 HOMOGENEITE DES PRATIQUES DE RENSEIGNEMENT

L'investigation au sein des laboratoires pharmaceutiques tunisiens retenus fait ressortir une homogénéité des pratiques de renseignement. Cette homogénéité se manifeste principalement à travers la similarité des sources de collecte d'information, des moyens de traitement, de diffusion ainsi que les acteurs impliqués dans cette démarche. Nous avons, en effet, pu mettre en évidence que la collecte d'information s'appuie majoritairement sur les mêmes sources. Ces sources, comme c'est souligné dans la littérature (Hussein, 2004 ; Clamen 2005), sont de nature formelle et informelle. Les sources formelles dégagées de nos entretiens sont : les revues spécialisées, Internet, les études d'organismes privés telles que les études du Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation des Statistiques (GERS) et celles de l'Information Medical Statistics (IMS), les supports audiovisuels tels que le journal télévisé ou la presse ainsi que les réunions. Les sources informelles, quant à elles, relèvent des foires et du réseau relationnel. De plus, tous les laboratoires pharmaceutiques sollicités pour notre recherche impliquent pratiquement les mêmes acteurs appelés aussi capteurs (Cigref, 2003) à savoir : la direction générale, les cadres et les délégués médicaux dans la collecte d'information.

Le traitement d'information est similaire chez ces laboratoires. Ils font du recoupement d'information et croisent des sources d'information afin de contrôler la fiabilité de l'information collectée. Ils n'ont pas recours à des logiciels d'aide à l'analyse. L'analyse se fait généralement au niveau de la direction qui élabore des scénarios et des études de faisabilité afin d'ajuster ses réponses aux exigences de l'environnement.

Enfin, la diffusion d'information s'appuie sur l'ensemble des Technologies de l'Information et de la Communication connues telles que le téléphone, le fax, Internet et intranet ; mais il y a aussi d'autres moyens de diffusion comme les réunions, les rapports d'activités ou de mission. L'ensemble de la direction générale, des cadres et des délégués sont généralement impliqués dans cette phase. Cette similarité traduit une tendance vers un comportement mimétique. Cette imitation dans les pratiques de renseignement s'explique par la mobilité des acteurs de l'industrie pharmaceutique tunisienne qui importent des pratiques et une logique d'action spécifiques à leurs anciens laboratoires. En effet, la plupart des directeurs interviewés travaillaient en tant que délégués ou chef de produit dans des laboratoires concurrents ou des filiales de multinationales. Ainsi, en intégrant les laboratoires de notre échantillon, ils ont gardé leur logique de réflexion et d'action et l'ont intégré à leur nouveau contexte de travail. De même la proximité géographique des laboratoires accentue ce phénomène de mimétisme

en favorisant des échanges répétés lors de rencontres entre les dirigeants. L'interaction permanente entre les concurrents contribue ainsi à la création des mêmes modèles stratégiques et d'une même complexité cognitive qui les amènent à percevoir les mêmes signaux et à résoudre de la même manière les problèmes auxquels ils font face. Il est à noter que la similitude des schèmes mentaux des dirigeants de l'échantillon étudié est accentuée par l'homogénéité de leurs profils socio-professionnels. Il s'agit là d'un cas d'isomorphisme normatif. En effet, étant de la même génération et ayant suivis un même cursus universitaire et une même carrière, les dirigeants du secteur pharmaceutique développent un même cadre de référence théorique qui engendre la diffusion et le développement de pratiques managériales communes.

3.2 SPECIFICITES DES PRATIQUES D'INFLUENCE

Les pratiques de désinformation ne sont exploitées dans aucun des laboratoires retenus. L'absence de ces pratiques reflète l'absence de l'influence par incrimination au sens de Francart (2003 ; cité par Romma & Boutin, 2005). Selon ces auteurs, l'influence par incrimination consiste à détourner certaines informations de leur contexte et propager des rumeurs pour déstabiliser les projets des concurrents. L'ensemble des répondants se défendent d'utiliser ce genre de pratiques et l'assimile à une pratique non éthique. Ceci s'explique par le fait que les dirigeants se connaissent très bien. Certains se croisent fréquemment au sein de la Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique (CNIP) et d'autres sont d'anciens collègues de promotion. Cette situation favorise la naissance ou la consolidation d'une amitié, d'un respect mutuel voire d'une coopération entre les différents dirigeants. Ils sont soumis aux mêmes pressions, aux mêmes exigences environnementales ce qui accentue leur compréhension mutuelle et rend difficile l'usage de cette pratique au sein des laboratoires pharmaceutiques observés. Par ailleurs, un seul cas d'influence par collusion au sens de Francart (2003 ; cité par Romma & Boutin, 2005) a été révélé. Cette pratique se manifeste par des actions visant à établir des relations de confiance avec des acteurs politiques permettant d'arriver à un compromis satisfaisant pour les parties concernées. Ce laboratoire négocie, autant que cela lui est possible, un raccourcissement des délais d'obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché. Les différents responsables interviewés dans ce laboratoire confirment cette tendance à exercer quelques pressions afin de comprimer les délais nécessaires à l'obtention de cette Autorisation de Mise sur le Marché. Cette pratique s'explique par la position privilégiée de son dirigeant auprès des décideurs publics. Il semblerait en effet que ce

dernier soit le plus introduit des dirigeants sollicités dans la sphère politique. La possession d'un tel réseau relationnel lui accorde la possibilité d'exercer une pression sur les pouvoirs publics afin de contourner certaines rigidités bureaucratiques qui risqueraient de lui faire perdre certains avantages économiques, tels que d'être le premier à mettre sur le marché un nouveau médicament.

Les autres formes d'influence identifiées sont de nature spontanée au sens de Romma & Boutin (2005). C'est une influence qui se base sur l'orientation du comportement sans que la personne cible ne s'en aperçoive. Selon ces auteurs, l'influenceur agit discrètement sur les représentations et les croyances de la personne qu'il cherche à influencer sans avoir à la forcer et en faisant appel à des vérités communément admises. Cette influence spontanée se manifeste pour la plupart des laboratoires de notre échantillon à travers les visites médicales et les techniques de développement du relationnel avec les médecins et les pharmaciens. Pour fidéliser les médecins dans leurs prescriptions, les laboratoires envoient de manière continue et fréquente des délégués médicaux pour promouvoir leurs médicaments. Ces dirigeants pensent qu'en envoyant fréquemment et à des périodes faiblement espacés des délégués médicaux aux médecins, ils participent à un processus de mémorisation du médicament qui à long terme conduirait le médecin à changer ses habitudes de prescription. En maintenant une pression sans relâche et en se présentant comme des informateurs médicaux, les délégués ont pour mission de « *faire mémoriser le produit au médecin et à le faire céder et modifier ses habitudes de prescription* ».

Afin d'augmenter leur potentiel d'influence, certains laboratoires proposent aux médecins des prises en charge lors des colloques ou congrès scientifiques. Le laboratoire paye les frais de transport et de séjour du médecin et en contrepartie ce dernier doit rentabiliser cette action grâce au volume de ses prescriptions. Un des directeurs nous explique à ce propos que « *le médecin on ne le prend pas en charge gratuitement. La prise en charge nous donne le droit de le questionner, de le pousser à prescrire* ». Si on se réfère aux propos des dirigeants, il s'agit d'un échange de bons procédés entre les laboratoires et les médecins. Chacune des parties concernées doit tirer avantage de la situation. Toutefois, il est important de noter que l'ampleur de ces prises en charge est variable d'un laboratoire à un autre.

L'ensemble de ces observations démontre des niveaux de pratiques d'influence différenciés selon les laboratoires. Cette différence relève des moyens dont dispose les laboratoires et du profil du dirigeant et de son système de valeurs.

3.3 INSUFFISANCE DES PRATIQUES DE SECURITE INFORMATIONNELLE

La protection du patrimoine informationnel se manifeste dans les quatre laboratoires de notre échantillon de recherche. Ces laboratoires prennent des mesures de sécurité liées principalement aux outils informatiques et aux bâtiments. Ces mesures sécuritaires traduisent une tendance générale vers la mise en place d'une protection logique et mécanique de l'information selon la typologie de Masse & Thibault (2001 ; cité par Larivet, 2002).

La protection mécanique se manifeste à peu près de la même manière au sein de ces laboratoires. Ils disposent tous d'un système de gardiennage à l'entrée des bâtiments ainsi que de caméras de surveillance. Cependant, il faut noter que la protection logique des informations se limite, dans la majorité des laboratoires visités (3 laboratoires sur 4) à de simples mots de passe. Cette observation nous permet d'avancer l'idée qu'il s'agit d'une pratique embryonnaire ou limitée de la protection logique de l'information, dans la mesure où dans aucun de ces laboratoires nous n'avons pu déceler l'usage de procédures plus sophistiquées telles que les logiciels de protection contre les intrusions ou de procédures d'audit de piratage. Un seul cas s'est distingué de cette masse. Le laboratoire en question utilise des codes d'accès personnels pour chaque poste d'ordinateur mais aussi des logiciels de sécurisation et de contrôle des lignes de communication. Néanmoins, ces pratiques de protection logique restent insuffisantes face à l'accroissement des risques d'agression numérique³ de par l'ouverture de l'entreprise à son environnement (Sadok & Lesca, 2007 : 1). Pour ce qui est de la protection humaine et juridique, elle n'a pu être observée que dans un seul cas à travers la mise en place systématique de clauses de confidentialité dans les contrats. Ce manque d'investissement général observé peut être du, comme le supposent Barlette (2002), Bulinge (2002a,b) et Ferrand (2002), au fait que les dirigeants perçoivent mal les risques auxquels ils peuvent être confrontés. Cette perception peut se justifier par la formation des dirigeants⁴ qui ne les sensibilise pas assez à l'importance de la gestion du risque.

³ L'agression numérique est toute action qui compromet la sécurité de l'information détenue par une entreprise via son réseau (Sadok & Lesca, 2007).

⁴ La plupart des dirigeants sont des pharmaciens de formation.

CONCLUSION

S'inscrivant dans une logique de compréhension des manifestations des pratiques d'intelligence économique dans le contexte de l'industrie pharmaceutique tunisienne, l'investigation menée au sein de quatre laboratoires pharmaceutiques tunisiens a révélé l'existence de pratiques émergentes et non formalisées dans le domaine de l'intelligence économique. L'exploration de ces pratiques s'est appuyée sur la détection des moyens mobilisés dans le domaine du renseignement, de l'influence et de la sécurité informationnelle. Trois fonctions que la littérature présente comme étant les principales fonctions de l'intelligence économique.

Cette recherche a également mis en évidence la tendance des laboratoires observés vers un comportement d'isomorphisme mimétique et normatif selon la classification de DiMaggio & Powell (1983) en ce qui concerne les pratiques d'intelligence économique. Cette imitation s'explique principalement par la proximité géographique des laboratoires concurrents, la mobilité de leurs acteurs et la similitude des cadres de références des dirigeants. Cependant, il est important d'attirer l'attention des managers sur le fait que même si l'imitation des comportements garantit une certaine performance et limite certains risques, elle réduit l'opportunité des ces laboratoires d'explorer de nouveaux choix stratégiques (Demil & Lecocq, 2006). Cette stratégie n'est effectivement pertinente que dans les situations où les marchés sont à forte croissance et faiblement concurrentiels (Sarlandie De La Robertie & Lebrument, 2007) ce qui n'est pas le cas pour le secteur pharmaceutique. En ne se différenciant pas, les laboratoires s'engagent dans une guerre frontale par les prix. Cette guerre est d'autant plus risquée qu'ils offrent, dans ce cas, des produits équivalents en terme d'utilité thérapeutique. Ces laboratoires vont être amenés à se partager les ressources de l'environnement ce qui risque d'affaiblir à long terme leurs performances et réduire leur survie individuelle (Demil & Lecocq, 2006). Ce phénomène observé est la caractéristique d'une industrie jeune et non encore mature qui doit prendre conscience de la nécessité de devoir trouver, comme le stipule Deephouse (1999 ; cité par Demil & Lecocq, 2006), une situation d'équilibre entre le mimétisme et la différenciation.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. & al. (2007), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R. A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 492-518
- Attaman P. (2000), « Veille concurrentielle, intelligence et protection de l'information », Actes du colloque organisé à Paris X, avril 2000.
- Attarça M. (2000), « Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises », Cahier de recherche n° 2000-15
- Barlette Y. (2002), « La sécurité des informations, quels risques pour quelles entreprises ? », actes du colloque INFOSEC, Paris 27-28 Mai 2002, p 11-22, cahiers francophones de la recherche en sécurité de l'information, n° 1
- Bloch A., (1999), *L'intelligence économique*, Economica, coll. « Economica Poche ».
- Bourne L. & Walker D.H.T. (2005), « Visualising and mapping stakeholder influence », *Management Decision*, Vol. 43, N° 5, pp.649-660.
- Bulinge F. (2002a), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'Intelligence Economique*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du Toulon et du Var, 2/12/2002,
- Bulinge F. (2002b), « L'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outil de gestion des risques », cahiers francophones de la recherche en sécurité de l'information, n° 1, p. 23-32,
- Bulinge F. (2002c), « L'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outil de gestion globale des risques », *Isdm*, p. 1-8,
- Choo C.W. (1999), « The Art of Scanning the Environment », *Bulletin of The American Society for Information Science*, vol. 25, n°3, February – March, p. 21-24.
- Church A.H. & Waclawski J. (1999), «Influence Behaviors and Managerial Effectiveness in Lateral relations », *Human Resource Development Quarterly*, vol10, n° 1.
- Cigref , (2003), *Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Paris, 131p
- Clamen M., (2005), *Manuel de lobbying*, Dunod, Paris.
- Clerc P., (1995), *Intelligence économique*, Paris: Encyclopaedia Universalis
- Cody W.F. & al.(2002), “The integration of business intelligence and knowledge management”, *IBM Systems Journal*, vol.41, n° 4, p.697-714.

- Cohen F. (1998), "A Note on the Role of Deception in Information Protection", *Computers & Security*, Vol. 17, pp. 483- 506
- Cohen C. (2006), « Intelligence économique et stratégique : comment améliorer l'efficacité de l'IES et son impact sur la performance de l'entreprise », actes du colloque intelligence économique et compétition internationale, 16 Novembre 2006, Paris, La Défense.
- Daft R.L. & Weick K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 284-295.
- Decaudin J.M (1997), « Lobbying », *Encyclopédie de gestion* (Y. Simon et P. Joffre éditeurs), Economica, Paris, p.1773-1780.
- Demers C. (2003), « L'entretien », in GIORDANO Y., *conduire un projet de recherche une perspective qualitative*, éditions ems management et société, pp. 173-210.
- Demil B. & LEcocq X., (2006), « La malédiction des suiveurs : Mimétisme, mortalité et lock-in cognitif », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006
- De Pelsmacker P. & al., (2005), «Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, N° 6, p.606-620.
- Dess G. (2003), «Strategic Management: Creating Competitive Advantage », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, n° 4, p.38 et suiv.
- Diez E. & McIntoshc, (2009), « A review of the factors which influence the use and the usefulness of information systems », *Environmental Modelling & Software*, vol.24, n° 588-602.
- Dimaggio P. J.& Powell W. W., «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields » , *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- Dou H., (1995), *Veille technologique et compétitivité, l'intelligence économique au service du développement industriel*, Dunod, Paris.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E., Market., (2003), *Etudes et recherche en Marketing*, Dunod, Paris, 3^{ème} édition.
- Ferrand C. (2002), « Comment contribuer à la sensibilisation des entreprises dans le domaine de la Sécurité de l'information par le Management de la Qualité ? », *cahiers francophones de la recherche en sécurité de l'information*, n° 1, p. 33 – 44.
- Galland S., Boulanger N. & Quoniam L. (2004), « Soutenir l'innovation : L'implication des experts dans une démarche de veille stratégique », *VSST*, 25-29 Octobre 2009, Toulouse

- Gernelle & al, (2004) « Médecins: la pression des laboratoires », disponible sur www.lepoint.fr
- Grunwald M., (2001), *Bonnes pratiques en matière d'intelligence économique*, Collection Guide pratique et découverte.
- Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 250 p.
- Hussein S., (2004), Définition des besoins en intelligence économique par profils de PME : une étude combinant les deux méthodes quantitatives et qualitatives sur des PME de Midi-Pyrénées, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, I.A.E de Toulouse, 28/09/2004
- Iafolla M. & Greco S. (2005), «Under the influence», *Pharmaceutical Executive*, vol.25, n°10, p. 84-90
- Juillet A., (2005), « Référentiel de formation en intelligence économique ». Secrétariat Général de la Défense nationale, 30 p.
- Kuivalainen O. & al. (2004), “The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: are knowledge-based firms different?”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, N° 1, p 35-50.
- Larivet S. (2002)., *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Toulon et Du Var, 02/12/ 2002.
- Larivet S. (2006)., « L'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », actes du 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPME, 25, 26, 27 Octobre, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse,
- Larivet S. & Brouard F. (2007), « Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », actes du 5^e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 Octobre 2007.
- Leong J.L.T, Bond M.H. & Fu P.P. (2007), “Perceived effectiveness of influence strategies among Hong Kong managers”, *Asia Pacific Journal manage*, vol. 24, p 75- 96.
- Levet J.L. & Paturel R. (1996) « L'intégration de la démarche intelligence économique dans le management stratégique », actes de la Vème Conférence Internationale en Management Stratégique, AIMS, Lille 13-14-15 mai 1996.
- Lointier P. (2000) « Les limites de l'intelligence économique – commentaires de P. LOINTIER », *Revue de l'association des diplômés de l'IAE*, n° 162, p.15.

Martre, H., (1994), « Intelligence économique et stratégie des entreprises », oeuvre Collective du Commissariat au Plan, Paris, la documentation Française.

Miles M.B. & Huberman M.A., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.

Mintzberg H., (2006), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Nouveaux Horizons, 2^{ème} édition.

Moncrieff J. (2006), « Influence de l'industrie pharmaceutique sur la Psychiatrie : une alliance contre nature », disponible sur : http://www.planetenonviolence.org/Influence-de-l-Industrie-Pharmaceutique-sur-la-Psychiatrie-Une-Alliance-Contre-Nature-_a889.html

Pateyron E. (1997), « Veille stratégique », Encyclopédie de gestion (Y. Simon et P. Joffre éditeurs), Economica, Paris, p. 3464 -3475.

Paturel R. (2002), « Marakal : L'intelligence économique et la pratique d'influence dans une petite entreprise, une démarche accessible et efficace », In Levet, Jean-Louis (direction), *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises*, Paris, Edition Economica.

Peguiron F. (2005), « Entrepôt de données et profil utilisateur : évolution du système d'information vers un système d'information stratégique », actes du colloque veille stratégique en entreprise, 18 Juin, Alger, 18 p.

Perez M., (2006), « Le marché des médicaments sous influence », disponible sur http://www.lefigaro.fr/sciences/20060616.FIG000000048_le_marche_des_medicaments_sous_influence.html

Romma N. & Boutin E. (2005), « Les stratégies d'influence sur Internet : validation expérimentale sur le lobby antinucléaire », Journée sur les systèmes d'information élaborée, île Rousse, 17 p.

Sadok M. & Lesca H. (2007), « Veille anticipative et sécurité des ressources informationnelles de l'entreprise à l'ère numérique », article proposé à la Revue Gestion, 19 p.

Sarlandie De La Robertie C. & Lebrument N. (2007), « La polyvalence stratégique de l'intelligence économique en question : une lecture selon l'approche basée sur les ressources », actes de la XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin 2007, 27 p .

Verna G. & Durdt N. (1998), « Intelligence économique : de la gesticulation à la déception », Document de travail no 98.037, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Viviers W. , Saayman A. & Muller M.L. (2005), “Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 32, n°7, p. 576- 589.

Wright S., Pickton D., Callow J. (2002), "Competitive intelligence in UK firms: a typology", *Marketing Intelligence & Planning* , vol. 20, n° 6, p. 349-360.

YinR. (2004), *Applications of Case Study Research*, Sage Publication, 173 p.