

Intelligence Economique, une Nouvelle Pratique Managériale au Service du Développement des Firmes Multinationales Africaines

Economic Intelligence, a New Management Practice for the Development of African Multinational Firms

MOUSSA ABDOU Ibrahim

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohammed Premier d'Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en

Instrumentation et Gestion des Organisations

Maroc

i.moussaabdou@ump.ac.ma

Date de soumission : 02/09/2022

Date d'acceptation : 20/11/2022

Pour citer cet article :

MOUSSA ABDOU I. (2022) «Intelligence Economique, une Nouvelle Pratique Managériale au Service du Développement des Firmes Multinationales Africaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 947 - 966

Résumé

Les firmes multinationales africaines sont confrontées à des difficultés dans leurs stratégies de développement en Afrique. Ces difficultés sont dues principalement à la turbulence de l'environnement international africain. Elles doivent par conséquent faire appel à des outils leur permettant la maîtrise de cet environnement. L'intelligence économique en tant qu'outil de gestion à travers ses différentes dimensions, apparaît comme une nouvelle pratique managérielle qui peut bel et bien répondre à ce besoin crucial du développement des firmes multinationales africaines. Ce papier a pour objectif de proposer un modèle conceptuel mettant en évidence l'efficacité des dimensions de l'intelligence économique face aux contraintes qui font barrière au développement des firmes multinationales africaines. Il s'agit alors d'examiner à travers une étude documentaire et qualitative des travaux scientifiques antérieurs, les motivations derrière le recours aux pratiques d'intelligence économique comme méthode privilégiée de travail systémique par les firmes multinationales africaines dans leurs stratégies de développement en Afrique.

Mots clés : Intelligence économique ; Internationalisation ; Développement ; Firmes Multinationales et Afrique

Abstract

African multinational firms are facing difficulties in their development strategies in Africa. These difficulties are mainly due to the turbulence of the African international environment. They must therefore use tools that allow them to master this environment. Economic intelligence as a management tool through its various dimensions, appears as a new managerial practice that can indeed meet this crucial need for the development of African multinational firms. This paper aims to propose a conceptual model highlighting the effectiveness of the dimensions of business intelligence in the face of the constraints that hinder the development of African multinational firms. It is then a question of examining, through a documentary and qualitative study of previous scientific works, the motivations behind the use of business intelligence practices as a preferred method of systemic work by African multinational firms in their development strategies in Africa.

Keywords : Business intelligence ; Internationalization; Development ; Multinational firms and Africa

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, « l'interdépendance des relations entre les nations du monde devient de plus en plus importante avec la mondialisation économique et financière. Le commerce international et l'investissement direct étranger sont interdépendants et constituent les deux variables qui ont joué un rôle moteur et catalyseur dans ce processus avec l'émergence des entreprises multinationales » (Illa, 2022).

Alors que le sujet de l'internationalisation a fait l'objet des nombreux travaux dans les pays développés ((Shirodkar & Shete, 2021), (Ramiro et al., 2022),(Ramirez-Hurtado et al., 2022), (Lew et al., n.d.)...) et émergents ((Amoah et al., 2022),(Lubello & Foued, 2022), (Mouhoud, 2017), ...), il ne paraît pas comme sujet ayant suscité un grand intérêt en Afrique : d'où l'importance avérée de s'intéresser à la recherche sur les firmes multinationales africaines ainsi que leurs stratégies de développement.

Notre travail intitulé « Intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service du développement des firmes multinationales africaines » s'inscrit dans cette logique d'apporter des solutions managériales aux problèmes d'internationalisation des firmes multinationales africaines.

A travers ce papier, nous envisageons de répondre à la problématique suivante : « **Pourquoi les firmes multinationales africaines font-elles recours aux pratiques de l'intelligence économique ?** ». Il sera alors question d'examiner les motivations derrière le recours à l'intelligence économique comme méthode privilégiée de travail systémique par les firmes multinationales africaines dans leurs stratégies de développement en Afrique.

Afin de mieux traiter cette problématique, trois (3) questions de recherche seront abordées :

- Quelles sont les contraintes de développement des firmes multinationales africaines ?
- Quels sont les déterminants de l'intelligence économique en rapport avec l'internationalisation ?
- Quel est l'intérêt de l'intelligence économique face aux contraintes de développement des firmes multinationales africaines ?

Les réponses à ces différentes questions permettront de disposer d'une part, d'un diagnostic objectif de la croissance des firmes multinationales africaines en synthétisant les principales contraintes qui obstruent cette croissance à être beaucoup plus forte, durable et inclusive. D'autre part, ce papier permettra d'affiner les fonctions d'intelligence économique susceptibles d'aboutir aux changements essentiels visant à maîtriser ces contraintes.

Ainsi, dans le but de faciliter la lecture de ce papier, nous allons le scinder en trois (3) parties :

- La première intitulée « **Analyse théorique, vers un modèle explicatif de l'intérêt d'intelligence économique face aux contraintes de développement des firmes multinationales africaines** » a pour objectif de faire un débat théorique entre les différents courants et théories existants sur le sujet. Cette partie nous servira de corpus théorique des contraintes de développement des firmes multinationales et des dimensions de l'intelligence économique ;
- La deuxième partie « **Méthodologie de recherche et présentation des résultats** » vise d'une part, à présenter sommairement les principales méthodes que nous avons mobilisées pour traiter le sujet, et d'autre part, elle nous servira à exposer la synthèse de nos résultats.
- La troisième et dernière partie dénommée « **Discussion des résultats de la recherche** » quant à elle, portera la discussion de nos résultats autour des pratiques particulières d'intelligence économique susceptibles de permettre aux firmes africaines de surmonter leurs contraintes. Cette discussion permettra d'affronter nos résultats aux travaux antérieurs.

1. Analyse théorique, vers un modèle explicatif de l'intérêt d'intelligence économique face aux contraintes de développement des firmes multinationales africaines

L'accroissement des échanges internationaux des biens et services est sans aucun doute l'une des essentielles tragédies qui ont marqué l'économie mondiale au cours des dernières décennies. En effet, pour (Crozet & Fontagné, 2010) ce phénomène nous rappelle avec évidence que la mondialisation est un phénomène beaucoup plus microéconomique car ce sont les firmes qui commercent entre elles et non les pays. Cependant, ils constatent un faible taux des firmes multinationales comparé au nombre global des entreprises des pays pratiquement à l'échelle mondiale. Les chiffres sont encore plus alarmants lorsqu'on porte ce regard sur « les firmes multinationales (FMN) africaines ». Pour l'essentiel, le commerce international en Afrique est le fait, de quelques grandes firmes qui ont su surmonter les subtilités de l'internationalisation. A ce titre, (Ndjambou & Arfi, 2019) pensent qu'au regard des richesses naturelles abondantes que regorge le continent africain et sa population jeune, le développement des firmes africaines par leur intégration, peut impulser la mise en valeur des richesses du continent et la diversification des plusieurs économies.

C'est pour ces raisons, qu'il nous semble très intéressant de traiter les contraintes constituant des blocus au développement des FMN africaines ainsi que les solutions que peuvent proposer les dimensions de l'intelligence économique dans le but de les éradiquer. Néanmoins, avant de traiter ces contraintes, ne serait-il pas judicieux de commencer par clarifier notre position par rapport aux différentes définitions des FMN ?

1.1. Firmes Multinationales : positionnement conceptuel

Des nombreuses définitions des FMN ont été proposées par des éminents chercheurs (Ayorinde et al., 2019; Ghoshal & Bartlett, 1990; Levitt, 1983; Ohmae, 1990; Pestre, 2011; Tannous & Pacreau, 2020) etc.... Chacun des auteurs a essayé à partir de sa définition, de retenir un ou plusieurs critère(s) pour caractériser une FMN. A titre d'exemple :

- ✓ Kenichi Ohmae est l'un des premiers auteurs à définir une FMN à travers un décryptage du processus de globalisation dans son livre « Le monde sans frontières » ou « The Borderless World » en 1990. Il explique qu'une FMN est une entreprise ayant successivement traversé les cinq étapes à savoir :
 - ↳ Phase de simple exportation ;
 - ↳ Création des réseaux de distribution propres à la firme ;
 - ↳ Installation effective dans les marchés ;
 - ↳ Alignement des unités installées au même niveau que les concurrents ;
 - ↳ Optimisation de la valeur client sous la contrainte des moyens.
- ✓ Rosenzweig et Singh (1991) quant à eux considèrent qu'une FMN est d'une part constituée d'une seule entité qui opère dans un environnement intégral, avec naturellement un besoin de structurer ses opérations stratégiques. D'autre part, pour ces auteurs une FMN est composée d'un ensemble d'entités qui opèrent dans des environnements nationaux différents. Le commentaire de (Beddi & TIXIER, 2005) confirme bien cela ;
- ✓ Au sens de la comptabilité nationale, un investissement direct étranger est créé dès lors qu'au moins 10% du capital d'une entreprise est détenu par une entité non résidente (cf. Revue de l'OFCE 2002/5 (n°83 bis) se référant au Manuel de la Balance des Paiements). Donc l'entreprise en question passera d'une entreprise nationale à une FMN ;
- ✓ Considérant les différentes cultures que les FMN est amené à gérer, Dörrenbächer et Geppert ont défini en 2006 la firme multinationale comme un lieu où s'exercent des antagonismes, où s'expriment des tensions et se ressentent des conflits (Pestre, 2011)

- ✓ On peut aussi considérer une FMN comme « une société commerciale privée ou publique dont les activités sont exercés à travers des filiales sur au moins deux pays et/ou continents. Leur activité peut se limiter à un secteur particulier ou au contraire être diversifiée »(Tannous & Pacreau, 2020).

De ces déférentes définitions nous retenons pour notre étude, celle de (Ohmae, 1990; Tannous & Pacreau, 2020) avec une adaptation consistant à considérer comme firme, toute entreprise arrivée à la quatrième étape du processus établi par Kenichi Ohmae et donc par opposition à l'auteur qui exige le passage à sa cinquième étape. C'est-à-dire pour nous une firme multinationale est toute entreprise qui a au moins une unité présente localement dans un autre pays avec une réelle autonomie. Autrement dit, nous considérons à l'image de (Johanson et Vahlne, 1977) qu'une FMN est une grande entreprise qui a fait le choix volontiers de desservir directement le marché de destination via la création d'une filiale plutôt que de se limiter à l'étape d'exportation sporadique.

1.2. Contraintes de Développement des Firmes Multinationales Africaines

A travers cette partie, il sera question d'examiner les freins au développement des firmes multinationales africaines. C'est-à-dire les difficultés spécifiques qui freinent l'internationalisation des FMN africaines. Il s'agit pour nous, de repérer les contraintes aussi bien endogènes qu'exogènes qui font barrières aux FMN africaines dans leurs stratégies de développement en Afrique en limitant leurs capacités d'expansion dans le continent.

Afin de simplifier l'analyse, nous allons identifier et débattre de ces blocages en les classant en trois (3) grandes catégories :

- Contraintes techniques et financières ;
- Contraintes politiques et économiques ;
- Contraintes sociales et environnementales.

1.2.1. Contraintes techniques et financières

Des nombreuses contraintes techniques et financières limitent les capacités d'expansion des FMN africaines et les empêchent de ce fait de saisir les opportunités offertes par la mondialisation.

❖ Contraintes techniques

Les contraintes techniques exigeant un niveau minimum de production pour que l'unité productive de la firme soit rentable. L'analyse de Westhead et al, (2002) révèle que la plupart

des firmes africaines ne s'aventurent pas sur les marchés internationaux par manque des ressources techniques nécessaires. Parmi ces ressources techniques ils citent à titre d'exemple le manque de capacités de production. Owusu-Frimpong et Mmieh (2007) ajoutent de leur côté que la faible capacité de production est l'une des principales contraintes qui affectent les opérations commerciales internationales des firmes.

Toujours dans cette catégorie, l'étude de Lages (2000) souligne que le manque des compétences managériales, des experts en commerce international, la maîtrise des langues étrangères...sont entre autres des contraintes majeures à la performance internationale des firmes africaines.

De leur côté Buigues et Lacoste (2011) soulignent que le manque d'informations fiables sur les marchés étrangers est l'un des trois obstacles les plus évoqués par les firmes africaines. Mursali (2012) indique que dans les pays en développement, ces barrières sont de taille du fait que les institutions qui sont chargées de fournir des informations ou facilitant son acquisition sont quasiment insuffisantes voire inefficaces. Ces auteurs évoquent également des contraintes résultantes qui viennent s'ajouter à cette catégorie des contraintes. Il s'agit par exemple des *contraintes du marché concernant l'innovation et la coordination*. En effet, les politiques des États africains visant à encourager l'innovation sont certes généreuses. Néanmoins, la coordination entre les différents acteurs publics et privés s'avère défailante. Or en concordance avec la thèse de Thoenig et Verdier (2003) relative à l'innovation défensive, il s'avère qu'il y a une corrélation positive entre le degré de productivité et le niveau de l'innovation. De là on conclut que les marchés africains ne favorisent pas la productivité par manque des politiques en matière d'innovation.

❖ **Contraintes financière**

Dans leur étude portant sur les contraintes financières dans le cadre de la libéralisation des échanges dans trois pays africains (Kenya, Ouganda et Ghana), Uexkull et Erik von soulèvent le poids pesant des contraintes financières pour les firmes africaines. La plupart des travaux qui ont traité les contraintes financières au développement des FMN africaines attribuent la source de ce fléau en partie à la négligence des coûts indirects et cachés auxquels les firmes font face. En effet, l'implantation à l'étranger est une source grandiose des coûts et risques nouveaux comme l'a démontré (Jacques, 2006). Les expériences de réussite dans les stratégies de globalisation montrent que l'une des plus grosses erreurs des FMN est de considérer le seul coût de la main d'œuvre dans l'appréciation des opportunités à

l'international. A la lumière des différents travaux ((Arogundade, 2011); Blake & Pain, 1994) » (Illa, 2022)..., on peut établir une liste non exhaustive des facteurs aussi bien nombreux que complexes, constitutifs des coûts supplémentaires que doivent supporter les FMN africaines dans leurs projets d'expansion sur le continent. Le tableau N°1 nous donne une liste non exhaustive des coûts couramment négligés par les Firmes africaines.

Tableau N°1 : Les facteurs constitutifs des coûts chez les FMN africaines

Un système fiscal non incitatif avec des taxes exorbitantes ; Les salaires locaux ; Une main d'œuvre non qualifiée ; Le coût des expatriés et de leur famille ; Les problèmes sociaux ; Le coût de l'énergie qui est très coûteux ; Absence de transformation structurelle des économies africaines et leur faible industrialisation ; Les coûts de coordination avec le siège ;	Coût de partenariat avec les économies informelles ; Insuffisance des infrastructures ; Taux d'intérêt très élevés sur les marchés financiers africains ; Les commissions à payer aux intermédiaires ; Coût de la corruption ; Les assurances ; Le coût de matières premières et composantes surtout en cas d'importation.
---	--

Source : conçu par l'auteur

L'optimisation des coûts étant un exercice particulièrement difficile pour les firmes globalisées (Arogundade, 2011), cela conduit à une forte demande de financement émanant des FMN africaines. Ce qui les conduit à une grosse contrainte de financement de leurs projets de croissance surtout au regard du faible niveau d'épargne sur le marché financier du continent, qui accroît les coûts de financement et par voie des conséquences des faibles rendements sur investissements. Les résultats de l'étude réalisée par Manova (2008) classe cette catégorie des contraintes en contraintes « majeures » au vu de ses répercussions. Cela rejoint la conclusion d'Arogundade « Les gains réels des délocalisations sont souvent bien moins élevés que ce qu'on en avait attendu » (Arogundade, 2011).

1.2.2. Contraintes politiques et économiques

Sur le plan politique et économique, le continent africain enregistre une instabilité sans notoire engendrant des risques politiques et économiques. Ces derniers conduisent à des conséquences néfastes sur les nations : un système juridique lent, une distorsion au niveau du système fiscal, un accès difficile au foncier et une réglementation du marché du travail contraignante. Le faible développement des FMN africaines est aussi dû à ce fléau car cette situation a des conséquences néfastes sur rentabilité des investissements des firmes et freine par voie de conséquence leur croissance. Face à cette économie à faible valeur ajoutée,

(CHIADMI & BOUFERAS, 2016) soulignent que les pays africains doivent prendre en compte les considérations politiques et économiques afin de mieux satisfaire les exigences des firmes voulant s'aventurer dans le continent. Ces contraintes sont d'autant plus redoutables par les firmes africaines que la récente étude de Arogundade, Sodiq Mduduzi, Biyase Eita, et Hinaunye sur les « Déterminants de l'investissement étranger direct dans les pays d'Afrique subsaharienne : rôle des effets sur les pays tiers » recommande que l'économie d'accueil tienne compte des caractéristiques des pays environnants dans la formulation de sa politique de promotion des IDE »(Arogundade et al., 2022).

1.2.3. Contraintes sociales et environnementales

Les contraintes sociales et environnementales liées au développement des FMN africaines font référence à la notion des exigences souhaitées par la société vis-à-vis de ces firmes : C'est la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). De ce fait, les FMN africaines se doivent de jouer un rôle responsable dans la communauté locale (ville, région, pays) en termes de développement environnemental et social du pays d'accueil.

Ce rôle voit le jour sous la pression de plusieurs contraintes engendrant des coûts supplémentaires énormes comme :

- Coûts indirects liés à la législation du travail en matière de sécurité, d'hygiène, de licenciement ;
- Coûts liés à la non qualification de la main d'œuvre locale ;
- Coût des réparations éventuelles qui seront exigées suite à la pollution de l'environnement ;
- Etc...

❖ Contraintes sociales

Elles sont relatives à l'accès à l'éducation et à la qualité du système éducatif des pays africains. Malgré les énormes efforts entrepris par les Etats africains, l'Afrique reste l'un des continents ayant les taux de scolarisation les plus faibles au monde. Cela engendre une main d'œuvre non qualifiée pour répondre aux exigences de l'environnement compétitif des FMN. Ce manque de qualité dans l'éducation et l'apprentissage induit à une inadéquation entre l'offre et la demande du marché du travail provoquant ainsi le chômage des jeunes (Christiansen et coll., 2002; Boocock, 2002). Or Julian et Ahmed (2005) et (Mpinganjira, 2011) signalent que le manque d'une main d'œuvre qualifiée capable de gérer et de mener à

bien les activités internationales des firmes demeure une contrainte majeure pour réussir son développement international.

En empruntant de (CHIADMI & BOUFERAS, 2016), les contraintes sociales au développements des FMN africaines s'étendent aussi au manque d'accès aux infrastructures et à des divers services sanitaires surtout dans les zones rurales et ou enclavées, à la mauvaise gestion des ressources rares telles que l'eau et l'énergie, à la pauvreté, à la corruption...

Le manque des facteurs de production adéquats (capital humain et ou infrastructures), insuffisance de qualité et les risques macro ou micro économiques trop importants entraînent une faible demande de financement de la part des firmes qui voient peu d'opportunités d'obtenir un rendement suffisant, sont des exemples non négligeables de cette contrainte. C'est à ce juste titre que (CHIADMI & BOUFERAS, 2016) affirment que ces contraintes sont parfois dues au fait que « *les stratégies nationales de développement durable voient ce dernier sous l'angle de la protection de l'environnement sans aborder le volet social* ».

❖ Contraintes environnementales

Il s'agit des contraintes liées à l'environnement de FMN africaines aussi bien en termes de développement durable qu'à l'intensité concurrentielle.

En effet, « dans un monde caractérisé par une forte internationalisation des activités économiques, et une déstabilisation des systèmes économiques ayant engendré des problèmes socio-économiques, écologiques et environnementaux, les gouvernements et afin de relancer la croissance économique ont commencé à adopter des démarches de développement durable » (EL GUEDDAR, 2022).

Pour les pays africains à l'image de tous les pays en développement, la problématique environnementale est venue se superposer aux revendications de développement durable de telle sorte que ce dernier permet d'interroger le processus de mondialisation et le modèle de développement industriel à partir des nouveaux enjeux environnementaux (Belem, 2006).

Sachant que « les dotations factorielles en ressources naturelles sont des éléments essentiels dans l'attraction des IDE » (Illa, 2022), et conscient du fait que le développement des FMN a le plus souvent été motivé par la conquête de nouveaux marchés et la réalisation d'économies d'échelle, il serait très contraignant pour les firmes africaines de s'en sortir face à un tel dilemme (Tannous & Pacreau, 2020).

S'agissant des contraintes liées à l'intensité concurrentielles, l'analyse de (Mursali, 2012) montre que les firmes africaines craignent naturellement de s'aventurer à l'international à cause du poids des autres concurrents dont elles doivent affronter.

1.3. Dimensions de l'intelligence économique : positionnement conceptuel

Dans le but de simplifier la lecture de ce papier, nous commencerons par nous positionner quant aux dimensions même de l'intelligence économique nous permettant de bien traiter la problématique visée. Ces dimensions seront tirées à partir des définitions de l'IE données par les auteurs. Toutefois, les dimensions choisies et recensées dans le tableau N°2 sont loin d'être exhaustives. Il s'agit simplement des dimensions liées directement ou indirectement à l'internationalisation.

Tableau N°2 : Dimensions de l'intelligence économique

Dimensions de l'IE	Outils	Auteur(s), Année
Actions préventives	Remise en cause des pratiques de gestion de l'information (via des outils de gestion permettant de braver les défis informationnels)	(ASSABANE & MSSASSI, 2022; Martre et al., 1994)
	Maîtrise des connaissances et des savoir-faire (une veille stratégique orientée prospection du marché)	(Ahdil & Achchab, 2019; Bellon, 2002)
Actions de maintien	Détection des opportunités, des risques et des menaces (à travers des outils de diagnostic par approche cyclique de l'IE)	(Bournois et al., 2000; Juillet, 2005)
	Renforcement de la créativité (avec des outils de gestion de l'information stratégique pour permettre à l'IE de faire face à la complexité des acteurs)	(Baulant, 2020; de Rémur, 2006)
Actions prospectives	Coordination des acteurs et des activités (via des outils d'analyse exhaustive d'un environnement)	(Arouna, 2022; Bellon, 2002; Hassid & Junghans, 2013)
	Mise en œuvre des stratégies d'influence (via des outils de prospection)	(EL ATTAR & MOUSSA ABDOU, 2020; Harbulot & Baumard, 1997)

Source : conçu par l'auteur

Au regard de ces différentes dimensions, celles de (ASSABANE & MSSASSI, 2022; EL ATTAR & MOUSSA ABDOU, 2020; Hassid & Junghans, 2013; Ramirez-Hurtado et al., 2022) ont attiré notre attention. A l'image de ces auteurs, nous considérons l'IE comme le management de l'information stratégique orienté vers le développement de la firme.

Quant aux dimensions, pour nous l'IE dispose des outils d'action multiples et variés tels que développés par (EL ATTAR & MOUSSA ABDOU, 2020) qui permettent suffisamment à une entreprise de dompter son environnement (le rendre plus pacifique) et d'agir sur celui-ci.

2. Méthodologie de recherche et présentation des résultats

Dans cette deuxième partie de notre papier, nous allons d'une part, présenter brièvement les principales méthodes que nous avons mobilisées pour traiter le sujet. D'autre part, nous allons exposer dans cette partie, la synthèse des résultats via un modèle conceptuel de la recherche.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Notre étude repose sur une méthodologie de diagnostic comportant des méthodes aussi bien macroéconomiques que microéconomiques. L'objectif de cette étude étant de proposer des pratiques managériales basées sur les outils d'IE qui vont permettre aux FMN africaines de faire face à leurs contraintes de développement, le choix porté sur une telle approche s'inscrit dans une démarche plus proche de celle développée par (Huberman & Miles, 1991).

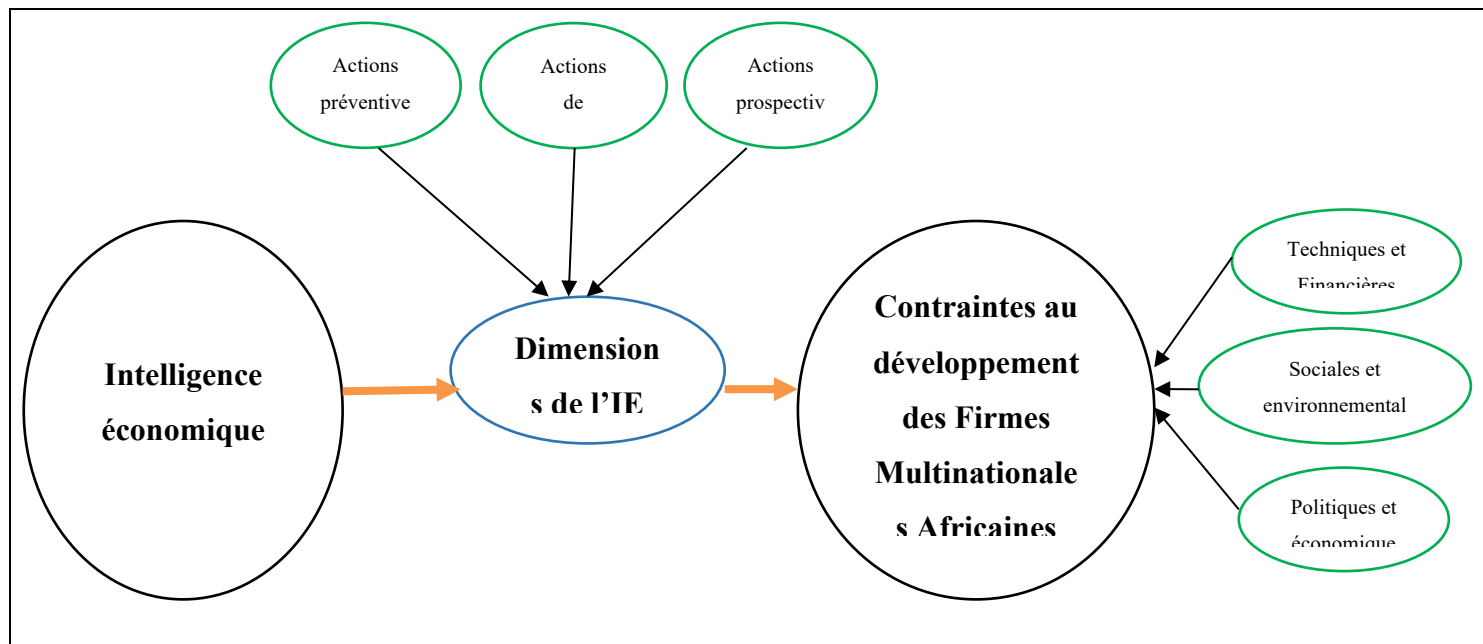
En effet, cette étude a mis l'accent sur une recherche documentaire et qualitative des travaux scientifiques antérieurs. Les documents et travaux ont été minutieusement choisis à partir des bases de données fiables. Il s'agit des littératures récentes (une place particulière aux articles de 2022) ayant trait avec l'intelligence économique, les firmes multinationales et le management stratégique.

Cela fait de cet écrit un article qualitatif qui a pour but, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, de prendre part aux débats scientifiques sur le développement des firmes multinationales africaines et le rôle que peut jouer l'intelligence économique.

2.2. Présentation des résultats de la recherche

L'objectif de ce papier étant d'examiner les motivations derrière le recours aux pratiques d'intelligence économique comme méthode privilégiée de travail systémique par les firmes multinationales africaines dans leurs stratégies de développement en Afrique, nous avons abouti à l'élaboration d'un modèle conceptuel ci-dessous qui nous permettra de mieux illustrer nos variables.

Figure : *Modèle conceptuel de recherche*



Source : conçu par l'auteur

3. Discussion des résultats de la recherche

Cette discussion s'articule autour du rôle stratégique de l'IE face aux contraintes de développement des FMN Africaines.

A travers un croisement des contraintes identifiées et des différentes dimensions de l'IE que nous avons dégagé, il serait plus judicieux de discuter le rôle stratégique que l'intelligence économique peut jouer de sorte à donner aux FMN africaines les outils nécessaires pour se développer et profiter des opportunités offertes par la mondialisation. Cette discussion se fera à la lumière d'une synthèse sur les différentes études empiriques en rapport avec notre problématique.

Aussi, force est de constater que les différentes contraintes que nous avons énumérées résident dans les facteurs de performances des FMN africaines. Dans le but de simplifier la compréhension de cette discussion, nous allons regrouper ces facteurs en deux catégories :

- Les facteurs endogènes liés aux contraintes microéconomiques : les contraintes techniques et financières ;
- Les facteurs exogènes émanant des contraintes macroéconomiques : les contraintes politiques, économiques, sociales et environnementales avec leurs répercussions.

Afin de trouver des solutions adéquates à ces contraintes des FMN africaines, il est impératif d'analyser ces facteurs. Néanmoins, à l'image du constat de (Arogundade, 2011), on se doit

de les analyser suivant une approche systémique car ils jouent souvent de manière opposée : d'où la nécessité de faire appel aux outils d'intelligence économique.

Face à ces facteurs, l'intelligence économique peut jouer un rôle déterminant. Par leur implantation internationale via les outils d'IE, les FMN africaines seraient capables de s'extraire d'un certain nombre des facteurs évoqués ci-haut.

Pour (Jacques, 2006) « *elles seraient en mesure, de par leur importance, d'influencer les politiques économiques de certains pays* ». Pour d'autres auteurs, elles représentent un instrument puissant de transmission de la connaissance et un facteur de convergence entre les pays. Leur nature multinationale leur offre une gamme de stratégies plus large que celle des firmes nationales.

Ce constat rejoint celui de (BENTAHAR & CHADLI, 2022) qui remarquaient « *qu'en ayant comme objectif principal la protection et la sécurisation des intérêts économiques du pays, la politique d'IE est orientée essentiellement vers les grandes entreprises pour assurer leur compétitivité au niveau national et international* ».

Daniel Bretonès et Antoine Saïd (2022) ont montré le rôle stratégique de l'IE dans une approche déductive. En effet, ils remarquent que le but premier de toute stratégie est d'adapter l'organisation à son environnement, l'intelligence économique se présente comme un « système stratégique » qui contribue à cette adaptation.

A la lumière de la définition de l'IE contenu dans le rapport Martre, on aperçoit dorénavant l'IE comme un outil de management permettant d'affronter les paris informationnels et une approche essentielle pour les FMN africaines dans l'objectif d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'acquisition, l'assimilation et la transformation de l'information économique, mis en avant dans cette définition de Martre, font référence aux processus de la capacité d'absorption tel que défini par (Zahra & George, 2002). C'est dans ce contexte que (ZERYOUH & DAABAJI, 2022) déclarent que « *L'intelligence économique est devenue un outil indispensable qui, dans un contexte de mondialisation et de guerre d'information, développe une attitude offensive et défensive en terme informationnel* ».

Ce rôle stratégique que doit jouer l'IE peut se traduire en des actions : actions de préventives, de maintien et prospectives.

Les actions de prévention (une maîtrise des connaissances et des savoir-faire et/ou la remise en cause des pratiques de gestion de l'information) de l'IE en tant que moyens qui prône la coopération et le partage d'informations peuvent par exemple permettre aux firmes de faire

face aux facteurs endogènes. Ces actions auront pour conséquences entre autres d'affecter les rendements au regard des risques et des coûts de financement et de créer de la valeur aux FMN africaines. A titre d'exemple, ces actions préventives peuvent être prises, comme l'a démontré (Illa, 2022), dans le but de développer des financements efficaces à forte intensité pour stimuler les échanges à long terme et mobiliser l'épargne pour supprimer les contraintes de liquidité et abaisser le coût du capital, ce qui accroît la compétitivité. Cela permettra de battre en brèche l'essentiel des contraintes financières dénombrées précédemment.

Les actions prospectives et de maintien se réfèrent à la dimension d'influence de l'I.E. A titre d'exemple, les actions prospectives (coordination des acteurs et des activités et la mise en œuvre des stratégies d'influence) permettent d'engager les actions de maintien (détection des opportunités, des risques et des menaces et/ou le renforcement de la créativité). La synergie de ces deux actions permettra aux firmes africaines d'affronter les facteurs exogènes. De part importance de ces derniers, les FMN africaines doivent mettre toutes les stratégies nécessaires afin de les surmonter en priorité dans le cadre d'une stratégie de développement plus efficace sur le moyen et long terme.

Conclusion

Pour conclure, nous constatons d'une part qu'au regard des différentes contraintes auxquelles les FMN africaines font face et vu qu'il est impossible de quantifier les répercussions liées à la suppression d'une contrainte au développement de la firme, il incombe à tous les acteurs économiques d'œuvrer pour aider les firmes africaines à surmonter celles qui leur paraissent être les plus contraignantes. Cette action pourrait être le moyen le plus simple permettant de maximiser l'impact des acteurs sur le développement des FMN africaines.

D'autre part, le fondement multidisciplinaire de l'IE nous permet de la considérer comme une approche capitale aux FMN africaines afin d'affronter leurs contraintes de développement sur le vieux continent. Toutefois, force est de constater que les différentes contraintes d'expansion des FMN en Afrique sont spécifiques à chacune d'elles selon les spécificités de leurs environnements respectifs. Néanmoins elles sont toutes potentiellement problématiques : d'où la nécessité d'utiliser les outils d'IE dès l'amont du processus d'internationalisation d'une FMN en Afrique.

Les principaux apports de cette recherche résident essentiellement dans le modèle conceptuel que nous avons proposé ainsi que la discussion engagée autour du modèle. Il s'agit d'un outil permettant d'évaluer l'efficacité de l'intelligence économique via ses trois grandes

dimensions, face aux contraintes qui font barrière au développement des firmes multinationales africaines. La mise en application de ce modèle aura des implications managériales très importantes car il facilitera aux firmes multinationales africaines l'implantation dans les nouveaux marchés et/ou les aider à résister dans les zones économiques auxquelles elles se positionnent. Ce papier a aussi l'implication de participer à accroître les recherches scientifiques sur l'internationalisation des entreprises en Afrique.

A titre des perspectives, nous envisageons de continuer cette recherche en testant empiriquement le modèle identifié auprès des firmes multinationales marocaines implantées en Afrique.

Références Bibliographiques

- Ahdil, I., & Achchab, B. (2019). Les pratiques de l'intelligence économique dans le secteur financier marocain. *Revue internationale d'intelligence économique*, 11(1), 103–118. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RRIIE1_111_0103
- Amoah, Y. S. A., Tiew, F. N. H., & Yap, C. S. (2022). Internationalisation strategies of emerging market firms: evidence from Sarawak, Malaysia. *REVIEW OF INTERNATIONAL BUSINESS AND STRATEGY*, 32(4), 655–676. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2021-0099>
- Arogundade. (2011). Enjeux et difficultés de la globalisation. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 96–110.
- Arogundade, S., Mduduzi, B., & Eita, H. (2022). Determinants of Foreign Direct Investment in Sub-Saharan African Countries: Role of Third Country Effects. *African Journal of Business & Economic Research*, 17(2).
- Arouna, K. (2022). Quels mécanismes de gouvernance pour la filière coton du Mali? Une analyse par l'Intelligence économique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(6).
- ASSABANE, I., & MSSASSI, S. (2022). Strategic watch: a risk management system in exporting SMEs. *Journal of Information Sciences*, 21(1).
- Ayorinde, E., Aigbavboa, C., & Ntebo, N. (2019). A theoretical assessment of the challenges facing power infrastructure development in low-income countries in Sub-Sahara Africa C3 - Advances in Intelligent Systems and Computing. In T. Z. Ahram (Ed.), *Joint Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors in Artificial Intelligence and Social Computing, Software and Systems Engineering, The Human Side of Service Engineering and Human Factors in Energy, 2018* (Vol. 787, pp. 551–563). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94229-2_53
- Baulant, C. (2020). *Le rôle de l'Intelligence Economique dans la compétitivité internationale*.
- Beddi, H., & TIXIER, J. (2005). Quand le social et l'économique s'affrontent au sein de la firme multinationale: une confrontation des perspectives du siège et des filiales. *Actes de La XVIème Conférence de l'Association Francophone de Gestion Des Ressources Humaines (AGRH)*.
- Belem, G. (2006). Le développement durable en Afrique: un processus sous contraintes Expérience de l'industrie minière malienne. *Vertigo-La Revue Électronique En Sciences de l'environnement*, 7(2).

- Bellon, B. (2002). Quelques fondements de l'intelligence économique. *Revue d'économie Industrielle*, 98(1), 55–74.
- BENTAHAR, A., & CHADLI, N. (2022). L'intelligence économique territoriale: «Un outil pour asseoir l'attractivité et la compétitivité de la région de l'Oriental». *Dossiers de Recherches En Économie et Gestion*, 10(1), 520–542.
- Bournois, F., Romani, P.-J., & Pierret, C. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*.
- CHIADMI, M., & BOUFERAS, N. (2016). Responsabilité sociétale des firmes multinationales en Afrique subsaharienne : Cas de Maroc Telecom. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing; Vol. 3, No 15 (2016): Juillet-Décembre 2016 : Stratégie de Marque, Fidélisation et Comportement Du Consommateur* DO - 10.48376/IMIST.PRSM/Remarem-V3i15.7241.
<https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/7241/4245>
- Crozet, M., & Fontagné, L. (2010). L'internationalisation des entreprises: une analyse microéconomique de la mondialisation. *Economie et Statistique*, 435(1), 3–12.
- de Rémur, D. B. (2006). *Ce que intelligence économique veut dire*. Éditions d'Organisation.
- EL ATTAR, A., & MOUSSA ABDOU, I. (2020). L'intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO. *Dossiers de Recherches En Économie et Gestion*, 9(1), 301–319.
- EL GUEDDAR, O. (2022). Pratiques de Développement Durable en Afrique: Innovation Entrepreneuriale; Défis et Opportunités. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 5(3).
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603–626.
- Harbulot, C., & Baumard, P. (1997). Perspective historique de l'intelligence économique. *Intelligence Économique*, 1, 1–17.
- Hassid, O., & Junghans, P. (2013). De la nécessité du renseignement en entreprise. *Sécurité et stratégie*, 12(1), 1–2. <https://doi.org/10.3917/sestr.012.0001>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Nouveau pédagogique; De Boeck,.
- Illa, E. I. (2022). Impact of Foreign Direct Investment on International Trade in West African Economic and Monetary Union Countries Using Dynamic Panel. *Modern Economy*, 13(6), 833–851.

- Jacques, A. (2006). Des firmes multinationales: un survol de la littérature microéconomique. *L'Actualité Économique*, 82(4), 643–691.
- Juillet, A. (2005). Référentiel de formation en intelligence économique. *Secrétariat Général de La Défense Nationale*.
- Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*.
- Lew, Y. K., Zahoor, N., Donbesuur, F., & Khan, H. (n.d.). Entrepreneurial alertness and business model innovation in dynamic markets: international performance implications for SMEs. *R & D MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1111/radm.12558>
- Lubello, P., & Foued, C. (2022). *Acquisitions et déploiement international des firmes multinationales issues des pays émergents: étude du cas de l'entreprise brésilienne JBS*.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *Rapport Du Commissariat Général Au Plan, Paris, La Documentation Française*, 17, 82–94.
- Mouhoud, E. M. (2017). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. La Découverte.
- Ndjambou, R., & Arfi, W. Ben. (2019). De l'internationalisation à l'évolution des firmes en Afrique Subsaharienne: le cas du Groupe BGFIBANK GABON. *Gestion 2000*, 36(2), 133–157. <https://doi.org/10.3917/g2000.362.0133>
- Ohmae, K. (1990). The borderless world. *McKinsey Quarterly*, 3, 3–19.
- Pestre, F. (2011). Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge. *Revue française de gestion*, 212(3), 109–125. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_212_0109
- Ramirez-Hurtado, J. M., Quattrociochi, B., & Berbel-Pineda, J. M. (2022). Factors affecting the decision and the degree of the internationalisation of franchises. *EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT*, 17(4), 583–610. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2022.123219> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Ramiro, R., Arahetes, A., & Robinson, R. A. (2022). A tale of two international strategies: how telecom operators of the European Union and the USA dealt with the political-institutional environment after the global financial crisis. *EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT*, 18(2–3), 351–378. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2022.124911> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Shirodkar, V., & Shete, N. (2021). The Impact of Domestic CSR on the Internationalisation of Emerging-Market Multinational Enterprises: Evidence from India. *MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW*, 61(6), 799–829. <https://doi.org/10.1007/s11575-021->

00455-w

Tannous, M.-N., & Pacreau, X. (2020). *Relations internationales*. La documentation française.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147–150.

ZERYOUH, A., & DAABAJI, A. (2022). Les enjeux de l'intelligence économique dans le développement territorial: Vers une approche de mise en œuvre de l'intelligence territoriale. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 162–174.