

La contribution de l'intelligence économique au pilotage des projets d'implantation industrielle dans le secteur de l'énergie en Tanzanie : le cas de GIZA Group

Présenté par

DE SOUZA Parfaite Chantal Adjovie

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets**

le 29/09/2025

Devant le jury composé de :

Prof. DIALLO Thierno Président

Professeur titulaire à l'Université de Québec à
Chicoutimi

Prof. EL HAJRI Aimad Directeur de mémoire

Maître de conférences Habilité à Diriger des
Recherches (HDR) en sciences de gestion à l'Ecole
Nationale de Commerce et de Gestion à l'Université
Moulay Ismail au Maroc

M. ABDELLATIF Mahamat Examineur

Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU -
France) - Directeur du département Management

Remerciements

Au commencement de cette aventure, l'angoisse était bien présente face à l'incertitude de ce que ce parcours allait révéler. Les jours ont passé, la démarche s'est clarifiée, les résultats se sont dessinés et, finalement, ce mémoire a pris forme. Pourtant, il reste toujours difficile de se dire qu'il existe réellement. Ces doutes, qu'ils concernent nos connaissances, notre capacité à produire, la pertinence du travail accompli ou encore l'accès aux données, rendent le soutien de l'entourage indispensable.

Pour m'avoir écouté, encouragé, orienté et redonné de l'énergie tout au long de cette aventure, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui se sont montrés présents.

Je remercie l'Université Senghor, en particulier **le Professeur Mahamat ABDELLATIF**, Directeur du Département Management, **le Professeur Thierry VERDEL**, Recteur de l'Université Senghor, ainsi que l'ensemble du corps professoral pour leurs enseignements, recommandations et soutiens tout au long de ce parcours académique et professionnel.

Mes remerciements les plus sincères vont à mon directeur de mémoire, **le Professeur Aimad EL HAJRI**, pour son accompagnement, son mentorat et la richesse de ses conseils. Ses éclairages sur l'intelligence économique en contexte africain ont constitué un apport déterminant dans la conduite et l'aboutissement de ce travail.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière à **M. Mohamed El Naggar, CEO de GIZA Group**, pour son accueil, ainsi qu'à **M. Mohamed Elzaki et M. Khaled Reda**, Directeurs du Département des affaires internationales et des investissements internationaux, pour leur disponibilité et leur appui.

Je tiens également à adresser mes remerciements chaleureux à mon maître de stage **Dr Marwa ElShawarby**, Responsable des relations publiques, pour ses orientations, ses conseils avisés et son soutien constant tout au long de cette expérience formative. Mes remerciements s'étendent aussi à l'ensemble de mes collègues du département des affaires internationales de GIZA Group, dont la collaboration et la participation aux entretiens ont été essentielles à la qualité de ce travail.

Enfin, mes pensées les plus affectueuses vont à ma mère **Adote Adoukoe** et à mon frère **D'Almeida Aurélio**, pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants au cours de ces deux années.

J'exprime également toute ma gratitude à mes amis Senghoriens, une pensée spéciale à **Astrid Dohou, Assad Bonfoh, Kadidja Kriga, Harimiora Randrianarison, Magalie Razafimahery, Maryam Cisse et Alia Hathout** pour leur appui moral et leur bienveillance, qui m'ont donné la force de mener à bien ce parcours.

Dédicace

À la mémoire de mon père, Boniface DE SOUZA,
source d'inspiration constante dans chacun de mes moments de doute.

À ma mère, Adoukoe Ese ADOU,
pour son amour inconditionnel et sa résilience.

Le fruit de ces deux années d'études leur est dédié.

Résumé

Le pilotage des projets industriels en Afrique, et plus particulièrement dans le secteur de l'énergie, reste confronté à de nombreuses incertitudes liées à l'instabilité réglementaire, aux infrastructures limitées et à l'asymétrie d'information. Cette réalité fragilise la prise de décision stratégique, notamment en Afrique subsaharienne, région riche en ressources mais encore faiblement électrifiée. Ce mémoire analyse la contribution de l'intelligence économique au pilotage des projets d'implantation industrielle. Conçue comme un processus structuré de collecte, de traitement et d'analyse de l'information stratégique, l'intelligence économique constitue un levier essentiel pour anticiper les menaces, identifier les opportunités et renforcer la compétitivité des entreprises. Adoptant une approche qualitative et exploratoire, la recherche combine une revue théorique (intelligence économique, management des connaissances, modèles d'internationalisation) et une étude empirique menée auprès de Giza Group sur le marché tanzanien. Les résultats mettent en évidence la nécessité d'intégrer un dispositif d'intelligence économique adapté afin de transformer l'information en ressource primordiale et de soutenir un pilotage plus fiable, réactif et sécurisé.

Mots-clefs

Intelligence économique ; Internationalisation ; Management stratégique ; Énergie ; Afrique subsaharienne

Abstract

The management of industrial projects in Africa, particularly in the energy sector, faces significant uncertainties linked to regulatory instability, limited infrastructure, and information asymmetry. These challenges weaken strategic decision-making, especially in Sub-Saharan Africa, a region rich in resources but still under-electrified. This thesis examines the contribution of economic intelligence to the management of industrial implantation projects. Defined as a structured process of collecting, processing, and analyzing strategic information, economic intelligence emerges as a key tool for anticipating threats, identifying opportunities, and strengthening business competitiveness. Adopting a qualitative and exploratory approach, the research combines a theoretical review (competitive intelligence, knowledge management, internationalization models) with an empirical study conducted with Giza Group for the Tanzanian market. The findings underscore the need to develop a tailored competitive intelligence framework that transforms information into a strategic resource, thereby supporting more reliable, responsive, and secure project management.

Key-words

Competitive Intelligence ; Internationalization ; Strategic Management ; Energy ; Sub-Saharan Africa

Liste des sigles et acronymes utilisés

BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
EAC	Communauté d'Afrique de l'Est
EABA	Association des Hommes d'Affaires Egyptiens Et Africains
EFR	État Final Recherché
EPZA	Export Processing Zones Authority
IDE	Investissement direct à l'étranger
IE	Intelligence économique
IISD	International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable
INV	International New Ventures
JV	Joint Venture
KM	Knowledge Management (Gestion des connaissances)
NDA	Accord de non divulgation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OLI	Ownership, Location & Internalization
PESTEL	Politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ROI	Return on Investment/ Retour sur Investissement
SADC	Communauté de développement d'Afrique australe
SEZ	Special Economic Zone (Zone économique spéciale)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TANESCO	TANZANIA ELECTRIC SUPPLY COMPANY (fournisseur d'électricité)
ZLECAf / AfCFTA	Zone de Libre-Échange Continentale Africaine

Sommaire	
Remerciements	1
Dédicace	2
Résumé	2
Abstract	3
Liste des sigles et acronymes utilisés	4
Sommaire	5
Introduction	1
1. Fondements théoriques et conceptuels	5
2. Méthodologie	26
3. Présentation et analyse des résultats	35
4. Discussion des résultats et proposition d'un dispositif d'intelligence économique	49
Conclusion	60
Bibliographie	62
Liste des tableaux	68
Annexe	69
Table des matières	76

Introduction

L'article intitulé « L'Afrique des ressources naturelles¹ », publié par IISD en novembre 2019, fait état du paradoxe du continent africain : *bien qu'il soit une puissance énergétique du fait de ses ressources, elle n'est qu'un nain électrique en termes de consommation*. Cet article reflète qu'en dépit d'une abondance remarquable en ressources humaines et naturelles, l'Afrique subsaharienne fait toujours face à une anomalie énergétique de taille. En effet, le continent est caractérisé par 65 % des terres arables non exploitées à l'échelle mondiale, ainsi que des ressources naturelles évaluées à 6 500 milliards de dollars, sans oublier une population jeune et active. Néanmoins, environ 83 % des individus sans accès à l'électricité dans le monde résident sur ce continent. Par conséquent, les sociétés industrielles locales subissent des charges énergétiques élevées et sont fortement dépendantes des technologies importées (BAD, 2018).

En partenariat avec la Banque africaine de développement, le Groupe de la Banque mondiale a pris l'engagement de fournir l'électricité à 300 millions de personnes vivant en Afrique subsaharienne d'ici à 2030². Dans ce cadre, les initiatives énergétiques fleurissent, soutenues par des aspirations publiques et privées, mais elles font face à un certain nombre de contraintes cruciales : une réglementation instable, la complexité de la logistique, des tensions géopolitiques et une fragmentation institutionnelle.

C'est précisément dans ces situations que le succès d'un projet ne dépend pas uniquement des ressources engagées, mais aussi de la capacité à prévoir, s'ajuster, innover et prendre des décisions face à l'incertitude. Parce que les défis en Afrique ne sont pas isolés, ils se situent dans un contexte mondial en évolution constante, où l'innovation est devenue une nécessité pour la survie (Guyader & Maitre, 2018). La réussite à long terme d'une entreprise dépend de son habileté à envisager les marchés futurs que de sa position présente (Prahalad, 1994).

Dans cette optique, l'élaboration de décisions d'expansion se transforme en une tâche complexe. Il est donc essentiel pour les sociétés d'établir une veille constante et organisée. L'intelligence économique (IE) joue parfaitement ce rôle, en étant définie comme un processus structuré de surveillance, d'anticipation des risques, de protection des informations et d'appui à la prise de décision (Martre, 1994).

L'internationalisation, quant à elle, nécessite une construction méthodique, fondée sur une connaissance approfondie des environnements ciblés. Selon le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), il présente une interprétation graduelle basée sur l'apprentissage progressif et l'implication grandissante à l'étranger.

¹L'étude publiée par [IISD](#) illustre le « paradoxe énergétique africain »

² Programme 300 de la [Banque Mondiale](#)

Cette étude vise donc à déterminer de quelle manière l'intelligence économique facilite l'optimisation stratégique des projets d'installation industrielle dans le domaine de l'énergie, notamment sur les marchés en croissance. Ce travail ne se base pas seulement sur des aspects théoriques. Il repose aussi sur une analyse empirique spécifique d'un marché d'implantation dans le domaine de l'énergie, élaborée comme une mise en pratique concrète d'un système d'intelligence économique.

Cette étude cherche à illustrer comment l'intelligence économique peut aider à sécuriser les options stratégiques, anticiper les menaces et améliorer la pertinence des résolutions relatives à l'internationalisation de l'industrie.

Problématique de recherche

L'Afrique subsaharienne fait partie des régions avec un taux faible d'électrification, offrant ainsi un terrain propice à l'exploitation pour les acteurs de l'industrie énergétique. Toutefois, elle impose aussi un niveau important de complexité dans la gestion des projets (Assogba, 2005). L'internationalisation entraîne également des contraintes en raison de la diversité des acteurs impliqués, de l'incertitude institutionnelle, des obstacles socioculturels et des déficits d'information (Cuervo-Cazurra, 2010). Par ailleurs, les échecs répétés de projets dans tous les secteurs soulèvent toujours des questions sur la robustesse des processus décisionnels. Toute démarche d'internationalisation se fonde sur une association de trois atouts : la propriété, l'emplacement et l'internalisation (OLI) (Dunning & Lundan, 2008b). Cependant, dans des contextes caractérisés par l'incertitude, ces principes sont compromis si l'entreprise ne dispose pas d'une capacité d'analyse de l'information.

C'est à ce moment-là que l'intelligence économique (IE) devient pertinente. Vu qu'elle consiste en un processus informationnel proactif par lequel l'entreprise se place en posture d'écoute préventive ou prospective des signaux de son environnement socio-économique dans le but novateur de repérer des opportunités et de minimiser les risques associés à l'incertitude (Humbert, 1994). Elle contribue à optimiser la gestion stratégique des projets en offrant des supports décisionnels plus contextualisés, plus rapides et plus pertinents (Humbert, 1994). Néanmoins, en Afrique subsaharienne, cette démarche est encore faiblement institutionnalisée et rarement prise en compte dès les étapes initiales des projets.

Cette recherche s'inscrit dans une réflexion issue d'un contexte professionnel où les dynamiques d'internationalisation industrielle, notamment dans le secteur de l'énergie, croisent de plus en plus les enjeux de maîtrise de l'information stratégique. En travaillant sur ces types de projets, j'ai remarqué que les décisions concernant l'accès aux marchés, la sélection des partenaires locaux ou la gestion des risques étaient fréquemment basées sur des informations incomplètes, voire intuitives, ou encore sur la disponibilité des matières premières. Pourtant, les entreprises disposent d'un potentiel sous-exploité : celui de transformer l'information disponible en levier d'aide à la décision.

Dès lors, la question principale de cette étude se pose comme suit : comment un dispositif d'intelligence économique peut contribuer au pilotage stratégique d'un projet d'implantation industrielle énergétique sur un marché émergent.

Objectif

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer les apports théoriques et pratiques du management des connaissances, de l'intelligence économique et des stratégies d'internationalisation afin de concevoir un dispositif pertinent de pilotage stratégique adapté aux projets d'implantation industrielle dans les marchés émergents, notamment en Afrique subsaharienne. Plus précisément, cette recherche vise à :

- explorer les cadres théoriques liés à l'intelligence économique, au management des connaissances et aux stratégies d'internationalisation industrielle;
- identifier les risques, besoins informationnels et défis spécifiques liés à l'implantation d'une entreprise industrielle étrangère en Tanzanie;
- proposer un dispositif d'intelligence économique adapté au pilotage stratégique d'un projet d'implantation industrielle dans le secteur de l'énergie.

Propositions de recherches

Afin de réaliser les objectifs mentionnés, nous posons les propositions de recherches suivantes :

- L'analyse des cadres théoriques du management des connaissances, de l'intelligence économique et de l'internationalisation permet d'identifier les leviers d'un pilotage stratégique efficace des projets d'implantation industrielle
- Les projets d'implantation industrielle en Tanzanie sont exposés à des incertitudes spécifiques (réglementaires, concurrentielles, infrastructurelles) qui nécessitent une mobilisation ciblée de l'information stratégique pour être efficacement pilotés
- La conception d'un dispositif d'intelligence économique adapté au contexte africain renforce la performance décisionnelle des projets industriels en environnement incertain.

Intérêt de l'étude

Cette recherche présente un intérêt au niveau théorique, méthodologique et sur le plan pratique. Elle contribue à enrichir les réflexions scientifiques à l'intersection de trois champs encore peu croisés dans la littérature francophone : le management de la connaissance, l'intelligence économique et les stratégies d'internationalisation industrielle, notamment en contexte africain. L'étude vise à clarifier le rôle de l'information stratégique dans la performance des projets d'implantation et à proposer une lecture intégrée du pilotage de projet à travers une approche informationnelle structurée.

Ce travail répond à un besoin réel des entreprises africaines et des entreprises souhaitant s’implanter sur le continent, en leur proposant un outil de pilotage stratégique opérationnel adapté aux environnements incertains. Les résultats de cette recherche pourront notamment servir de référentiel pour d’autres projets industriels confrontés aux mêmes enjeux d’adaptation, d’anticipation et de sécurisation stratégique.

Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative et exploratoire, centrée sur l’étude d’un projet d’implantation industrielle en contexte émergent. L’objectif est de comprendre les dynamiques informationnelles, les pratiques de pilotage stratégique et les conditions d’élaboration d’un dispositif d’intelligence économique adapté au terrain.

Annonce du plan

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire est structuré en quatre parties complémentaires. La première partie est consacrée aux fondements théoriques et conceptuels. Elle vise à définir les contours de l’intelligence économique en tant que levier stratégique de décision, notamment dans les environnements incertains. Elle mobilise également les apports des théories de l’internationalisation industrielle, de la gestion de projet en contexte international et des spécificités propres au secteur de l’énergie dans les pays émergents. La deuxième partie présente la démarche méthodologique adoptée. Elle explicite le choix d’une approche qualitative, les outils de collecte mobilisés (entretiens, analyse documentaire, observation), et introduit le terrain d’enquête, à savoir le projet d’implantation industrielle porté par l’entreprise Giza Group dans un pays africain émergent. La troisième partie propose une analyse des résultats empiriques. Elle débouche sur un diagnostic des pratiques actuelles en matière d’intelligence économique. Enfin, la quatrième partie porte sur la co-construction d’un dispositif d’IE opérationnel, adaptable au pilotage stratégique de projets d’implantation industrielle dans le secteur de l’énergie.

1. Fondements théoriques et conceptuels

Ce chapitre met en lumière les bases théoriques et conceptuelles mobilisées pour cadrer et approfondir la compréhension du développement de cette recherche. Il s'agit de clarifier les notions clés, les modèles et les approches mobilisées afin d'encadrer la réflexion et de structurer l'analyse du phénomène étudié. En s'appuyant sur les apports de la littérature scientifique, ce cadre théorique permet de situer la recherche dans son champ disciplinaire et d'éclairer les mécanismes sous-jacents. L'objectif est ainsi de fournir une grille de lecture cohérente, nécessaire à la compréhension des enjeux.

1.1. L'intelligence économique comme levier stratégique

Dans son œuvre *Meditationes Sacrae* (1597), Francis Bacon écrivait : « *Scientia potentia est* », soit « la connaissance est le pouvoir ». Cette affirmation trouve une résonance dans le monde économique contemporain, où l'accès, le contrôle et la maîtrise de l'information stratégique constituent des leviers de compétitivité. En effet, tous les acteurs n'ont pas accès aux mêmes données, au même degré de transparence ni à la même capacité d'analyse. Cette inégalité peut influencer significativement les décisions d'investissement, la négociation avec les parties prenantes locales, la gestion des risques ou encore la réponse aux dynamiques concurrentielles. Ainsi, l'asymétrie de l'information génère deux conséquences sur le bon fonctionnement de l'économie (Akerlof, 1970).

- L'aléa moral d'abord, qui pour Smith (1776) correspond à « *la maximisation de l'intérêt individuel sans prise en compte des conséquences défavorables de la décision d'utilité collective* ». (Hakmaoui & Berrada, 2020)
- La sélection adverse s'inscrit aussi dans le cadre de relations entre agents pendant lesquelles l'un d'eux prend une décision entraînant des effets inverses à ceux désirés causés par le manque d'information.

Pour pallier cette conséquence, l'IE a pour objectif de réduire l'asymétrie d'information en impactant les effets d'aléa moral et de sélection adverse. Selon Harriet (2011), l'IE aurait pour objet l'asymétrie de l'information aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. (Hakmaoui & Berrada, 2020). Son rôle est d'aider les dirigeants à mieux cerner leur environnement et à disposer d'une information structurée pour appuyer leurs décisions, tout en respectant l'éthique. Elle aide à identifier les évolutions en cours, à anticiper les risques et à orienter l'action de manière cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Ce concept n'est pas né avec la révolution numérique. Il s'inscrit dans une histoire plus longue, où chaque pays a développé ses propres pratiques en fonction de son contexte. Le Japon, les États-Unis et la France ont, par exemple, proposé des approches distinctes qui s'appuient sur des

théories organisationnelles, des outils d'analyse de l'environnement et des travaux de chercheurs et praticiens.³

L'intelligence économique concerne l'ensemble des entreprises. Elle leur permet d'agir dans des environnements concurrentiels exigeants. À ce propos, l'intelligence économique a eu sa première définition en 1958 par Luhn en indiquant que : « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence ». La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré (TOUFIK.S & AFQUIR.Z, 2023).

Tableau 1 : des définitions de l'intelligence économique. (TOUFIK.S & AFQUIR.Z, 2023)

Auteur	Définition
Herbert Simon, 1960	L'exploration de l'environnement afin d'identifier les situations qui appellent à des décisions.
Christian Harbulot, 1992	La recherche et l'interprétation systématique de l'information sont accessibles à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence).
Jan Herring	L'intelligence économique est en fait une réponse culturelle, stratégique et opérationnelle aux problématiques des gouvernements, des chefs d'entreprise et des décideurs en général. Transdisciplinaire, elle mobilise des compétences spécifiques et une intelligence collective.
L'APID (Association des professionnels de l'information et de la documentation)	L'IE est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique une mobilisation des hommes; un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle ; une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées.

L'intelligence économique est un concept sibyllin et syncrétique. Il fait l'objet d'innombrables définitions et renvoie à des réalités très différentes. La guerre économique, la compétitivité économique, la sécurité économique et enfin, la diplomatie économique sont les quatre

³ Revue française d'économie et de gestion ISSN : 2728-0128 Volume 4 : Numéro 3

courants sur lesquels reposent les différentes approches conceptuelles de l'IE (Bulinge & Moinet, 2013). Dans le cadre de notre étude, l'approche qui nous intéressera est celle de la compétitivité économique.

Définie de façon très générale, la notion de compétitivité désigne la capacité des entreprises et des pays à s'affirmer avec succès dans le marché intérieur et mondial (Talmenssour, 2022). L'intelligence économique est étroitement liée à la recherche de compétitivité par les entreprises. Elle s'inscrit dans une logique d'analyse stratégique visant à mieux maîtriser l'environnement concurrentiel. Les entreprises agissent dans une logique libérale de conquête de marchés, où l'information devient un atout pour anticiper, influencer et sécuriser leurs positions⁴.

Dans cette perspective, elle repose sur trois fonctions principales : la maîtrise de l'information, la protection des actifs sensibles et la capacité à agir sur l'environnement. Elle mobilise des outils opérationnels et une capacité organisationnelle à traiter l'information utile, à la partager et à la relier aux choix tactiques. L'obsession pour la compétitivité peut parfois brouiller l'analyse si elle repose uniquement sur des indicateurs de performance (Krugman, 1994). Ce n'est pas la quantité d'information qui compte, mais sa pertinence et son intégration dans les processus de décision. En entreprise, cela suppose un engagement réel des dirigeants et une culture partagée de l'usage stratégique de l'information.

Tableau 2 : Le courant de la compétitivité économique (Bulinge & Moinet, 2013)

Éléments	Contenu
Espace de référence	Entreprises et mondialisation
Réalités perçues	Risques, opportunités, forces, faiblesses
Vision de l'économie	Compétition internationale
Grille d'analyse	Marchés
Valeurs	Performance, innovation
Culture stratégique	Offensive et défensive
Posture stratégique	Compétitivité, rentabilité
Pratiques dominantes d'IE	Veille technologique & concurrentielle, lobbying, sécurité, benchmarking, protection
Prisme	Économie libérale

Le courant de la compétitivité économique en intelligence économique (IE) mobilise principalement des théories issues de la théorie des avantages concurrentiels (Competitive

⁴Cette approche renvoie à la vision de l'intelligence économique comme « compétitivité économique » développée dans les travaux de Martre (1994) et prolongée par Harbulot (2012).

Advantage, Porter, 1985), du management stratégique (Implanting Strategic Management, Ansoff, 1984) et du management des connaissances (The Knowledge-Creating Company, Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.1.1. La théorie des avantages compétitifs

L'un des cadres théoriques les plus influents pour analyser l'avantage compétitif d'une entreprise est celui proposé par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School. Dans son ouvrage majeur **Competitive Advantage**, il introduit l'idée que les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel durable en choisissant l'une des trois stratégies génériques : **la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation**. Ces stratégies visent à se positionner favorablement face aux cinq forces concurrentielles de l'environnement industriel, également décrites dans son modèle de 1980.

La stratégie de domination par les coûts consiste à proposer une offre standard à un prix inférieur à celui des concurrents. Elle se traduit par un effort de minimisation de tous les coûts : coûts directs de production, mais aussi coûts des fonctions support, de la logistique amont et aval, de la distribution, coûts administratifs et financiers. La stratégie de maîtrise des coûts va de pair avec une stratégie de volume : l'optimisation du prix de vente nécessitant une réduction des coûts et de la marge, la rentabilité est obtenue par des ventes en très grande quantité. Pour réduire les coûts, l'entreprise s'appuie sur la possibilité de faire des économies d'échelle, mais peut aussi jouer sur l'effet d'expérience (Giboin, 2019).

La stratégie de différenciation consiste pour l'entreprise à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client (Giboin, 2019). Ce caractère unique de l'offre de l'entreprise constitue son avantage concurrentiel. Les éléments clés de différenciation peuvent être la technologie, l'image de marque, la distribution, les services associés (Mühlbacher, 1998). Une stratégie de focalisation ou de niche (les deux termes sont utilisés) vise à créer une niche dans laquelle l'entreprise cherche à prendre le leadership. Il ne s'agit plus d'occuper tout le marché, mais au contraire de concentrer ses efforts et ses investissements sur un segment de marché sur lequel on va développer un avantage compétitif durable (Estay et al., 2021).

L'objectif principal de l'entreprise est de rendre difficile la concurrence directe et la substitution. L'intelligence économique s'inscrit pleinement dans cette logique : elle permet à l'entreprise de collecter, traiter et utiliser des informations stratégiques pour optimiser sa chaîne de valeur, anticiper les mouvements concurrentiels et orienter ses choix de positionnement (Porter, 1998).

Dans un contexte d'internationalisation, l'IE contribue notamment à :

- Identifier les opportunités locales permettant une réduction des coûts (sous-traitance, ressources locales, fiscalité incitative)

- Déceler les attentes spécifiques des marchés étrangers pour ajuster l'offre (différenciation produit, adaptation culturelle)
- Analyser les forces concurrentielles en présence, à travers le modèle des cinq forces de Porter (intensité concurrentielle, menace de nouveaux entrants, pouvoir de négociation, produits de substitution, etc.)

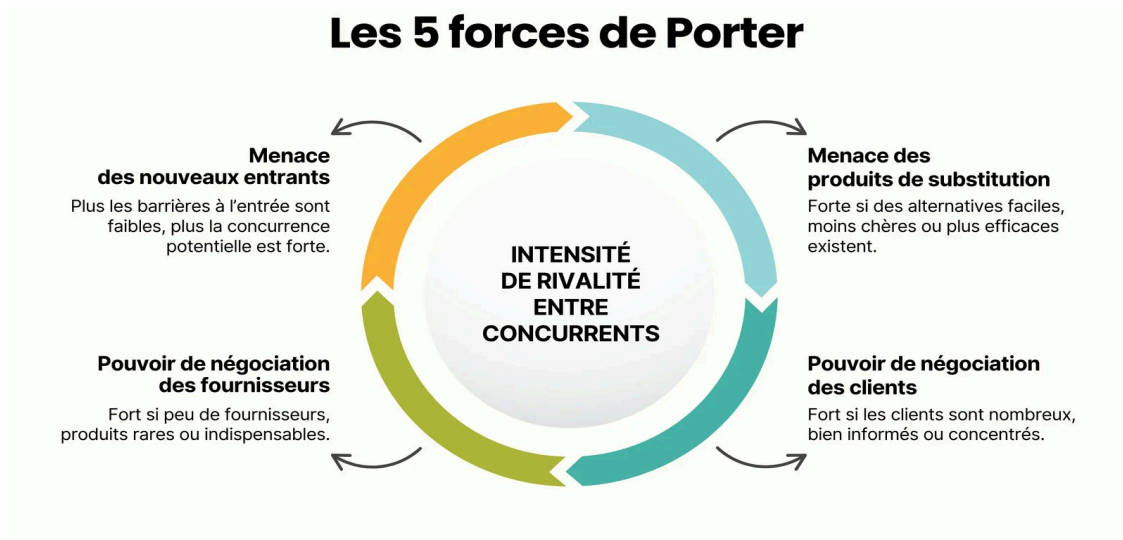


Figure 1 : Les 5 forces de Michael Porter (Belamich & Ingarao, 2021)

1.1.2. Le management stratégique comme fondement de l'intelligence économique

Il y a 2 600 ans, un stratège du grec stratos, « armée », et ageîn, « conduire », était un haut responsable politique et militaire à Athènes. À la même époque, le général et philosophe chinois Sun Tzu définissait la stratégie comme « le grand œuvre de l'organisation ». Dans les situations de vie ou de mort, c'est le Tao, mot chinois signifiant « chemin », « route » ou « principe » de la survie ou de l'extinction.

De nombreuses définitions de la stratégie ont été données au cours des siècles, en particulier par les militaires, mais ce n'est que dans les années 1960 que l'historien Alfred Chandler l'a formellement introduite dans le cadre des affaires. Depuis lors, la définition de la stratégie a encore été affinée. Elle consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Venesson, 2013).

Le management stratégique est un processus dynamique et itératif qui consiste à formuler, mettre en œuvre et évaluer des décisions organisationnelles permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs à long terme dans un environnement concurrentiel en constante évolution (Neysen, 2017). Il vise à assurer une adéquation durable entre les ressources internes de l'organisation et les opportunités offertes par son environnement externe, tout en intégrant la notion de performance globale (économique, sociale, environnementale). Le

management stratégique peut être défini comme la direction et la portée à long terme d'une organisation, qui permet d'obtenir un avantage concurrentiel à travers la configuration de ses ressources dans un environnement changeant, afin de satisfaire les attentes des parties prenantes (Johnson et al., 2009).

Les auteurs soulignent l'importance d'outils analytiques tels que :

- Le diagnostic stratégique externe à travers l'analyse PESTEL (facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux)
- L'analyse des parties prenantes pour comprendre les intérêts divergents des acteurs influents
- L'analyse SWOT pour croiser les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces)

Ces outils s'articulent pleinement avec les pratiques d'intelligence économique, qui visent à :

- Organiser la veille stratégique (technologique, concurrentielle, normative)
- Protéger l'information sensible
- Influencer l'environnement par des actions ciblées (communication, lobbying...)

Dans un contexte d'internationalisation, notamment industrielle, cette approche permet à l'entreprise de : cibler des opportunités concrètes sur les marchés émergents (zones franches, politiques d'incitation, besoins locaux) ; maîtriser les risques liés à la régulation, aux partenaires ou aux évolutions géopolitiques et adapter son positionnement stratégique en fonction de l'environnement local et des concurrents.

1.1.3. Le management des connaissances comme levier informationnel

Davenport et Prusak (1998) considèrent le terme connaissance (Knowledge) comme un mélange évolutif d'expériences encadrées, de valeurs, d'informations contextuelles et d'avis d'experts qui fournit un cadre pour l'évaluation et l'intégration de nouvelles expériences et informations. Ils ont constaté que dans les organisations, la connaissance est souvent intégrée dans des documents ou des référentiels de l'organisation. Ils affirment également que pour que la connaissance ait de la valeur, elle doit inclure les ajouts humains tels que le contexte, l'expérience et l'interprétation (Frank & Gardoni, 2004). Nonaka (1994) élargit la compréhension de la connaissance en soulignant qu'elle est fondamentalement liée à la construction de sens, dans la mesure où elle est contextuellement spécifique. Cela signifie que la connaissance ne peut être pleinement comprise et utilisée que si les individus en saisissent le contexte dans lequel elle a été produite (Blondel et al., 2007a).

La gestion des connaissances (KM) est le processus de création, de partage, d'utilisation et de gestion des informations d'une organisation. Au-delà d'une approche multidisciplinaire de la fourniture et de la gestion des informations d'une entreprise, elle a évolué pour devenir un catalyseur de l'innovation et de l'efficacité organisationnelle. Cette perspective est motivée par les progrès technologiques et le changement des besoins organisationnels, favorisant ainsi une culture propre à l'intelligence collective. Les tendances actuelles montrent un

développement significatif vers l'intégration des capacités de recherche d'entreprise et de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de gestion des connaissances.

Cette intégration facilite une expérience de recherche transparente et la fourniture d'un contenu personnalisé, améliorant ainsi la prise de décision et la résolution des problèmes. Selon Manfred Mach (1995), la connaissance peut être obtenue selon l'équation suivante (Blondel et al., 2007b) :

- **Connaissance = Information + Interprétation humaine**

Le Knowledge Management (KM) permet de capturer l'expertise existante, mais aussi de la maintenir et de la rendre accessible pour être utilisée dans des contextes similaires ou nouveaux (IBM Global Services, 2002). Le KM remplit plusieurs fonctions essentielles, notamment :

- La capitalisation des connaissances, à travers la formalisation des retours d'expériences et des bonnes pratiques, ainsi que la gestion des compétences internes (identifier les experts, mobiliser leurs savoirs dans le cadre de projets, etc.) ;
- La création de dispositifs de partage et de diffusion, tels que les bases de connaissances, les systèmes de gestion documentaire, les portails collaboratifs (intranet/extranet), ou encore les workflows de validation et de circulation de l'information.

Le KM et l'intelligence économique (IE) s'inscrivent tous deux dans une logique de gestion stratégique de l'information et de la connaissance, en favorisant une circulation transversale de l'information et un décloisonnement des structures grâce à une meilleure compréhension des interactions entre acteurs. Ces dispositifs s'appuient sur des processus structurés qui transforment les flux informationnels en connaissances actionnables, au sens d'Argyris (1995), c'est-à-dire un savoir à la fois valide et mobilisable dans la prise de décision.

L'intelligence économique, en particulier, repose sur un processus systématique de collecte, traitement, diffusion et protection de l'information stratégique, en lien avec l'environnement concurrentiel de l'organisation (Bournois & Romani, 2000). Cette approche est étroitement liée à celle du KM, qui vise à détecter, créer, sécuriser et exploiter la connaissance comme levier de performance (Prahalad & Hamel, 1990 ; Prusak, 1997 ; Spender & Grant, 1996). Ces deux dispositifs contribuent à renforcer l'intelligence organisationnelle et à générer un avantage concurrentiel durable dans un environnement incertain et compétitif. (Blondel et al., 2007a)

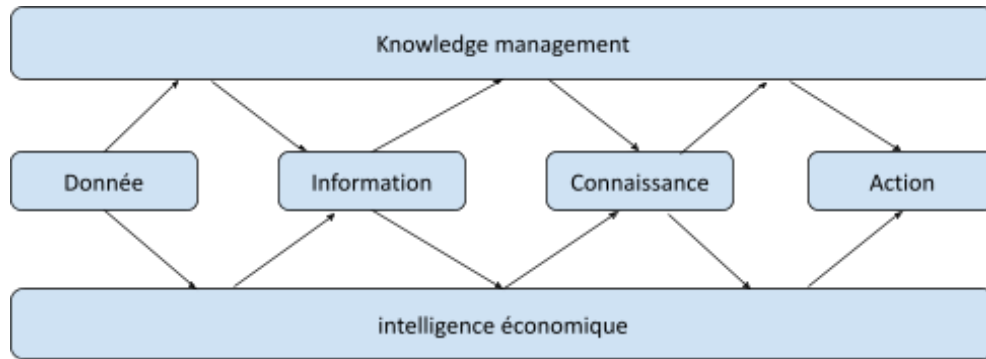


Figure 2 : Etape de gestion de la connaissance par l'IE et le KM (Blondel et al., 2007b)

1.1.4. Le processus de l'intelligence économique

L'intelligence économique dans un environnement entrepreneurial se structure en plusieurs éléments visant à transformer l'information en connaissance utile pour la décision stratégique⁵. Les précurseurs en ont identifié quatre objectifs opérationnels fondamentaux autour desquels s'articule l'IE (Guyot, 2005) .

- La veille stratégique: identification des zones d'ombre, gestion de l'infobésité, développement des réseaux humains et utilisation de l'inférence
- La protection: hiérarchisation des priorités informationnelles, identification des nouveaux repères, adoption d'outils innovants (think-tanks, war-rooms), gestion des situations de crise
- L'influence: prévention des attaques, amélioration de la réactivité organisationnelle, élaboration de politiques d'influence, renforcement de la culture du partage
- L'intégration stratégique: application systématique des processus d'IE, optimisation de la diffusion de l'information, renforcement de la compétitivité globale.

La figure ci-après représente l'IE comme une combinaison (intersection) des trois fonctions informationnelles. La fonction de renseignement, unanimement reconnue en IE, consiste à assurer la veille sur l'environnement externe comme sur l'entreprise elle-même.

⁵un [Guide pour praticiens](#) et pour débutants dans l'intelligence économique

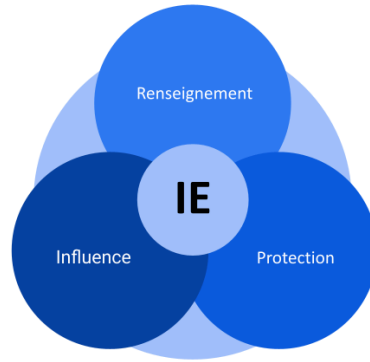


Figure 3 : Fonction de l'IE (Larivet, 2006)

Afin d'atteindre ces objectifs opérationnels de l'IE, Elkhider et Alloussi (2024), s'appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs, concluent que l'intelligence économique doit s'inscrire dans un processus structuré, indispensable à l'implication efficace des différentes parties prenantes. Ce processus se déploie en cinq phases principales, comme l'illustre la figure ci-après.

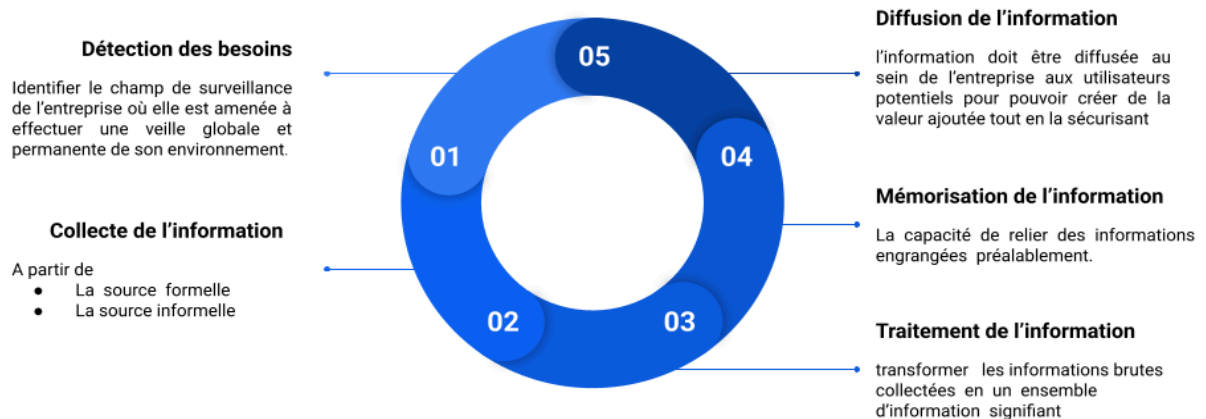


Figure 4 : Processus de l'IE (Elkhider & Alloussi, 2024)

1.1.5. Détection des besoins en information

La première étape du processus d'intelligence économique consiste à définir précisément les besoins en information. Comme le souligne Aguilar (1967) dans *Scanning the Business Environment*, la veille stratégique agit comme un radar permettant de détecter les signaux faibles susceptibles d'affecter l'entreprise.

Cette étape s'appuie sur huit leviers :

- Analyse des objectifs et stratégies pour identifier les domaines stratégiques et marchés cibles.
- Évaluation des ressources existantes : mesurer la qualité des données disponibles.

- Échange avec les parties prenantes internes : détecter les manques perçus d'information.
- Surveillance de l'environnement externe : suivre les tendances, la réglementation, les innovations.
- Évaluation de la satisfaction client : orienter l'offre en fonction des retours clients.
- Benchmarking : comparer les performances avec celles des concurrents.
- Veille technologique : repérer les innovations améliorant l'efficacité de l'entreprise.
- Analyse des indicateurs de performance (KPI) : mesurer l'écart entre objectifs et réalité.

1.1.5.1. collecte de l'information

La phase de collecte mobilise deux types de sources complémentaires :

- **Sources formelles** : accessibles à tous, elles comprennent les bases de données, publications officielles, presse, rapports ou ouvrages. Elles offrent une base structurée pour analyser un secteur ou un marché.
- **Sources informelles** : selon H. Lesca (1994), il s'agit d'informations non documentées, souvent issues de conversations ou de réseaux relationnels. Moins visibles mais à forte valeur stratégique, leur acquisition repose sur l'activation de contacts et d'interactions informelles.

La combinaison de ces deux sources permet d'enrichir la veille et d'accéder à des informations clés souvent absentes des circuits classiques.

1.1.5.2. Traitement et analyse de l'information

Le traitement de l'information consiste à transformer les données brutes collectées en informations pertinentes et exploitables. Martinet et Ribault (1989) identifient cinq critères pour évaluer une source : fiabilité, vulnérabilité, richesse, performance et discrétion. Afin de renforcer la validité des données, les entreprises peuvent utiliser le recoupement, c'est-à-dire croiser plusieurs sources indépendantes.

L'analyse vise à donner du sens aux données. Elle va au-delà du simple signalement d'événements. Comme le souligne Corine Cohen (2004), « la veille s'arrête à l'alerte, tandis que l'intelligence économique propose des recommandations stratégiques aux décideurs ».

Ce travail d'interprétation marque la différence entre une démarche informative et une démarche réellement stratégique.

1.1.5.3. Mémorisation de l'information

La mémorisation vise à conserver les informations stratégiques pour éviter leur retraitement. Besson et Possin (2001) définissent la mémoire comme la capacité à relier des informations stockées. Ils distinguent la mémoire passive (documents, bases de données) de la mémoire

vivante, qui nécessite une réorganisation active de l'information. Une mémoire opérationnelle permet :

- D'éviter la répétition des analyses,
- De faciliter la prise de décision en automatisant certaines réponses face à des situations récurrentes,
- De gagner en efficacité en réduisant les phases de collecte et de traitement.

Cette mémorisation peut être centralisée (cellule IE) ou décentralisée (départements). L'essentiel est d'assurer un accès fluide aux données, qu'elles soient brutes ou déjà analysées.

1.1.5.4. Diffusion de l'information

La diffusion vise à transmettre l'information utile aux bons acteurs, au bon moment, afin de générer de la valeur. Si elle n'est pas partagée efficacement, l'effort de collecte et d'analyse devient inutile. L'accès à l'information suppose que tout utilisateur potentiel puisse consulter les données internes lorsqu'il en a besoin (Lesca, 1994). Une diffusion élargie permet non seulement d'informer les décideurs, mais aussi de sensibiliser les collaborateurs et de favoriser la remontée d'informations terrain.

Cependant, l'ouverture informationnelle doit être soigneusement encadrée pour respecter les impératifs de confidentialité, en particulier lorsqu'il s'agit de données stratégiques. La diffusion doit donc rester ciblée, sécurisée et adaptée aux profils des destinataires. Comme le souligne Bloch, la protection de l'information répond à un triple impératif : se prémunir contre les actions illicites, protéger les informations sensibles et instaurer un système de contre-intelligence efficace. Il insiste également sur la nécessité de préserver une culture informationnelle active, sans pour autant freiner inutilement la circulation des informations utiles par des mesures de sécurité disproportionnées.

1.1.5.5. La structure du processus d'intelligence économique

La logique globale de l'intelligence économique (IE) se présente comme un processus structuré et séquentiel. Celui-ci s'articule autour d'étapes interdépendantes : définition des objectifs stratégiques, identification des besoins, collecte d'informations pertinentes, analyse et validation afin de transformer les données en connaissances exploitables, puis diffusion ciblée auprès des acteurs concernés (Madadi, 2015). Ce schéma illustre son articulation et l'enchaînement logique.

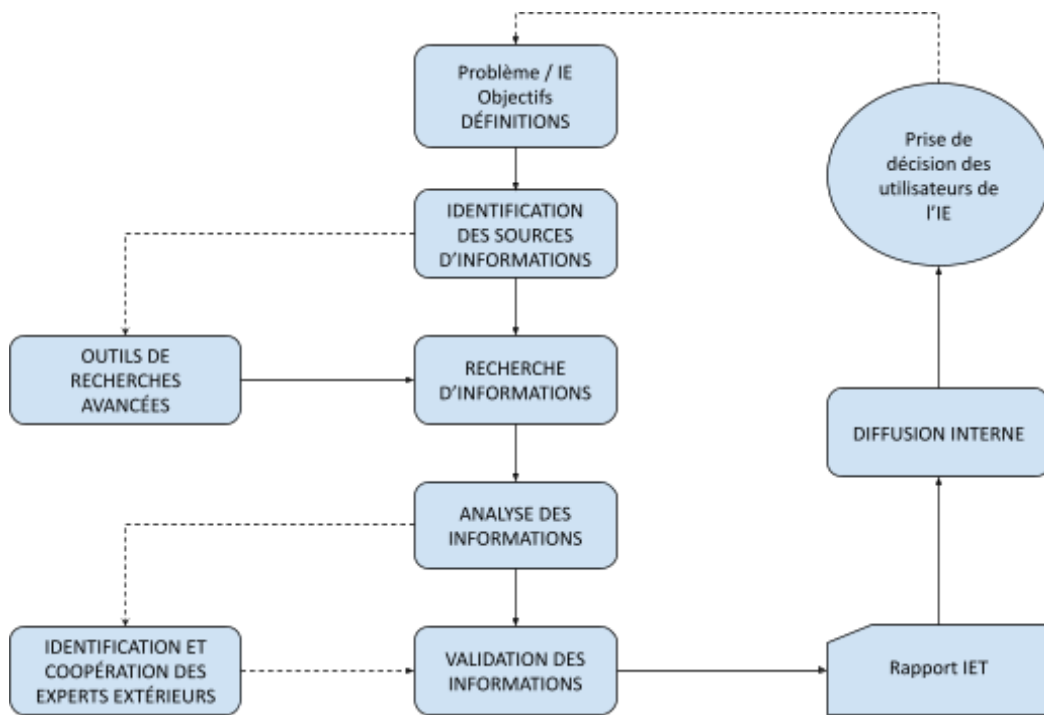


Figure 5 : Structure du processus de l'IE dans les entreprises (Guide IE)

1.2. Les théories d'internationalisation et leur apport au pilotage industriel

En amont des théories d'expansion, qu'elles soient commerciales ou industrielles, il convient de préciser la notion même de projet, ces approches classiques et hybrides et la raison pour laquelle le terme pilotage est choisi au lieu de conduite.

1.2.1. Définition et cadre général du projet d'implantation industrielle

L'innovation, le renouvellement, la recherche, la résolution de crise sont des activités qui rompent avec la continuité. Pour cela, le terme projet est assimilé au changement. Le projet consiste à anticiper l'avenir, se projeter dans le futur et accepter la part d'incertitude qui en découle (Wijk, 2020).

1.2.1.1. Définitions et approches

Dans le vocabulaire courant, le projet désigne un ensemble d'actions à entreprendre afin d'atteindre un objectif. De manière générale, un projet désigne un ensemble cohérent d'activités coordonnées et contrôlées, mobilisant des ressources pour atteindre un objectif spécifique, dans un délai et avec un budget déterminés (Edelin, 2024). Lorsqu'il s'agit d'un projet industriel à l'international, la complexité s'accroît en raison des dimensions stratégiques, organisationnelles, culturelles et territoriales à intégrer. Les processus identifiés dans le PMBOK (PMI, 2017) sont organisés en groupes de processus et en domaines de connaissances. Les étapes sont l'initiation, la planification, l'exécution, le suivi

et le contrôle, la clôture et le retour d'expérience (Nilton Takagi, 2020). Il existe 10 processus associés à chacun d'eux, ils se présentent comme suit:

- Intégration : Domaine central reliant tous les autres. Inclut la charte du projet, le plan de gestion, la direction et le suivi du travail, la gestion des connaissances, le contrôle intégré des changements et la clôture.
- Champ d'application (Périmètre) : Définit et gère l'ensemble des travaux nécessaires. Comprend la planification du périmètre, la collecte des exigences, la définition, la WBS (structure de découpage du projet), la validation et le contrôle.
- Calendrier : garantir l'achèvement dans les délais. Englobe la planification, la définition et le séquençage des activités, l'estimation des durées, l'élaboration et le contrôle du calendrier.
- Coût : gérer le projet dans le budget approuvé. Couvre la planification, l'estimation, la budgétisation et le contrôle des coûts.
- Qualité : vise à satisfaire les attentes des parties prenantes.
- Ressources : assure la disponibilité des ressources humaines, matérielles et techniques au bon moment et au bon endroit.
- Communication : Planifie et met en œuvre une communication efficace
- Risques : réduire les menaces et maximiser les opportunités. Comprend l'identification, l'analyse (qualitative/quantitative), la planification, la mise en œuvre et le suivi des réponses aux risques.
- Achats : Gère les acquisitions et contrats nécessaires (produits, services, livrables). Inclut la planification, la conduite et le contrôle des achats.
- Parties prenantes : Favorise un engagement efficace des acteurs impactés ou impliqués dans le projet.

Les projets d'implantation industrielle se distinguent des projets traditionnels par leur ancrage territorial, leur durée de vie étendue et leur niveau d'engagement stratégique élevé. Ils consistent à implanter une unité de production sur un site nouveau ou reconverti, souvent en contexte international ou multisites (Crague, 2015). Ils sont fréquents dans des secteurs à forts capitaux comme l'énergie, où les investissements sont massifs et les enjeux structurels :

- Contraintes réglementaires mouvantes (énergie fossile ou renouvelable) ;
- Sensibilité géopolitique (approvisionnement, souveraineté, dépendance) ;
- Enjeux environnementaux (acceptabilité sociale, normes ESG) ;
- Multiplicité des parties prenantes (États, bailleurs, entreprises privées) ;
- Pression sur la performance (ROI, sécurité, fiabilité).

Dans ce contexte, le pilotage s'entend comme l'ensemble des décisions, actions et dispositifs mis en œuvre pour orienter, ajuster et contrôler un système souvent complexe. Piloter, c'est viser la performance et la réussite d'un projet dans des conditions optimales (Coeugnet,

2021). Ainsi, le terme « pilotage » apparaît plus pertinent que celui de « conduite », dans la mesure où il implique une vision stratégique, une capacité d'anticipation et un suivi continu, indispensables à toute démarche d'internationalisation industrielle.

1.2.1.2. Le pilotage des projets en fonction du triptyque

Les pratiques actuelles de gestion de projet, centrées sur l'équilibre entre coûts, délais et qualité, s'inscrivent dans l'évolution des méthodes de contrôle de gestion par projet (Gautier & Pluchart, 2004). Cette approche présente des avantages à la fois économiques et organisationnels, puisqu'elle favorise le respect des normes de qualité, l'optimisation des coûts et la réduction des délais. Elle s'accompagne de nouvelles modalités de travail telles que l'ingénierie collaborative, l'approche transversale et le recours au « plateau projet » qui stimulent la motivation et l'engagement des équipes, renforçant ainsi la dimension humaine du management de projet (Ouhadi, 2014)

Dans ce cadre, les coûts renvoient aux dépenses anticipées nécessaires à la mise en œuvre du projet; leur maîtrise passe par l'évaluation de la marge potentielle, obtenue en comparant les revenus attendus aux charges prévues. Les délais, exprimés sous forme d'échéances (au plus tôt ou au plus tard), sont définis grâce à des outils de planification tels que **les diagrammes de Gantt, les méthodes PERT**, en tenant compte des contraintes temporelles fixées par les clients. Enfin, la qualité est précisée dans un cahier des charges qui formalise les caractéristiques du produit final selon les attentes des utilisateurs (Alcouffe et al., 2023).

L'organisation par projet contribue à réduire les délais de développement et de production dans plusieurs industries (Zannad, 2001). En exemple, dans l'industrie pharmaceutique, grâce à l'extension du travail par projet, le temps de développement d'un nouveau médicament est ainsi tombé à sept ans contre dix, voire quinze ans au début de la décennie 80. Dans l'automobile, Renault a conçu la Twingo grâce au travail en groupes de projets, ce qui a permis de réduire de huit mois la conception d'un véhicule par rapport à celle des véhicules précédents. De plus, les investissements ont diminué de 25 % et le coût de revient de 15% (Ouhadi, 2014).

Le management par projet comme mode de gestion temporaire facilite la structuration des phases de conception, de développement, d'industrialisation et de commercialisation d'un projet. l'efficacité du pilotage dépend du choix d'une structure organisationnelle adaptée :

- Structure fonctionnelle : adaptée aux projets courts ou projets à exécution rapide
- Structure matricielle : privilégie la flexibilité des ressources, la communication et la vision globale, mais peut générer des conflits de priorité.
- Structure intégrée : confère une autorité claire au chef de projet et renforce la mobilisation, bien qu'elle soit de nature temporaire.

En complément, la décomposition du projet peut suivre trois logiques : PBS (Product Breakdown Structure) (décomposition par livrables); WBS (Work Breakdown Structure) (décomposition par activités) et OBS (Organisation Breakdown Structure) (découpage par unités organisationnelles). Le suivi permet de s'assurer que les réalisations sont conformes aux objectifs initiaux et aux contraintes définies. Il repose sur des points de contrôle (jalons ou milestones) permettant de valider chaque livrable. Une gestion efficace inclut :

- La surveillance des coûts réels, des délais effectifs et de la qualité obtenue
- L'identification et la prévention des risques dès le démarrage du projet, ainsi que la mise en place de mesures correctives
- L'adoption d'un contrôle interactif (Simons, 1995) favorisant l'adaptation aux aléas

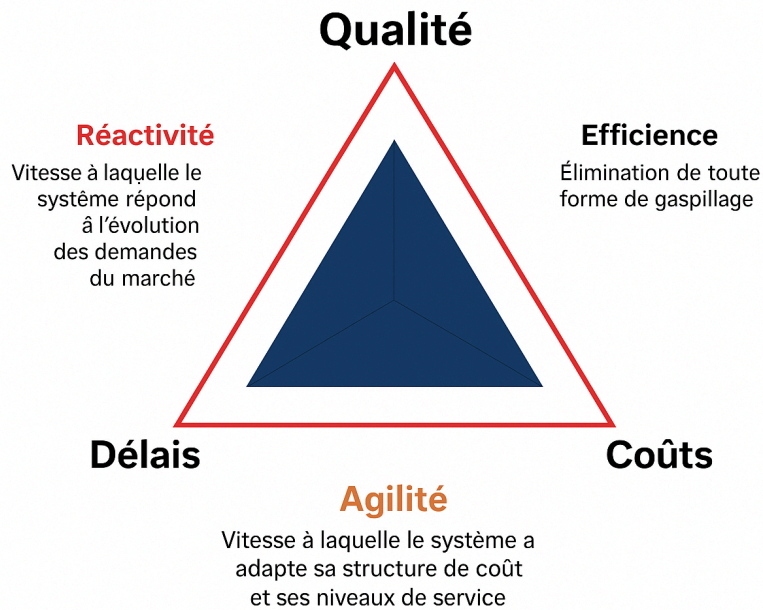


Figure 6: Triangle de la gestion de projet (PMI)⁶

1.2.2. Cadres conceptuels et théoriques de l'internationalisation industrielle

L'internationalisation a été l'une des stratégies clés pour les entreprises dans la seconde moitié du XX^e siècle, illustrée par l'essor des sociétés multinationales (Martinez, 2001). L'internationalisation revêt de multiples formes Desreumaux (1999)⁷. Ce processus peut se manifester sous diverses modalités. Selon une méthode dite « classique », deux options principales sont envisageables : soit l'entreprise maintient sa production dans son pays d'origine tout en étendant ses opérations commerciales à l'international, soit elle opte pour la délocalisation d'une partie de sa production en dehors du pays d'origine. Une autre typologie oppose l'internationalisation à la multinationalisation. L'internationalisation se

⁶ [Inspiration triangle](#)

⁷ Théorie des organisations (Labie, 2016)

traduit par la réalisation d'une part significative du chiffre d'affaires à l'étranger sans recourir nécessairement à l'investissement direct (Huault, 1998)⁸.

En revanche, la multinationalisation implique des investissements directs à l'étranger, lesquels correspondent à l'allocation de ressources financières hors du pays d'origine dans une logique de contrôle. L'investissement international (notion plus large que l'investissement direct étranger) est formellement défini comme l'emploi des ressources financières qu'un pays fait à l'étranger (Jacquemot, 1990). L'OCDE souligne que ce type d'investissement vise à établir des relations économiques durables avec des entités étrangères. Deux niveaux d'investissement peuvent être distingués : le premier correspond à une implantation initiale (création d'une filiale, d'une succursale ou acquisition d'une entreprise existante), tandis que le second concerne l'extension d'implantations déjà réalisées. Les motivations de ces investissements sont multiples : contourner les imperfections de marché, réduire les coûts logistiques ou encore accéder à de nouveaux segments. Sur le plan financier, ils offrent également une possibilité de diversification et donc une réduction du risque global pour l'entreprise.

Plusieurs modèles théoriques ont été mobilisés dans la littérature académique afin d'éclairer les dynamiques propres à l'internationalisation des entreprises industrielles. Le modèle d'Uppsala, élaboré dans les années 1970 et actualisé en 2009, repose sur une approche incrémentale du processus, fondée sur l'apprentissage expérientiel et la réduction progressive de l'incertitude. À cela s'ajoute le modèle des International New Ventures (INV), apparu dans les années 1990, qui postule une internationalisation dès la création de l'entreprise, en rupture avec les logiques progressives. Enfin, la théorie des coûts de transaction occupe une place centrale dans les choix d'implantation, en évaluant les coûts liés à l'entrée sur un marché étranger et à la coordination des activités à distance.

Bien que ces approches reposent sur des hypothèses différentes, elles contribuent toutes à une meilleure compréhension de l'impact de l'internationalisation sur la stratégie d'entreprise et la gestion des projets industriels.

1.2.2.1. Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala, proposé en amont par Johanson et Wiedersheim-Paul en 1975 puis approfondi par Johanson et Vahlne en 1977, décrit l'internationalisation comme un processus progressif et incrémental (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Il se veut une référence théorique de l'analyse du processus et non des causes de l'internationalisation. Il insiste sur le développement par étapes de l'internationalisation. Celui-ci se reflète par quatre étapes essentielles: l'exportation non régulière, l'exportation via un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil et enfin la mise en place d'une filiale de production (Johanson & Vahlne, 1977).

⁸ Le management international (Melin, 2013)

Ce processus se distingue par une augmentation progressive de l'implication à chaque phase et une appréhension accrue des risques par l'entreprise. Ainsi, les firmes entameraient leur processus d'internationalisation en visant des pays-marchés avec une faible « distance psychique » par rapport à leur marché d'origine. Cette distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs favorisant l'inertie informationnelle entre la firme et le marché identifié. Ces facteurs peuvent relever de différences linguistiques, d'éducation, de formation, de disparités culturelles ou de pratiques des affaires ou encore de niveaux de développement industriel entre les pays d'accueil et ceux d'origine (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24). *«Le processus d'internationalisation ainsi décrit a été testé par les auteurs sur un échantillon de quatre firmes suédoises. Deux observations ont été faites : d'abord que les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait. Ensuite, que les firmes s'internationalisent sur des marchés proches avant de s'implanter dans des pays plus distants « psychologiquement ».* (Cheriet, 2018).

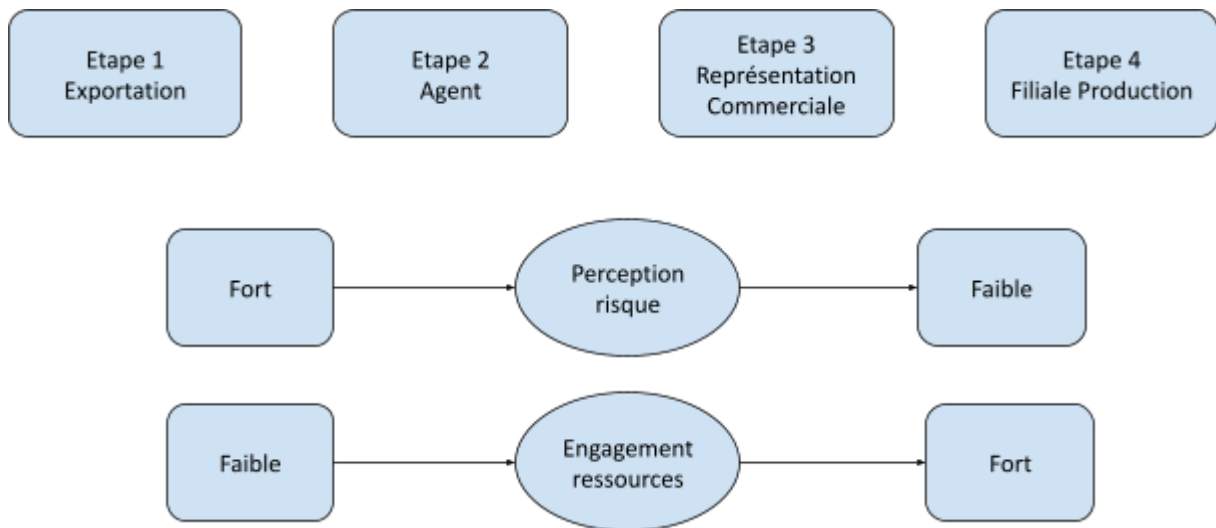


Figure 7 : Modèle d'Uppsala (1), élaboré d'après Johanson et Wiedersheim-Paul (1975).

Le second modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) établit un lien entre deux dimensions : les éléments statiques, qui incluent l'investissement en ressources et la compréhension du marché, et les éléments dynamiques, associés aux choix d'engagement et à l'efficacité des opérations. On évalue l'engagement non seulement par la quantité de ressources déployées, mais également par leur capacité à être transférées vers d'autres utilisations. Quant à la connaissance, elle peut être d'ordre général et transférable ou spécifique au marché visé, ce qui requiert une présence sur le terrain. Ces deux facteurs constants cités précédemment ont un impact direct sur les décisions d'engagement et les résultats des activités à l'échelle mondiale, qui, à leur tour, produisent de nouveaux savoirs et consolident ou changent l'implication de l'entreprise. Les auteurs soulignent que les phases de leur version initiale n'étaient qu'indicatives, tout en validant le caractère progressif du processus. Dans cette deuxième version, le concept de distance psychique, considéré comme sujet à controverse, joue un rôle moins prépondérant.

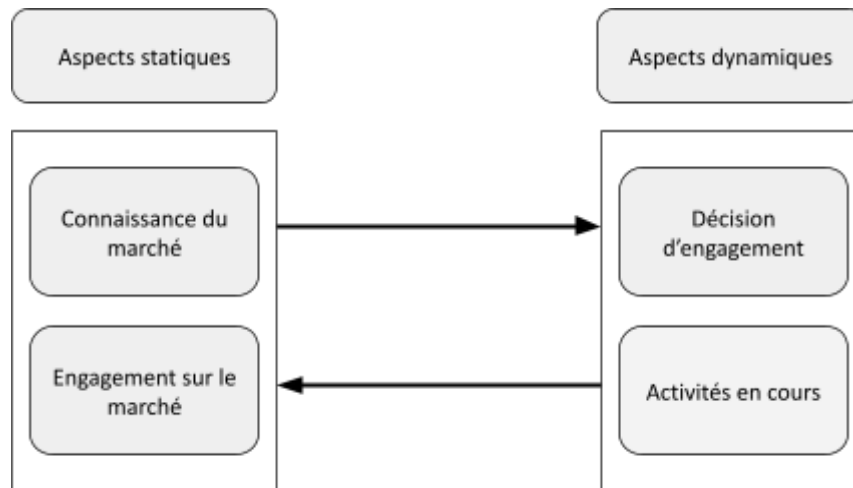


Figure 8 : Modèle d'Uppsala (2), élaboré d'après Johanson et Wiedersheim-Paul (1975).

Plus tard, dans un article, les auteurs incorporent l'approche des réseaux en mettant en exergue le rôle important de l'intégration internationale dans l'internationalisation. Ils distinguent donc trois étapes : l'expansion des activités domestiques, l'accès aux marchés internationaux et l'intégration au niveau mondial (Johanson & Vahlne, 1990).

Cependant, plusieurs travaux critiquent le modèle d'Uppsala sur ses postulats théoriques et empiriques. Certains auteurs remettent en question la pertinence de la distance psychique et son influence dans le processus d'internationalisation. Ils suggèrent d'étendre l'évaluation à d'autres éléments, comme les opportunités sur le marché visé, les ressources et compétences de l'entreprise, le cycle de vie du produit ou encore la méthode d'entrée sélectionnée (Evans & Mavondo, 2002). D'autres notent quant à eux que le modèle ne clarifie ni les motivations ni les façons de passer d'une phase à une autre. Également, le manque de considération accordée au rôle des réseaux et des collaborations dans cette démarche est souligné (Buckley & Casson, 1998).

Devant ces contraintes, différentes approches alternatives ont été suggérées. Certains auteurs élaborent des méthodes comparatives de performance basées sur les modes d'entrée. D'autres incorporent le point de vue de la filiale ou du partenaire local dans leur étude sur l'implantation. Pour finir, certaines études se focalisent sur le moment et la séquence d'entrée en concurrence, en utilisant des méthodes stratégiques, la théorie des jeux ou les options réelles (Buckley & Casson, 1981).

En dépit des critiques émises, le modèle conserve une robustesse théorique, soutenue par de nombreuses validations empiriques. Une comparaison du modèle Uppsala avec le modèle d'internationalisation comme innovation (I Model) (Bilkey & Tesar, 1977) arrive à la conclusion que le U Model est globalement pertinent, tout en notant l'absence de considération explicite pour la durée des phases et les spécificités (Andersen & Petersen, 1993).

1.2.2.2. Le modèle des International New Ventures

Au cours des deux dernières décennies, la littérature met en évidence l'émergence de petites et moyennes entreprises visant une internationalisation précoce malgré leur taille et leurs ressources limitées. Ces entreprises souvent désignées comme International New Ventures (INVs) (Oviatt & McDougall, 2005) ou Born Globals (Knight & Cavusgil, 1996) se caractérisent par leur approche internationale dès leurs premières années d'activité (Vinciane, 2007). Les recherches théoriques et empiriques ont identifié trois types de facteurs :

- les facteurs internes (push) liés à l'entrepreneur et aux ressources de l'entreprise ;
- les facteurs externes (pull) relatifs aux caractéristiques de l'industrie et de l'environnement concurrentiel ;
- et les facteurs facilitateurs, tels que l'état d'esprit, le comportement et la vigilance de l'entrepreneur.

Les travaux empiriques existants dans ce domaine sont souvent centrés sur un seul pays ou secteur, portant également sur des économies occidentales développées. Par conséquent, l'on a très peu d'informations sur les économies émergentes ; ainsi, la compréhension des INVs demeure limitée. Cette lacune est notable, car la libéralisation et l'intégration de ces économies aux marchés mondiaux ont profondément modifié leurs environnements d'affaires et leurs dynamiques entrepreneuriales.

Les INVs y ont joué un rôle prépondérant dans cet accès, favorisant l'apprentissage technologique et la performance. En s'appuyant sur les données du Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) de la Banque mondiale et de la BERD, recueillies auprès de plus de 23 000 entreprises dans 27 pays entre 2002 et 2009, des auteurs ont identifié des facteurs qui stimulent ou freinent l'internationalisation précoce (Lamotte & Colovic, 2013). Le cadre conceptuel mobilisé reprend le modèle intégré d'Oviatt & McDougall (2005), qui distingue :

- Les facteurs liés à l'environnement, incluant l'accès aux technologies de l'information et de la communication, le rôle déterminant des institutions et l'impact négatif des « vides institutionnels » tels que l'insécurité et la corruption , ainsi que l'effet positif de l'intégration à l'Union européenne sur l'internationalisation.
- Les conditions sectorielles, où l'intensité concurrentielle agit comme moteur de l'orientation internationale précoce (Oviatt & McDougall, 1995).
- Les facteurs liés à l'entreprise et à l'entrepreneur, tels que l'intensité de connaissance et l'innovation le niveau d'éducation des dirigeants et employés , la force des réseaux sociaux et professionnels domestiques et l'ouverture aux réseaux internationaux via l'investissement étranger

Les auteurs soulignent enfin la nécessité d'élargir la recherche sur les INVs aux contextes émergents, afin de tester la validité des modèles développés pour les marchés matures et de proposer des cadres théoriques adaptés aux spécificités de ces économies.

1.2.2.3. Le paradigme OLI

Les travaux de Ludivine Chalençon et Noémie Dominguez nous informent sur le paradigme éclectique de l'internationalisation de John Dunning (Chalençon & Dominguez, 2014). Il est l'un des premiers modèles d'analyse intégrant dimensions géographiques et économiques pour rendre compte de la spécialisation internationale des activités productives (Dunning, 1988). Les premiers travaux de Dunning dans les années 1950 et 1960, d'abord au niveau régional puis comparatif international, font ressortir deux déterminants principaux : les avantages spécifiques à la firme (ownership advantages) et les avantages de localisation (location advantages).

En se basant sur les travaux de McManus (1972), Buckley et Casson (1976), Hymer (1960) et Vernon (1966), Dunning ajoute une troisième dimension : les avantages d'internalisation (internalization advantages). La réunion de ces trois éléments constitue le paradigme OLI, codifié en 1981, qui justifie les modes d'entrée et la géographie des IDE. Ses éléments sont

- O – Ownership advantages : actifs spécifiques à la firme (brevets, marques, savoir-faire, économies d'échelle) lui donnant un avantage concurrentiel.
- L – Location advantages : avantages liés à une localisation (ressources naturelles, main-d'œuvre, coûts logistiques, taille et potentiel du marché, environnement réglementaire).
- I – Internalization advantages : avantages de produire en interne plutôt que de sous-traiter pour diminuer les coûts de transaction, protéger le savoir-faire et contrôler la chaîne de valeur.

La combinaison des atouts d'une entreprise détermine son mode d'internationalisation, à savoir les accords contractuels, ou encore l'exportation ou l'IDE. Face aux transformations économiques et à la mondialisation, des auteurs y ajoutent deux dimensions essentielles (Dunning & Lundan, 2008).

- Le capitalisme d'alliances : développement des réseaux interorganisationnels (alliances stratégiques, joint ventures, licences) pour partager les ressources, diminuer les risques et s'adapter aux marchés locaux.
- Le rôle des institutions : considération des environnements institutionnels formels (lois, réglementations) et informels (normes, valeurs, conventions) affectant les avantages O, L et I. Cette approche dissocie les avantages propres aux actifs (Oa), aux transactions (Ot) et aux institutions (Oi), et reconnaît le rôle des arrangements institutionnels dans les décisions de localisation et de modes d'entrée.

Quatre motivations principales à l'internationalisation sont identifiées : l'accès aux ressources (physiques, humaines ou compétences), l'accès aux marchés (nouveaux débouchés, adaptation locale, présence concurrentielle), l'acquisition d'actifs stratégiques

(technologies, savoir-faire, ressources intangibles) et la recherche d'efficacité (économies d'échelle, optimisation des coûts et arbitrages financiers) (Dunning & Lundan, 2008a).

1.2.2.4. La théorie des coûts de transaction

Proposée initialement par Coase (1937) puis développée par Williamson (1975, 1985), la théorie des coûts de transaction (TCT) vise à comprendre les choix organisationnels des entreprises lorsqu'elles décident de produire en interne ou de recourir au marché (Ghertman, 2003). Selon cette approche, chaque transaction implique des coûts liés à la recherche d'information, à la négociation, à la rédaction de contrats et au contrôle de leur exécution. L'entreprise choisira donc la forme d'organisation qui minimise ces coûts dans un contexte donné. Trois facteurs influencent ces coûts :

- la spécificité des actifs, c'est-à-dire dans quelle mesure les ressources engagées sont adaptées à un usage particulier ;
- la fréquence des transactions entre les parties et
- le niveau d'incertitude (environnementale, comportementale ou technologique) entourant la relation contractuelle.

Cette théorie permet d'éclairer les arbitrages entre plusieurs options stratégiques : soit une production locale via une filiale propre (intégration), soit confier une partie des activités à des partenaires ou sous-traitants locaux (externalisation) et établir des alliances contractuelles, comme les joint-ventures. Dans les marchés émergents, la spécificité des équipements, la complexité technologique et l'instabilité réglementaire accroissent les risques d'opportunisme et de rupture contractuelle. Elle complète les autres modèles en apportant une dimension microéconomique centrée sur la gouvernance des échanges, essentielle pour optimiser les décisions de localisation, de contractualisation et de structuration organisationnelle.

2. Méthodologie

Ce chapitre méthodologique s'articule en plusieurs étapes complémentaires. Il débute par une justification du type d'étude choisi, le cadre de recherche et le cadre du traitement et de l'analyse des données. D'une manière plus explicite, une revue des approches méthodologiques mobilisées dans des travaux similaires est abordée, afin d'identifier les orientations les plus pertinentes. Ensuite, les modalités de collecte des données sont exposées, en précisant les outils et le déroulement du processus d'enquête. Une section est également consacrée aux biais potentiels pouvant affecter l'étude. Enfin, les méthodes et techniques retenues pour le traitement et l'analyse des données empiriques sont décrites.

Ce travail de recherche, portant sur le pilotage des projets d'implantation industrielle dans le secteur de l'énergie via la construction d'un dispositif d'intelligence économique, implique un processus strict visant à harmoniser les cadres théoriques et les démarches empiriques. Le but est de saisir la manière dont les entreprises manœuvrent dans des contextes complexes et incertains lorsqu'elles aspirent à une expansion internationale, notamment vers des pays émergents comme la Tanzanie. Dans cette perspective, l'approche méthodologique choisie s'inscrit dans une logique qualitative et exploratoire, privilégiant l'analyse de cas et l'entretien semi-directif.

2.1. Justification du type d'étude choisi

La recherche exploratoire est avant tout une attitude, une « enquête de détective », qui vise à identifier et caractériser, de manière flexible, une problématique (Tukey, 1980). Dans le cadre de ce travail, elle apparaît perspicace, car elle favorise l'émergence d'idées nouvelles sur les dynamiques informationnelles, les incertitudes et les logiques d'action propres aux projets d'implantation industrielle en contexte africain. Cette orientation se justifie d'autant plus que l'application de l'IE au pilotage des projets d'internationalisation sur le continent africain, et plus spécifiquement dans le secteur de l'énergie, reste une problématique encore peu explorée de manière structurée dans la littérature scientifique. La recherche exploratoire

a pour but de combler un vide, une lacune dans les écrits à propos de l'objet étudié (Maren, 2014). Deuxièmement, ce type d'approche est adapté à notre sujet en raison des phénomènes complexes, interactifs et souvent évolutifs, notamment la gestion de l'information stratégique, les relations entre acteurs ou la structuration progressive des dispositifs de pilotage.

L'étude qualitative exploratoire nous permet ainsi de recueillir des données riches et nuancées auprès d'acteurs directement impliqués dans des projets d'internationalisation, sans imposer de grilles d'analyse préconçues (Hollweck, 2015). Enfin, cette posture s'explique aussi par notre volonté de produire des connaissances empiriquement ancrées, sans chercher à valider a priori des hypothèses figées. Conformément aux écrits de Cossette, l'étude repose sur des propositions de recherche et vise à faire émerger des pistes de réflexion et d'action, plutôt que de tester des relations causales prédéfinies (Cossette, 2010). Par ricochet, ce choix nous permet de poser les bases d'un cadre d'analyse plus large pour de futures recherches sur l'intelligence économique appliquée au pilotage industriel dans des marchés émergents.

En raison de la nature exploratoire de l'étude, la méthodologie adoptée est celle de l'approche qualitative. Cette approche est souvent rabattue sur une voie principale qui se définirait par un design d'études de cas, le recours à des données d'entretiens, leur transcription et codage. L'étude de cas est une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories (Yin, 2014). Cette approche qualitative a permis de recueillir des données riches et contextualisées, facilitant une immersion directe dans les expériences concrètes de projets d'internationalisation menés par les acteurs impliqués. Elle constitue ainsi une base pertinente pour analyser les dynamiques, les contraintes et les leviers informationnels propres aux projets d'implantation industrielle.

L'objectif sous-jacent est d'alimenter la réflexion stratégique et de formuler des recommandations opérationnelles en matière de pilotage, tout en favorisant la mobilisation efficace de l'IE dans des environnements complexes.

2.2. Approche méthodologique

Cette recherche s'appuie sur une approche diversifiée, mobilisant trois types d'observations complémentaires afin de mieux appréhender les logiques d'action, les dynamiques informationnelles et les défis liés au pilotage des projets industriels dans le secteur de l'énergie en Afrique, avec un accent particulier sur la Tanzanie comme terrain d'étude.

De prime abord, une revue documentaire approfondie pour s'assurer du fondement conceptuel de notre démarche. Elle a permis de mobiliser les principaux apports théoriques liés à l'intelligence économique, aux modèles d'internationalisation et à la gestion des projets industriels.

Par la suite, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'acteurs ayant une expérience directe dans la mise en œuvre de projets d'internationalisation, notamment dans le secteur de l'énergie en Afrique et au Moyen-Orient. Cette démarche qualitative visait à recueillir des données empiriques riches et contextualisées. Elle a été structurée à partir d'un guide d'entretien conçu autour de thématiques clés : motivations d'internationalisation, modes d'entrée, gestion des incertitudes, mobilisation de l'information stratégique, coordination des parties prenantes, et rôle de l'intelligence économique avec un focus sur la Tanzanie pour uniquement les décideurs.

Troisièmement, une étude de cas centrée sur la Tanzanie a été intégrée à la démarche. Ce terrain a été retenu en raison de ses caractéristiques stratégiques et des perspectives qu'il offre pour des projets industriels dans le secteur énergétique.

L'analyse s'appuie sur des données secondaires (rapports, statistiques, documents officiels) et sur les enseignements tirés des entretiens pour construire une lecture croisée des facteurs de succès, des risques anticipés et des leviers d'intelligence économique activables. Ce dispositif méthodologique triangulé permet ainsi de croiser les apports de la théorie, des retours d'expérience et des réalités contextuelles pour nourrir une réflexion structurée sur la construction d'un dispositif d'intelligence économique.

2.3. Cadre de la recherche documentaire

Dans le cadre de notre étude documentaire, nous avons consulté une variété étendue de ressources, incluant des articles de presse, des rapports institutionnels, des revues spécialisées, des ouvrages de référence et des documents techniques.

Au départ, nous avons examiné des plateformes de publication scientifique comme Cairn Info, Erudit, ResearchGate, OpenEdition Journals, Springer et ScienceDirect pour ne mentionner que celles-là afin d'enrichir notre revue de littérature. À cet égard, l'outil Google Scholar et la recherche par mots-clés ont été d'une aide remarquable.

Ensuite, nous avons parcouru les sites d'internet d'institutions spécialisées comme la Banque mondiale, les gouvernements français et tanzaniens, la Banque africaine de développement, l'Union africaine et l'OCDE, pour en extraire et rassembler des informations spécifiques en adéquation avec notre sujet d'étude. Nous avons également extrait, de leur plateforme de données ouvertes (open data) et de leurs tableaux de bord disponibles en ligne, des données et des indicateurs pour étayer l'étude de marché.

Enfin, le logiciel Zotero a été utilisé pour gérer les références à partir d'une bibliothèque numérique. Il nous a donc permis de générer automatiquement les citations et la bibliographie selon la norme APA 7^e édition, facilitant ainsi la rédaction de ce rapport.

2.4. Cadre de l'enquête-échantillon

L'objectif principal de cette enquête est de recueillir des retours d'expérience auprès d'acteurs ayant directement participé à des projets industriels à l'international, dans un contexte africain. Ces retours permettent d'éclairer les modalités de pilotage mises en œuvre, les risques identifiés, les logiques d'action, ainsi que les pratiques d'accès, de traitement et de protection de l'information stratégique. L'analyse de ces témoignages contribuera à construire une grille de lecture opérationnelle pour penser un dispositif d'intelligence économique adapté à l'Afrique subsaharienne et applicable à des secteurs à forte intensité stratégique comme l'énergie.

Comme le suggèrent les auteurs Bekele et Yohanne, une taille d'échantillon située entre six (6) et douze (12) participants est généralement considérée comme suffisante pour atteindre la saturation des données dans une étude qualitative (Wasihun & Fikire, 2022). Ce seuil correspond au moment où la collecte de nouvelles données ne produit plus d'informations notablement nouvelles, rendant la poursuite de l'enquête répétitive (Saunders et al., 2018).

Dans le cadre de cette recherche, un échantillon de sept (7) entretiens semi-directifs a été retenu, ce qui permet de recueillir des points de vue diversifiés tout en assurant une cohérence d'ensemble. Les personnes interrogées occupent des fonctions directement en lien avec les projets d'internationalisation industrielle : analyste d'affaires, ingénieurs techniques, responsables de projets à l'international, ou encore cadres impliqués dans la stratégie de développement à l'international. Ces profils présentent une homogénéité fonctionnelle pertinente dans la mesure où ils partagent une expertise concrète dans la mise en œuvre de projets industriels à l'étranger, notamment dans des contextes africains. Ce choix m'a permis de couvrir à la fois le niveau stratégique et opérationnel de Giza Group

La sélection de ces participants repose sur une méthode d'échantillonnage raisonné, qui consiste à identifier des professionnels disposant d'une connaissance approfondie du sujet étudié. Cette approche a été complétée par un recrutement à participation volontaire, en sollicitant des personnes du domaine disposées à partager leurs retours d'expérience dans le cadre de cette étude. Comme indiqué précédemment, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les sept (7) professionnels retenus. Pour ce faire, un guide d'entretien composé de huit (8) rubriques, dont une introduction, une conclusion et six (6) questions, a été élaboré.

Le guide se structure autour de six grands axes thématiques : contexte de l'internationalisation, analyse stratégique et pilotage, mode d'entrée et organisation du projet, rôle de l'information et de l'IE, bilan et perspectives, focus Tanzanie. Ce guide a été conçu pour s'adapter aux profils variés des interlocuteurs tout en assurant une cohérence dans les réponses obtenues. Il a permis de dégager des tendances récurrentes, des problématiques transversales, et des pistes d'optimisation du pilotage (voir annexe 3). Ce

guide a été initialement rédigé en français avec l’outil Google Docs, puis traduit en anglais à cause du fait que 80 % des interlocuteurs étaient anglophones.

Avant de démarrer les entretiens, un guide et les objectifs de la démarche ont été exposés aux participants pour les aider à comprendre le sens des questions et à donner des réponses aussi détaillées que possible. Les entrevues, conduites en anglais, ont été réalisées en personne et ont pris en moyenne quarante-cinq (45) minutes. Les réponses recueillies ont ensuite été retranscrites dans un tableur Google Sheets, puis codifiées à l’aide du logiciel SPHINX. Étant donné que les propos recueillis présentaient des similarités au niveau des idées mais étaient exprimés avec des formulations différentes, un premier traitement a été effectué à l’aide d’un générateur de « nuage de mots » en ligne. L’analyse thématique a, quant à elle, été réalisée manuellement afin de dégager les récurrences et les tendances principales.

2.5. Cadre de l’observation en situation et du stage de fin d’études

Cette recherche a été réalisée grâce à un stage au département des affaires internationales du groupe GIZA, où certains principes et méthodes essentiels discutés dans le cadre théorique ont été observés et partiellement appliqués dans un environnement organisationnel authentique. Ce stage a facilité une observation participante, une approche qui nous a donné la possibilité de recueillir des données qualitatives situées dans le contexte sur comment une société industrielle fusionne stratégie, information et processus décisionnel dans le cadre de ses initiatives de croissance. Pour mieux saisir le contexte de cet exercice, il est indispensable de présenter le groupe GIZA, une entreprise égyptienne experte en câbles électriques, accessoires de câbles et projets IAC.

2.5.1. Présentation de l’entreprise d’accueil : GIZA Group

Fort de plus de 30 ans d’expertise, GIZA Group est reconnu pour sa capacité à concevoir, produire et mettre en œuvre des solutions techniques de haute qualité à l’échelle régionale et internationale. Elle s’impose comme un leader égyptien dans la fabrication de câbles électriques, d’accessoires de câbles, de luminaires LED et dans la réalisation de projets d’ingénierie, d’approvisionnement et de construction (IAC). Avec plus de 1 500 employés, répartis dans huit usines modernes totalisant plus de 100 000 m², le groupe dispose d’une structure industrielle robuste et évolutive. L’entreprise se distingue par la diversité de ses expertises, l’engagement de ses équipes et une vision fondée sur l’innovation, la qualité et le respect des parties prenantes. GIZA Group aspire à devenir un acteur mondial de référence dans la sous-traitance et la fourniture pour des projets ambitieux et de grande envergure, grâce à ses ressources humaines hautement qualifiées, innovantes et expérimentées. Sa mission est de fournir des services de construction de très haute qualité à des prix justes et compétitifs, tout en plaçant l’humain au centre de ses priorités. Il promeut des valeurs de professionnalisme, d’honnêteté et d’équité envers ses clients, ses employés et ses partenaires. Il est constitué de plusieurs entités spécialisées, complémentaires et intégrées :

- Giza Cable Industries (1993) : entité fondatrice spécialisée dans la fabrication de câbles et fils électriques, avec une forte présence sur le marché local et régional.
- GIZA Power T&D (2012) : filiale dédiée à l'exécution de grands projets électriques. Elle est aujourd'hui un partenaire de référence de l'Autorité des communautés urbaines et de l'Autorité d'ingénierie des forces armées, avec des projets majeurs en Égypte et dans la région MENA.
- GCA Giza Cable Accessories (2018) : pionnière dans la production d'accessoires de câbles basse et moyenne tension, elle dispose de brevets internationaux et d'un fort positionnement technologique.
- Giza Metal Factory (2018) : unité spécialisée dans les composants métalliques, dotée de lignes de production modernes et d'une capacité d'exécution à haute valeur ajoutée.
- G LED : développement et fabrication de produits d'éclairage LED éco-énergétiques, abordables et adaptés aux besoins des distributeurs, électriciens et utilisateurs finaux.
- ATOM Electric : spécialisée dans les accessoires pour câbles aériens (ABC), conçus pour garantir durabilité, sécurité et performance dans toutes les conditions climatiques.
- MATOLA : ligne de production d'interrupteurs moyenne tension, conformes aux normes internationales IEC, avec une gamme adaptable à différentes puissances de coupure.
- Menuiserie technique : offre complète en portes économiques, panneaux techniques et composants en bois pour les aménagements industriels et tertiaires.

Le portefeuille de GIZA Group couvre toute la chaîne de valeur dans le secteur de l'énergie :

- Câbles et accessoires basse/moyenne tension
- Solutions d'infrastructure électrique
- Fourniture et installation d'équipements
- Systèmes d'énergie solaire
- Luminaires LED
- Produits métalliques et menuiserie technique

Avec des projets réalisés dans plusieurs pays du continent africain et du Moyen-Orient, notamment en Égypte, Tanzanie, Soudan, Ouganda, Rwanda et Libye. GIZA Group s'illustre par sa capacité à répondre aux exigences de projets d'envergure internationale. Le volume global de ses projets locaux et internationaux dépasse 150 millions USD, témoignant de la solidité, de la compétitivité et de la crédibilité du groupe sur ses marchés cibles.

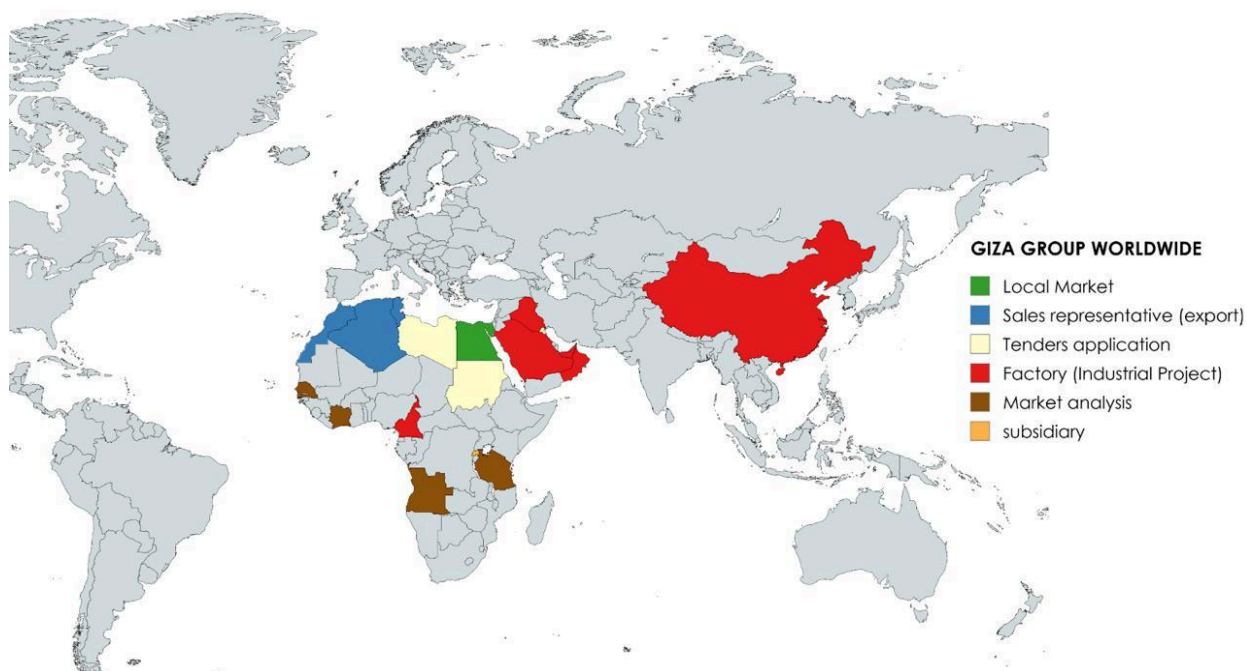


Figure 9: Présence de GIZA Group dans le monde (Auteur)

2.5.2. Déroulement du stage et de l'observation participante

Cette expérience de terrain s'est déroulée sur cinq mois et a permis une excellente observation sur les processus réels de réflexion stratégique, d'analyse de marché et de pilotage de projets d'internationalisation. Le rôle confié dans le cadre du stage recouvre une diversité de missions, articulées autour de six axes principaux :

Recherche et analyse de marchés internationaux : Une partie essentielle du stage a consisté à conduire des recherches approfondies sur les marchés émergents, avec un focus particulier sur l'Afrique de l'Ouest et de l'Est. Il s'agissait d'identifier les opportunités de croissance, d'analyser les tendances sectorielles avec un focus sur l'énergie, la concurrence, les comportements des consommateurs, ainsi que les évolutions réglementaires. Un travail spécifique a été consacré à la Tanzanie, choisie comme terrain d'étude prioritaire pour une potentielle implantation industrielle.

Appui à la stratégie d'expansion internationale: L'observation a également porté sur le processus de formulation des stratégies de développement à l'international. Cela incluait l'évaluation de modes d'entrée (joint-venture, filiale, représentation commerciale), l'analyse des risques liés aux marchés cibles (instabilité réglementaire, contraintes logistiques, barrière culturelle), ainsi que l'identification de partenaires locaux ou d'opportunités d'acquisition.

Relations clients et coordination internationale: Une attention particulière a été portée sur la gestion des relations avec des clients internationaux et des acteurs stratégiques. Des réunions transversales ont permis d'observer comment se structure la communication entre

les équipes réparties sur différents territoires, comment se négocient les partenariats, et quelles méthodes sont mises en œuvre pour aligner les visions stratégiques au sein du groupe.

Appui marketing et commercial à l'international: L'expérience a permis de contribuer à la création de supports marketing adaptés aux publics étrangers, à la préparation de propositions commerciales pour des prospects internationaux, ainsi qu'à l'accompagnement des équipes commerciales dans les actions de prospection, de suivi client et de reporting commercial par zone géographique.

Collaboration interfonctionnelle : L'observation a permis de constater l'importance de la transversalité dans les projets d'internationalisation. Le service international collabore étroitement avec les départements juridique, financier, logistique et marketing pour coordonner les projets d'implantation, en anticipant les contraintes spécifiques aux différents marchés.

Suivi administratif et soutien opérationnel : Enfin, le stage comprenait des tâches de nature plus opérationnelle, telles que la préparation de rapports et de présentations stratégiques, l'organisation logistique de réunions avec des partenaires étrangers, ainsi que la participation à la planification et au suivi des projets de développement.

Cette immersion dans un environnement professionnel centré sur la réflexion stratégique internationale et l'évaluation de nouveaux marchés a offert un cadre unique d'observation. Elle a enrichi notre étude empirique en rendant visibles les processus réels d'analyse, de mobilisation de l'information stratégique.

2.6. Cadre du traitement et de l'analyse des données

2.6.1. Analyse des données

Les données recueillies lors des entretiens semi-directifs ont été synthétisées et organisées dans un tableau de suivi structuré (Google Sheets), facilitant la centralisation et la lisibilité des réponses. Un premier tri a permis d'éliminer les éléments redondants ou non pertinents, en conservant les contenus pertinents liés aux axes d'analyse de la recherche : contextes et modes d'internationalisation, mobilisation de l'information stratégique, gestion des incertitudes, coordination entre acteurs, etc.

L'analyse s'est déroulée en deux étapes. D'abord, une lecture question par question a permis d'identifier les constantes et les divergences dans les réponses, notamment sur les processus de pilotage, les défis organisationnels et les outils utilisés. Ensuite, une lecture transversale a été menée afin de dégager des thématiques récurrentes, mises en relation avec les cadres théoriques mobilisés (*théorie des réseaux, typologie informationnelle de Daft & Weick, asymétrie de l'information; etc...*). Chaque thématique a été traduite en catégories

analytiques qui ont donné lieu à des insights opérationnels, identifiés sous forme de constats, d'enseignements pratiques ou de points d'alerte.

Les résultats issus des entretiens ont été croisés en amont avec les observations réalisées en entreprise. Cette triangulation a permis de valider les déclarations des acteurs aux pratiques d'internationalisation afin de renforcer la validité contextuelle des interprétations. Cette mise en perspective a contribué à réinterroger certaines hypothèses implicites et à affiner la compréhension des pratiques d'intelligence économique à l'œuvre dans le pilotage de projets industriels à l'international.

2.6.2. Minimisation des biais et renforcement de la validité des résultats

Afin d'assurer la crédibilité et la rigueur scientifique de cette recherche, une attention particulière a été portée à l'identification et à la réduction des biais méthodologiques potentiels. L'objectif sous-jacent est de garantir la validité interne et externe des résultats, en cohérence avec les exigences d'une étude qualitative exploratoire.

Dans le cadre de la recherche documentaire, une stratégie de diversification des sources a été adoptée. Les publications consultées proviennent de revues académiques, d'organisations internationales, de bases de données statistiques, ainsi que de publications professionnelles. Cette approche a permis d'enrichir la grille de lecture théorique et de limiter les biais liés à l'unicité ou à l'orientation idéologique d'une source donnée.

Concernant les entretiens semi-directifs, une posture d'écoute active et non-directive a été adoptée afin de favoriser une expression libre et spontanée des personnes interrogées. Les questions ont été formulées de manière ouverte et neutre, sans induire de réponses attendues. Par ailleurs, les participants ont été sélectionnés selon des critères clairs, en lien avec leur implication dans des projets d'internationalisation industrielle, réduisant ainsi les biais liés à la subjectivité du chercheur.

Lors de l'analyse des données, une attention particulière a été portée à éviter le biais de confirmation. Ainsi, les réponses ont été traitées de façon systématique, avec une mise en perspective des points de convergence et de divergence entre les différents témoignages. Les forces, faiblesses, contradictions et zones d'ombre ont été identifiées de manière objective, sans chercher à valider à tout prix des attentes préconçues.

Les données issues des entretiens ont été confrontées aux observations de terrain réalisées dans le cadre du stage et mises en dialogue avec les éléments issus de la littérature académique. Cette triangulation permet non seulement de renforcer la cohérence analytique, mais aussi d'assurer une meilleure validité écologique des résultats, c'est-à-dire leur ancrage dans la réalité organisationnelle et stratégique des entreprises étudiées.

Enfin, l'ensemble du processus méthodologique de la collecte à l'analyse des données a fait l'objet d'une documentation rigoureuse. Les sources utilisées sont clairement référencées, les outils mobilisés sont décrits, et les décisions méthodologiques sont explicitement

justifiées. Cette transparence vise à garantir la reproductibilité de l'étude, condition indispensable à la robustesse d'une recherche qualitative.

Cette recherche comporte quelques limites dont le nombre restreint d'entretiens, bien que pertinent, ne permet pas de généraliser les résultats. L'accès partiel à certains documents ou données sensibles a limité l'analyse de certains dispositifs IE et le biais de désirabilité sociale peut influencer certains propos (valorisation des pratiques, atténuation des échecs).

Toutefois, la richesse des témoignages recueillis et la triangulation avec des sources documentaires permettent de proposer une lecture cohérente et pragmatique des enjeux liés au pilotage industriel et à l'intelligence économique dans les contextes d'internationalisation.

3. Présentation et analyse des résultats

Ce troisième chapitre présente l'analyse des interviews. Les points traités ici portent en premier lieu sur les caractéristiques des interviewés. En deuxième lieu, sur l'analyse des mots les plus récurrents et pour finir avec l'analyse interprétative par thématique tout en incluant les verbatim utilisés par chaque répondant pour mettre en exergue les interprétations.

3.1. Attributs des interviewés

Afin d'assurer l'anonymat des répondants, le logiciel SPHINX a attribué à chacun une clé d'identification. Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principales caractéristiques des personnes interviewées, à savoir leur fonction actuelle (en anglais et en français), ainsi que leur ancienneté au sein de l'entreprise. Les personnes interviewées pilotent différents projets internationaux étant donné que le groupe dispose de plusieurs entités en son sein. Ci-dessous un tableau récapitulatif

Tableau 3: Profil des interviewés

N°Obs	Clé	Current position	Profil	Ancienneté (années)
1	PKN5-GFRD	Business Manager	Directeur	2
2	MXPA-A2UC	Investments Director	Directeur	4
3	JWSN-6FWE	Technical Manager	Responsable Ingénieur	8,5
4	MTNQ-X7XA	Engineer	Ingénieur	1

- Gestion des risques : « risques », « alert », « réponse » → conscience forte des incertitudes et de la nécessité de se préparer.
- Opportunités de marché : « market », « demand », « expand » → volonté de croissance internationale.
- Signaux implicites : L'importance donnée aux institutions (“TIC”, “EPZA”) et aux réunions (“meetings”, “discussions”) montre une dépendance de la diplomatie économique et relationnelle.
 - Des termes comme « vision », « Middle » suggèrent une orientation stratégique plus large.
 - Les mots « raw » et « data » laissent entendre un besoin de transformation d'informations et de disponibilité des matières premières en intelligence exploitable.

Les mots identifiés au cours de ces entretiens illustrent la démarche pour aller à l'international. Les discours ont été centrés sur la préparation (études, analyses, données), l'implantation locale (contacts, institutions, équipes), la vigilance face aux risques et la recherche d'opportunités de marché. Il reflète un état d'esprit où l'intelligence économique n'est pas seulement défensive (risques) mais aussi offensive (expansion, vision)

3.3. Analyse par thématique

Afin de répondre à la problématique de cette recherche, un dispositif d'intelligence économique peut contribuer au pilotage stratégique d'un projet d'implantation industrielle énergétique sur un marché émergent. Une analyse thématique a été réalisée à partir des données collectées lors des entretiens semi-directifs. Cette méthode qualitative a permis d'identifier, d'organiser et d'interpréter les motifs récurrents dans les propos des participants, appelés « thèmes ».

L'analyse a été effectuée manuellement, sans recourir à un logiciel d'analyse assistée par ordinateur, afin de rester au plus proche du sens des données. Les données ont d'abord été lues de manière exhaustive pour en extraire les idées centrales. Ces idées ont ensuite été regroupées en axes, puis organisées en thèmes et sous-thèmes reflétant les dimensions clés du phénomène étudié. Cette approche permet de structurer la présentation des résultats en 5 thématiques.

3.3.1. Le contexte de l'internationalisation

Les entretiens montrent que l'internationalisation répond à une logique de croissance et de résilience. Face à la maturité du marché égyptien et à la dévaluation de la monnaie, les entreprises cherchent des relais à l'étranger : « *Business maturity in Egypt, need to expand* », « *Tanzania and Rwanda offer opportunities to generate USD revenues* » (Technical Manager, 2025). Cette ouverture traduit à la fois une stratégie de diversification et une volonté de leadership régional : « *the group has a vision to expand in the Middle East and Africa* » (Business Manager, 2025). Dans certains cas, les choix sont guidés par des logiques

industrielles, comme l'accès à des matières premières et à des savoir-faire spécifiques en Chine : « *Chinese choice was made by the availability of raw material, Chinese technical know-how and also making a factory there helps us fill supply gaps in Egypt* » (Investment Manager 2025).

Les critères mobilisés relèvent à la fois du marché potentiel démographique, de la stabilité économique, des incitations locales « *High population, economic stability, strong business opportunities* » (Engineer, 2025) ; « *Special Economic Zones, Incentives Facilitators, Return on Investment* » (Business Analyst, 2025) et de la capacité organisationnelle : présence de partenaires fiables, expériences antérieures en Afrique et outils marketing adaptés « *Previous project experience in African countries* » (Technical Manager, 2025).

Les arbitrages combinent ces deux dimensions. La Chine illustre la recherche de ressources stratégiques et de savoir-faire exportables « *Ability to supply these materials from China to other markets* » (Investment Manager, 2025), tandis que la Tanzanie et le Rwanda incarnent l'attrait pour des marchés en croissance, portés par des opportunités d'appels d'offres et des revenus en devises.

3.3.2. L'analyse stratégique et pilotage du projet

La préparation des projets d'internationalisation repose sur une démarche structurée de réduction des incertitudes. Elle combine des études de marché, juridiques, techniques et financières, renforcées par des visites de sites et l'analyse de la localisation : « *selected site near raw materials, logistics hubs, and technology suppliers* » (Business Analyst, 2025). Le recours à des consultants locaux et la comparaison de plusieurs options permettent d'affiner les choix stratégiques « *assessed 5–6 options before choose the factory location* » (Investment Manager, 2025).

Les outils mobilisés sont variés, notamment les benchmarkings, « *three benchmarking exercises on East Asia* » (Investment Manager, 2025), les analyses macro et microéconomiques (PESTEL et modèles concurrentiels) « *PESTEL to help understand the country, 5+1 Porter forces* » (Business Analyst, 2025). Les réseaux diplomatiques et professionnels facilitent également la collecte d'informations : « *business networking, Morocco Electrical Expo contacts* » (Engineer, 2025). Les risques identifiés concernent la sphère politique, réglementaire, financière « *currency fluctuation, unexpected costs* » et culturelle « *norms, communication style, management practices* ». Ils sont atténués par l'appui d'experts locaux, la conformité réglementaire et le développement de partenariats solides : « *mitigated through consultants, local hiring, and legal compliance* ». Enfin, la cartographie des parties prenantes s'opère via des réseaux et des institutions en mobilisant les autorités publiques et les acteurs locaux. Les parties prenantes clés incluent les fournisseurs, les fabricants, les propriétaires fonciers, les ingénieurs « *through networks, recommendations, applications, interviews* » (Business Manager, 2025).

Une divergence apparaît dans les approches de préparation : les managers orientent leur analyse vers les aspects marketing et stratégiques, tandis que les ingénieurs privilégient une lecture technique centrée sur les spécifications et les exigences opérationnelles. Loin de constituer une opposition, cette différenciation illustre la complémentarité des expertises, qui, conjuguées, renforcent la capacité de l'organisation à appréhender la complexité des projets d'internationalisation, surtout dans un secteur industriel où les aspects techniques demeurent essentiels.

3.3.3. Le mode d'entrée et organisation du projet

L'examen des modes d'entrée révèle une forte adaptation aux contextes locaux. Certaines implantations adoptent une approche progressive, en cohérence avec le modèle d'Uppsala, fondée sur une logique d'apprentissage incrémental « *step-by-step approach: manufacturing representation, sourcing materials locally, exporting as a market test* » (Engineer, 2025). Cette démarche permet de tester le marché avant d'envisager un investissement industriel. À l'inverse, d'autres projets privilégient une entrée plus directe via la création d'une filiale, gage de contrôle et d'intégration verticale « *creation of a subsidiary in Rwanda or a factory in China* » (Investment Manager, 2025). Dans une logique intermédiaire, les coentreprises apparaissent comme un compromis permettant de mutualiser les risques tout en bénéficiant de l'ancrage local « *joint venture (example: Nigeria project)* », « *joint venture structure still in place and evolving* ». Enfin, certaines entrées reposent sur des alliances stratégiques ou sur l'exportation indirecte « *via intermediaries or agents* », offrant un accès rapide mais au prix d'un moindre contrôle (Business Manager 2025).

Les défis organisationnels se concentrent autour des contraintes réglementaires et culturelles. Les équipes doivent composer avec la nécessité de « *navigate new laws/regulations, find reliable partners, secure accurate local information* », tout en affrontant des tensions interculturelles « *cultural and language barriers; disagreements between Chinese employees and Egyptian owners* » (Investment Manager, 2025). À ces difficultés s'ajoutent des problèmes de coordination interne (« *coordination difficulties between headquarters and local teams* ») et de lenteur administrative (« *waiting responses, not a quick response from stakeholders* »), qui confirment l'importance de capacités d'adaptation organisationnelles robustes. La constitution des équipes illustre une recherche d'équilibre entre expertise interne et ressources locales. Certains projets reposent sur l'identification des managers et des experts techniques (« *selection of experienced leaders and technical experts* »), tandis que d'autres privilégient une gouvernance hybride articulant leadership du siège et gestion opérationnelle locale (« *combination of Egyptian HQ leadership and Chinese local operational management* »). Les dispositifs mixtes (« *mixed team with members from headquarters and local office* ») et les comités de pilotage incluant les parties prenantes locales renforcent la cohésion et l'acceptabilité des projets. (« *project steering committee including local stakeholders* ») (Investment Manager, 2025)

Enfin, des lacunes informationnelles apparaissent comme un frein récurrent à la sécurisation des décisions. Celles-ci portent aussi bien sur des éléments de pilotage interne (“absence of standards CI, project timelines”, “projects are leading based on our own knowledge”) que sur des contraintes externes difficilement anticipables (“unforeseen changes in long-term land purchase rates”). Elles concernent également le déficit de données techniques et concurrentielles (« technical details, tender specifications », « informations about competitors in KSA »). Ces constats soulignent la nécessité de structurer un dispositif de veille afin de fiabiliser l’ensemble du processus décisionnel (Business Analyst, 2025).

L’analyse des modes d’entrée et des dynamiques organisationnelles met en évidence une forte adaptation aux contextes locaux, traduite par la diversité des stratégies (progressives, directes, partenariales ou indirectes), la gestion des contraintes réglementaires et interculturelles, la recherche d’équilibre dans la composition des équipes, et démontre la nécessité de structurer **un dispositif informationnel robuste pour sécuriser les décisions.**

3.3.4. Le rôle de l’information et de l’intelligence économique

Dans l’ensemble des entretiens, les informations stratégiques et l’intelligence économique (CI) ont été unanimement décrites comme essentielles au succès des projets d’internationalisation. Plusieurs participants ont souligné leur rôle décisif, affirmant qu’ils étaient importants et primordiaux. « *very important, played a key role in success* » ou encore « *fundamental, the engine driving the car* » (Engineer, 2025), en insistant sur leur nécessité « *enable informed decision-making for international ventures* ». Un répondant a qualifié la CI de « *crucial for understanding regulations, financial conditions, market analysis, EPC contracts, and competitor capabilities* » (Business Manager 2025), reflétant l’importance de disposer de données fiables pour naviguer dans des marchés étrangers complexes. Un autre a ajouté que c’était « *relevant, because it helps to save some time* » (Business Analyst, 2025), soulignant ainsi ses bénéfices en termes d’efficacité opérationnelle.

Les pratiques de partage d’informations varient sensiblement selon les répondants. Au niveau managérial, elles apparaissent organisées et hiérarchisées. Comme l’explique un interlocuteur, « Open sharing within the team, categorized by priority (Class A, B, C) », la diffusion est ouverte mais différenciée en fonction de l’importance des sujets. Ces échanges prennent des formes diverses, allant des réunions en usine aux entretiens individuels, en passant par les rencontres plénières ou les discussions en open space : « *factory briefings, one-to-one and global meetings, open-space discussions, and structured updates during missions* ». Les outils numériques jouent également un rôle central dans la circulation de l’information, avec par exemple l’usage de « Microsoft Teams cloud storage » pour stocker et partager des éléments stratégiques. Ces derniers peuvent inclure des données aussi variées que « *Country and Tender Details, Electrical Company Info, Competitor Comparisons in Spreadsheets sent to Decision-Makers* », c’est-à-dire des informations relatives aux pays, aux appels d’offres, aux entreprises électriques ou encore aux comparatifs de la concurrence,

directement mises à disposition des décideurs. En revanche, au niveau opérationnel, certains répondants soulignent l'absence de dispositif formalisé « no formal system » et recourent à des pratiques plus souples, telles que l'utilisation de tableurs Excel (« internal information sheets (owner name, item, specifications) »), la tenue de réunions périodiques (« weekly or monthly meetings »), ou encore des échanges informels par « WhatsApp, direct phone calls, etc. ». Cette hétérogénéité met en évidence des niveaux contrastés de partage de l'information : d'un côté, des dispositifs structurés favorisant la capitalisation et la traçabilité des connaissances ; de l'autre, des modes informels offrant souplesse et rapidité mais exposant au risque de dispersion ou de perte d'informations.

En matière de sécurité de l'information, les pratiques identifiées reposent principalement sur des dispositifs techniques et numériques. Plusieurs répondants mentionnent l'usage d'outils informatiques standards pour sécuriser les flux internes, tels que « teams, servers, secure systems », renforcés par des mécanismes de protection classiques comme des « strong passwords, two-factor authentication ». L'importance de plateformes de communication sécurisées est également soulignée, par exemple « secure communication platforms (Teams, OneDrive, Google Workspace) », avec une gestion différenciée des accès pour garantir la confidentialité des données sensibles (« selective access to sensitive data »). Dans certains cas, la responsabilité est directement assumée par le département informatique, chargé à la fois de la protection et de la résolution des incidents liés à la cybersécurité. Toutefois, les témoignages mettent également en évidence certaines limites. Un participant souligne une « partial coverage (~50%) », signalant que les systèmes de sécurité ne couvrent pas l'ensemble des besoins, tandis qu'un autre estime que « more training is needed », indiquant une insuffisance en matière de formation des employés. De plus, l'absence d'une véritable culture de sécurité est relevée : pour certains, les initiatives se réduisent à « some awareness emails », ou à des dispositifs techniques basiques. Pour dépasser ces fragilités, plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées. Parmi elles figurent le développement d'une infrastructure plus centralisée, à travers une « develop a centralized platform to access all information », la mise en place de dispositifs structurants tels qu'un « custom API system, document control team, and structured flows », ou encore le recours à des services spécialisés (« subscription to specialised information services, more systematic alert mechanisms for tenders and opportunities »). Enfin, certains participants projettent déjà l'intégration d'outils d'intelligence artificielle, perçus comme des leviers d'avenir pour « AI tools for intelligence gathering and analysis », capables de renforcer les capacités prédictives et la surveillance proactive.

Enfin, le positionnement local et l'influence apparaissent comme une autre dimension essentielle de l'usage de la CI. Les répondants soulignent que celle-ci ne sert pas uniquement à collecter et analyser des informations, mais également à agir sur l'environnement local pour renforcer la légitimité et la crédibilité de l'entreprise. Certains mettent en avant le recours à des pratiques d'influence et de valorisation de l'offre, telles que le « lobbying,

partnerships, delivering high-value products », qui permettent de se démarquer par la qualité et de nouer des alliances stratégiques. D'autres insistent sur l'importance de la visibilité dans les espaces de rencontre professionnelle, en évoquant la « *participation in exhibitions and meetings (e.g., Oman event)* » ou encore la « *participation in local trade fairs, expos, or industry events* », autant d'occasions de créer des réseaux, d'accroître la notoriété et de suivre l'évolution du marché. Un autre aspect concerne le travail institutionnel et diplomatique, via la « *collaboration with ambassadors and local authorities for land and incentives* », qui vise à faciliter l'ancrage territorial et l'accès à des ressources stratégiques. Enfin, un participant a souligné le rôle de la proximité culturelle et linguistique pour favoriser l'acceptation locale, en recommandant la maîtrise d'autres langues « *bilingual (French/English) representatives* » afin de fluidifier les échanges et renforcer la confiance avec les acteurs locaux.

Ainsi, loin de se réduire à un simple dispositif de veille, **l'intelligence économique apparaît comme un véritable vecteur stratégique d'implantation, combinant analyse, sécurisation et influence, et constituant dès lors une boussole** indispensable pour piloter les projets industriels d'internationalisation.

3.3.5. Le choix stratégique de la Tanzanie

Les entretiens menés montrent que le choix de la Tanzanie repose sur trois facteurs principaux: la qualité des infrastructures, le cadre réglementaire et le rôle de hub régional. En premier, la qualité des infrastructures locales a été mentionnée explicitement : « *good infrastructure* ». Les interviewés estiment que cela facilite aussi bien l'installation industrielle que la distribution régionale. Ensuite, le cadre réglementaire a été perçu comme en cours de consolidation, ce que résume un participant en parlant d'un « *legal framework in preparation* ». Enfin, la dimension jugée la plus déterminante reste la position géographique du pays : « *strategic location* », qui lui confère un rôle de hub pour l'Afrique de l'Est. Grâce à cette localisation, la Tanzanie bénéficie des accords de coopération régionale comme la « EAC, SADC et AfCFTA », qui ouvrent des perspectives d'intégration dans les chaînes de valeur régionales et de stimulation des exportations.

Sur le plan de la demande, les acteurs interrogés considèrent que « *market potential exists* », ce qui confirme qu'il existe un intérêt économique réel, tant au niveau local que régional. Cela renforce l'idée que le marché tanzanien est porteur, notamment pour les secteurs stratégiques comme l'énergie et les infrastructures. Cependant, les discussions font également ressortir plusieurs risques majeurs. Les difficultés liées au rapatriement des fonds sont régulièrement soulignées : « *difficulty repatriating funds from Tanzania* ». À cela s'ajoutent des inquiétudes concernant l'instabilité régionale (« *geographical instability in some regions* »), la volatilité macroéconomique (« *economic fluctuations* »), ainsi que des obstacles d'ordre institutionnel, politique et logistique (« *institutional, political, and logistical*

challenges »). Ces contraintes montrent la nécessité de prévoir une stratégie d'atténuation robuste.

Pour surmonter ces défis, le soutien local apparaît indispensable. Plusieurs participants recommandent des partenariats avec les autorités et agences locales telles que « EPZA, TIC, local authorities », mais aussi une collaboration active avec des acteurs privés, les ambassadeurs et d'autres institutions publiques. Ils insistent sur le fait que l'expérience acquise dans d'autres pays africains constitue une ressource précieuse. « *Experiences in Benin, Nigeria, and Burundi will be helpful* » « *local contacts, cultural adaptation, and secured logistics* ». Ces leçons montrent que la réussite passe autant par la compréhension des réalités locales que par une logistique fiable.

Enfin, les témoignages rappellent que les enseignements tirés de projets antérieurs doivent servir de guide. Un participant résume cette idée en affirmant que « case studies help and CI is essential ». En d'autres termes, l'intelligence économique et l'analyse des expériences passées constituent des outils stratégiques indispensables pour anticiper les risques institutionnels et logistiques.

En somme, l'examen du cas tanzanien montre que la réussite d'un projet d'implantation industrielle ne repose pas seulement sur l'analyse des opportunités de marché, mais également sur la capacité à trouver la bonne information. Les verbatim soulignent que les obstacles financiers, politiques et institutionnels ne peuvent être contournés qu'à travers une veille proactive, la collecte ciblée d'informations stratégiques et la mobilisation de réseaux fiables. L'intelligence économique devient alors un levier décisif : **elle permet non seulement de réduire les incertitudes inhérentes au marché tanzanien, mais aussi d'orienter les choix d'alliance, d'anticiper les risques et d'ancrer l'entreprise dans des dynamiques régionales de long terme.**

L'étude du marché de l'énergie électrique et des câbles en Tanzanie vise à examiner les possibilités d'installation industrielle. Ce domaine, stimulé par une augmentation de la consommation d'énergie et divers projets d'infrastructure, offre à la fois des opportunités de croissance et des restrictions à considérer. Pour conduire cette étude, nous nous appuyons sur les fondements théoriques de l'intelligence économique, qui considèrent l'information comme un outil stratégique permettant de guider les décisions, d'accroître la compétitivité et de réduire l'incertitude. L'utilisation de ces méthodes permet non seulement de tracer la carte des acteurs et des dynamiques concurrentielles, mais aussi de repérer les signaux faibles, comme les changements dans les politiques publiques sur l'électrification ou l'apparition de nouvelles normes techniques. Par conséquent, l'analyse de marché va au-delà d'un simple examen sectoriel : elle s'inscrit dans une démarche de gestion stratégique où le contrôle de l'information guide et sécurise cette décision.

3.4. Présentation de l'étude de marché de la Tanzanie

L'installation industrielle de Giza Group en Tanzanie fait partie d'une stratégie visant à diminuer la dépendance aux importations et à améliorer la compétitivité de la société sur le marché régional. La sélection de la Tanzanie est due à sa localisation centrale dans la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), procurant ainsi un accès privilégié aux voies commerciales régionales et aux systèmes préférentiels de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf).

Pour assurer la pertinence et la crédibilité de la décision d'établir une industrie en Tanzanie, il était nécessaire de procéder à une étude de marché détaillée. Elle s'appuie sur une approche méthodique utilisant divers instruments d'analyse sur la base des données secondaires. D'un côté, l'étude macroéconomique à l'aide du modèle PESTEL, qui souligne les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques ayant un impact sur le contexte commercial. Par ailleurs, l'étude microéconomique a été effectuée en utilisant le modèle des 5+1 forces de Porter pour évaluer la compétitivité, la structure du marché et les relations de pouvoir entre les intervenants. En plus de ces aspects, une étude financière est effectuée pour évaluer les perspectives de bénéfice et les retours sur investissement associés au projet. En plus de ces critères, une évaluation financière est effectuée afin d'estimer les perspectives de rentabilité et les rendements d'investissement associés au projet. Pour finir, l'étude met en avant une analyse sur la stratégie d'entrée la plus adaptée pour s'implanter de manière durable sur le marché tanzanien.

Tous ces aspects reposent sur les bases conceptuelles et opérationnelles de l'intelligence économique, exposées dans les parties précédentes, qui fournissent une structure méthodologique pour rassembler, examiner et utiliser l'information stratégique indispensable à la gestion du projet.

3.4.1. L'analyse macroéconomique

L'analyse PESTEL menée pour évaluer l'environnement macroéconomique et institutionnel de la Tanzanie s'appuie sur une triangulation de sources afin d'assurer la fiabilité des résultats. Les données mobilisées proviennent de rapports institutionnels (Banque mondiale, FMI, AfDB), d'organismes spécialisés dans l'investissement et le commerce (Tanzania Investment Centre, COMESA, EAC), ainsi que de documents stratégiques et d'études de marché. Ces informations ont été systématiquement confrontées et validées pour réduire les biais liés à une seule source et garantir une lecture critique. Ainsi, nous retenons que la Tanzanie offre un climat globalement favorable aux investissements étrangers, mais marqué par certaines fragilités institutionnelles qui nécessitent une approche prudente et partenariale.

- Sur le plan politique :

La Tanzanie bénéficie d'une stabilité politique durable, assurée par l'hégémonie du parti CCM, au pouvoir depuis l'indépendance. La présidente Samia Suluhu Hassan a initié des réformes visant à améliorer l'attractivité des investissements et à restaurer la confiance des bailleurs internationaux. Toutefois, la gouvernance reste marquée par une faible séparation des pouvoirs, une bureaucratie lourde et une corruption persistante. Les investisseurs étrangers doivent ainsi s'appuyer sur le Tanzania Investment Centre (TIC) et privilégier des partenariats locaux afin de réduire les risques réglementaires et institutionnels.

- Sur le plan économique :

L'économie tanzanienne affiche une croissance solide (autour de 5 %), soutenue par les investissements dans les infrastructures, l'énergie et la construction. Le pays bénéficie d'une stabilité macroéconomique relative avec une inflation maîtrisée. Les priorités gouvernementales concernent l'industrialisation, la transformation locale et la réduction des importations, ce qui crée des opportunités dans la fabrication, les câbles électriques et accessoires, les matériaux de construction, le bois et l'agro-industrie. La proximité avec les matières premières en provenance des pays frontaliers, combinée à la disponibilité d'un réseau logistique relativement développé, constitue un atout majeur. De plus, l'appartenance de la Tanzanie à des accords régionaux tels que le COMESA, l'EAC et la ZLECAF (AfCFTA) renforce l'intégration économique et facilite l'accès au marché pour les exportateurs égyptiens.

- Sur le plan socioculturel :

Avec une population jeune (âge médian ~18 ans) et en forte croissance, la Tanzanie représente un marché porteur pour la consommation urbaine et les infrastructures. La diversité ethnique et religieuse coexiste globalement dans la stabilité, même si des tensions foncières ou liées au chômage des jeunes peuvent émerger. L'urbanisation rapide stimule la demande en logements, équipements électriques, menuiserie intérieure et services modernes.

- Sur le plan technologique :

Les investissements publics et privés dans les télécommunications, les paiements numériques et les énergies renouvelables ouvrent la voie à des solutions innovantes. Toutefois, la dépendance technologique demeure forte et les capacités locales de R&D limitées. Le secteur de l'énergie, en particulier l'électrification rurale et les projets hydroélectriques, constitue un axe stratégique pour l'intégration de technologies étrangères.

- Environnemental

La Tanzanie dispose de ressources naturelles abondantes (hydroélectricité, forêts, terres agricoles), mais reste fortement exposée aux risques climatiques (sécheresses, inondations) qui fragilisent l'agriculture et la production énergétique. Le gouvernement met en avant les projets d'énergies renouvelables et la gestion durable des forêts, ce qui offre des opportunités dans les matériaux écologiques et la valorisation du bois.

- Légal

Le cadre juridique des affaires s’est renforcé avec l’Investment Act de 2022, mais son application reste inégale. Les étrangers ne peuvent pas posséder de terres (uniquement des baux via le TIC). Les procédures administratives demeurent lentes et parfois arbitraires. Les lois sur le contenu local imposent des obligations de partenariat avec des acteurs nationaux, notamment dans les secteurs stratégiques (énergie, construction, mines).

L’environnement tanzanien offre un potentiel attractif pour l’investissement, en particulier dans les secteurs des câbles et accessoires électriques, du bois et des matériaux de construction, ainsi que de l’agro-transformation. Toutefois, les fragilités institutionnelles et la bureaucratie imposent aux entreprises étrangères — et notamment égyptiennes — d’adopter une stratégie d’alliance locale, en s’appuyant sur les TIC et en alignant leurs projets avec les priorités nationales de développement.

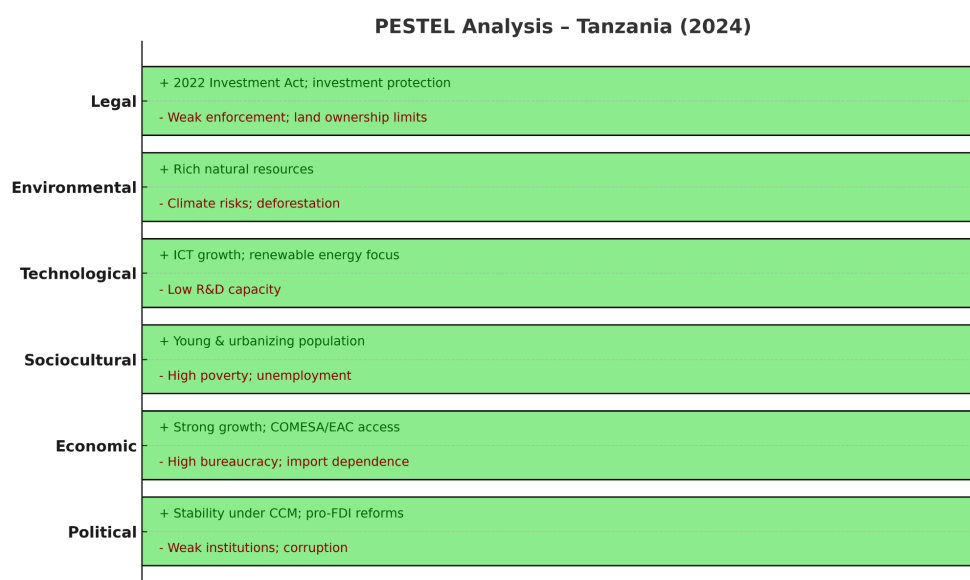


Figure 11: Analyse PESTEL (Auteur)

3.4.2. L’analyse microéconomique

En se basant sur les 5+1 forces de Michael Porter, l’analyse microéconomique du secteur des câbles électriques en Tanzanie révèle un marché en pleine expansion, soutenu par des besoins structurels massifs en infrastructures et en énergie. La demande locale annuelle est estimée à près de 21 milliards USD, équivalente à plus de 1,6 million de tonnes de câbles en 2025, avec une croissance projetée de 8 % par an, pour dépasser 2,1 millions de tonnes en 2029. La plus forte consommation concerne les câbles basse tension (secteur résidentiel et petits réseaux), tandis que les câbles spécialisés (mines, énergies renouvelables, projets pétroliers et solaires) montrent un segment restreint en volume mais à forte valeur ajoutée.

Du point de vue concurrentiel, le marché est dominé par quelques acteurs locaux comme Tronic, Multicable, Master Cable, Tanelec, ainsi que des groupes régionaux et internationaux tels que Elsewedy Electric, East African Cables et des distributeurs importateurs. Le niveau de concurrence reste modéré, les importations couvrent encore une large part du marché, ce qui crée un écart d'offre (supply gap) favorable à de nouvelles implantations industrielles. L'entrée d'Elsewedy Electric avec un complexe intégré en Tanzanie illustre l'attractivité stratégique du marché.

Concernant la chaîne d'approvisionnement, la Tanzanie ne dispose pas encore de capacités locales significatives pour le cuivre et l'aluminium, obligeant à recourir à des importations depuis le Copperbelt (Zambie, RDC), l'Asie (PVC, XLPE, masterbatch) et l'Afrique du Sud (aluminium, acier). Les ports de Dar es Salaam, Tanga et Mtwara constituent des hubs logistiques essentiels, complétés par les réseaux routiers, ferroviaires et de zones industrielles (SEZ). L'installation d'une usine dans une zone économique spéciale (ex. Bagamoyo SEZ) permettrait de bénéficier d'incitations fiscales et douanières, optimisant la compétitivité.

Du côté de la demande, les clients clés sont constitués des programmes publics (TANESCO, REA, projets financés par la Banque mondiale, la BAD et autres bailleurs), du secteur BTP (logements, infrastructures), des industries minières et énergétiques, et des opérateurs de télécommunications. L'ouverture à l'exportation vers les pays voisins (Kenya, Ouganda, Rwanda, Zambie, RDC) représente également un relais de croissance stratégique.

3.4.3. L'analyse financière

L'analyse financière met en évidence la forte intensité capitalistique du secteur du câble électrique, avec des investissements initiaux concentrés sur les équipements techniques, l'aménagement de l'usine et les matériels de soutien. Sur une superficie projetée de 5 000 m², le coût d'installation est atténué par les incitations offertes dans les zones économiques spéciales (ZES).

Les coûts de fonctionnement sont dominés par les matières premières (cuivre, aluminium, PVC, XLPE, acier), représentant plus de 60 % des charges, suivis des salaires, de l'énergie, de la logistique et de la maintenance. Les charges fixes, bien que limitées, nécessitent une gestion rigoureuse pour préserver l'équilibre financier.

Avec une capacité annuelle estimée à 750 tonnes, le chiffre d'affaires potentiel est soutenu par une demande locale évaluée à 21 milliards USD, dont environ 8,2 milliards constituent un marché accessible immédiat (SAM). Le marché réellement atteignable (SOM) dépendra de la pénétration commerciale et de la compétitivité, avec un objectif réaliste de 1 à 3 % dans les premières années.

La rentabilité repose sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et la maîtrise des coûts énergétiques. Grâce aux incitations fiscales (réductions d'impôts, exonérations de TVA

et droits de douane), le retour sur investissement pourrait être atteint en 4 à 6 ans, selon la montée en charge et la stratégie d'exportation

3.4.4. La stratégie de pénétration

La stratégie de pénétration repose sur une approche progressive visant à établir une présence solide sur le marché tanzanien tout en sécurisant des débouchés régionaux. Dans un premier temps, l'entreprise ciblera les segments à forte demande et moins exigeants techniquement, en particulier les câbles basse et moyenne tension, utilisés massivement dans les programmes d'électrification rurale, les bâtiments et les projets d'infrastructure publique. Ce choix permet de capter rapidement une part du marché local et de bénéficier d'un volume important, tout en limitant la complexité technologique initiale.

La seconde étape consistera à développer une offre différenciée pour les grands projets structurants (hydroélectricité, solaire, mines, pétrole et gaz, télécommunications). La participation aux appels d'offres publics et internationaux (REA, TANESCO, projets Banque mondiale, BAD) constitue un levier stratégique, complété par des partenariats avec des EPC contractors déjà actifs dans la région.

Parallèlement, une stratégie d'exportation régionale sera mise en place, capitalisant sur la position géographique et logistique de la Tanzanie, et sur l'accès préférentiel aux marchés de l'EAC, COMESA et AfCFTA. Les premiers marchés cibles à l'export seront le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda, la Zambie et la RDC, dont la demande en infrastructures électriques est en forte croissance.

La stratégie commerciale reposera sur un mix de distribution hybride : ventes directes pour les grands comptes (entreprises publiques, mines, industriels), réseau de distributeurs agréés pour les détaillants et petites entreprises, et présence sur les plateformes électroniques de passation de marchés (Tanzania National e-Procurement System). Le positionnement marketing insistera sur la qualité, la conformité aux standards internationaux (ISO, IEC, TBS) et l'avantage compétitif lié à la production locale, permettant de réduire les délais et coûts logistiques par rapport aux importations

4. Discussion des résultats et proposition d'un dispositif d'intelligence économique

4.1. Le modèle Uppsala et OLI comme modèle d'internationalisation de GIZA Group

Le modèle d'Uppsala, élaboré par Johanson et Vahlne (1977), conçoit l'internationalisation comme un processus graduel reposant sur deux dynamiques essentielles : l'apprentissage organisationnel et la réduction progressive de l'incertitude. Dans cette perspective, l'expérience accumulée et l'engagement croissant sur les marchés étrangers constituent les moteurs de l'expansion internationale.

Le parcours de GIZA Group, fondé en 1993 à travers la société Giza Cable Industries (GC3), illustre cette logique incrémentale. Pendant plus de deux décennies, l'entreprise a concentré ses efforts sur le marché domestique, en déployant une stratégie d'intégration verticale (câbles, accessoires, luminaires, EPC, etc.) et de diversification sectorielle. Cette phase de consolidation lui a permis d'accumuler un capital technique, organisationnel et relationnel substantiel, condition préalable à toute ouverture internationale.

Ce n'est qu'à partir de 2020 que GIZA Group a engagé un véritable processus d'internationalisation, suivant une trajectoire séquentielle conforme aux enseignements du modèle d'Uppsala :

- **Phase exploratoire** : analyses préliminaires des marchés africains émergents et du Moyen-Orient (Émirats arabes unis, Maroc, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin) menées à travers des dispositifs de veille et une participation proactive aux appels d'offres. Ces études ont permis d'évaluer les infrastructures locales, les besoins en électrification et les dynamiques concurrentielles.
- **Phase d'engagement initial** : pénétration progressive via l'exportation et la prospection commerciale, en s'appuyant sur les accords régionaux et les réseaux institutionnels (bureaux commerciaux égyptiens, agences de développement). L'exportation vers le Maroc ou encore la participation à des projets au Moyen-Orient et en Afrique de l'Est illustrent ce mouvement.

- **Phase d'implantation** : amorce d'investissements directs par la préparation d'unités industrielles et la création de filiales, souvent dans une logique d'alliance locale afin de réduire les risques. L'exemple de l'usine de production de tubes Hitchek en Chine ou celui de la filiale créée au Rwanda témoigne de cette évolution.

Ce cheminement confirme la pertinence du modèle d'Uppsala pour éclairer la démarche de GIZA : une approche prudente, construite sur la recherche d'information et l'apprentissage progressif. Toutefois, certaines spécificités invitent à dépasser la version initiale du modèle. D'une part, le délai de vingt-sept ans avant l'internationalisation traduit une volonté marquée de consolidation nationale préalable, un aspect peu mis en évidence dans la formulation originelle.

D'autre part, le rôle central des réseaux institutionnels et commerciaux (organisations régionales, partenariats locaux) rapproche davantage le cas de GIZA de la version révisée du modèle Uppsala qui intègre la dimension relationnelle comme catalyseur de l'engagement international (Johanson & Vahlne, 2009). Ainsi, le processus d'internationalisation de GIZA peut être appréhendé à travers une double grille de lecture :

- **la logique incrémentale d'Uppsala**, qui éclaire la progressivité et la prudence de l'entreprise ;
- **la dynamique des réseaux** et des accords régionaux, qui nuance la linéarité du modèle classique et l'adapte aux réalités contemporaines des marchés africains et moyen-orientaux.

Le paradigme OLI, ou modèle éclectique de Dunning (1980), constitue un cadre de référence pour expliquer l'investissement direct à l'étranger. Il repose sur l'articulation de trois catégories d'avantages : ceux de propriété (O), liés aux actifs spécifiques de l'entreprise (savoir-faire, capital organisationnel, intégration verticale) ; ceux de localisation (L), qui renvoient à l'attractivité du pays hôte (taille du marché, besoins en infrastructures, zones économiques spéciales, accords régionaux); et ceux de l'internalisation (I), qui justifient le choix de garder sous contrôle direct certaines activités pour protéger le savoir-faire, sécuriser les marges et réduire l'incertitude.

L'intérêt de ce paradigme réside dans sa capacité à démontrer que l'internationalisation par IDE ne relève pas d'un hasard mais d'une combinaison de facteurs internes et externes. Dans le cas de GIZA Group, les avantages spécifiques acquis sur le marché domestique (O), la forte demande en électrification en Afrique subsaharienne et l'intégration régionale portée par la Banque africaine de développement (L), ainsi que la nécessité de maîtriser ses activités dans des environnements institutionnels instables (I), expliquent la transition d'une logique d'exportation vers une stratégie d'implantations industrielles.

Ainsi, le paradigme OLI complète utilement les modèles incrémentaux comme Uppsala : il ne décrit pas seulement le processus, mais il met en lumière **les raisons profondes de**

l'engagement international, en soulignant la convergence entre ressources internes, attractivité externe et logique de contrôle stratégique.

4.2. L'approche compétitive de l'IE comme guide de collecte d'information stratégique

L'approche compétitive de l'intelligence économique (IE) constitue un modèle approprié pour interpréter les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. En effet, la finalité de l'IE appliquée au champ industriel n'est pas seulement la collecte d'informations, mais surtout leur traitement et leur mise en cohérence afin de soutenir la prise de décision stratégique et d'atténuer les facteurs d'échec et d'abandon (N. Lesca & Caron-Fasan, 2008).

Dans notre étude, l'IE a joué un rôle de veille dans la sélection et l'analyse des données relatives à l'environnement macroéconomique, aux dynamiques concurrentielles et aux pratiques organisationnelles des acteurs du secteur.

La littérature souligne que l'approche compétitive de l'IE est étroitement liée à la logique de surveillance des marchés et des concurrents (Hafsi & Martinet, 2007). Elle s'appuie sur la construction d'indicateurs stratégiques permettant aux entreprises d'anticiper les mouvements des compétiteurs et de mieux comprendre les barrières d'entrée. Dans le cas étudié, cette grille de lecture a permis de mettre en évidence plusieurs résultats clés : d'une part, l'importance de la régulation et des infrastructures comme variables déterminantes du potentiel de marché ; d'autre part, le rôle des alliances locales et régionales dans la réduction des incertitudes liées à l'implantation industrielle.

Les entretiens menés confirment cette perspective : les responsables interrogés insistent sur la nécessité de disposer d'informations précises sur les concurrents déjà installés, les réseaux de distribution et les dispositifs institutionnels. En ce sens, l'approche compétitive de l'IE nous permet de comprendre que la réussite d'un projet d'internationalisation industrielle dépend de la capacité de l'organisation à identifier et exploiter les signaux faibles de l'environnement (Humbert Lesca, 1994). Les résultats empiriques indiquent que les entreprises opérant sur des marchés émergents accordent une attention particulière aux données relatives aux infrastructures énergétiques, aux accords régionaux et aux pratiques tarifaires. Cela confirme l'hypothèse selon laquelle l'information stratégique, lorsqu'elle est structurée par une approche compétitive, devient un instrument central de réduction de l'incertitude et de renforcement de la compétitivité (Campbell & Wright, 2008).

Ainsi, la discussion des résultats montre que l'IE, en tant que processus d'observation compétitive et d'anticipation, constitue un guide opérationnel pour l'internationalisation industrielle. Elle favorise une lecture stratégique des environnements étudiés et oriente les décisions relatives au choix du pays, au mode d'entrée et aux partenariats à privilégier.

4.3. Une lecture de l'intelligence économique à travers le modèle de Daft et Weick

Le modèle de Daft et Weick (1984) offre un cadre pertinent pour analyser la manière dont les organisations interprètent leur environnement stratégique. Selon ces auteurs, l'entreprise développe des processus de **scanning** (recherche d'informations), d'**interprétation** (donner du sens aux signaux externes) et d'**apprentissage organisationnel** (intégrer les connaissances dans les décisions) (Daft & Weick, 1984).

Dans le cas de **Giza Group**, la dynamique d'expansion internationale illustre ce processus. L'entreprise, initialement concentrée sur le marché domestique égyptien, a progressivement renforcé ses **capacités internes** (production de câbles, accessoires, luminaires LED, EPC) avant de chercher à capter les opportunités offertes par les marchés du Moyen-Orient ainsi qu'en Afrique. Le recours à l'intelligence économique, bien que non structuré, se traduit par :

- **Un scanning structuré** : suivi régulier des appels d'offres et des politiques énergétiques en Afrique subsaharienne (programmes d'électrification, développement des énergies renouvelables, zones économiques spéciales en Tanzanie, etc.).
- **Une interprétation collective** : les signaux du marché sont discutés au sein des différentes entités du groupe, ce qui permet de hiérarchiser les opportunités (par exemple, le Cameroun pour l'industrie du bois et la Tanzanie pour l'implantation industrielle dans le secteur énergie, et les autres pays où il se positionne comme fournisseur ou encore la mise en place de joint ventures).
- **Un apprentissage organisationnel** : l'expérience acquise sur certains marchés est réinvestie pour améliorer les processus de décision et renforcer la compétitivité dans les appels d'offres internationaux (dans ce cas, cet apprentissage est basé sur la connaissance personnelle des employés à travers des expériences passées).

Ainsi, le modèle de Daft et Weick permet de montrer que la **capacité d'interprétation organisationnelle** est au quotidien de la stratégie de Giza Group, guidant les décisions d'internationalisation, tout en réduisant l'incertitude inhérente aux marchés émergents, sans être formalisée.

4.4. La lecture de la théorie des réseaux dans le cas de Giza Group

La théorie des réseaux, telle que développée par des auteurs, met en avant l'importance des relations interorganisationnelles dans le processus d'internationalisation. Contrairement aux approches séquentielles comme le modèle d'Uppsala, l'accent est mis ici sur la capacité d'une entreprise à s'intégrer dans des réseaux existants pour accéder à l'information, réduire l'incertitude et saisir des opportunités de marché (Johanson & Mattsson, 1988).

Dans le cas de Giza Group, l'internationalisation ne peut se comprendre uniquement à travers une logique d'accumulation progressive d'expériences. Elle doit également être lue à

travers la densité et la qualité des réseaux que l'entreprise a su activer. Plusieurs acteurs jouent ici un rôle stratégique :

- **L'Egyptian African Businessmen's Association (EABA)**, qui constitue une plateforme de mise en relation et de lobbying permettant à Giza d'accéder à des marchés africains et de bénéficier d'informations locales sur les environnements réglementaires et concurrentiels.
- **Afreximbank**, qui en tant qu'institution financière panafricaine, fournit non seulement des instruments de financement et de garantie, mais également un appui en intelligence économique sur les risques et opportunités propres aux marchés africains.
- **Les ambassades égyptiennes**, qui servent de relais diplomatiques et commerciaux, facilitent l'accès à des interlocuteurs publics et privés, et renforcent la crédibilité de l'entreprise dans les pays ciblés.
- **Les foires et expositions nationales et internationales**, qui représentent des espaces stratégiques de visibilité, de benchmarking concurrentiel et de création de partenariats commerciaux.

Ainsi, l'insertion de Giza dans ces réseaux lui permet de réduire l'asymétrie d'information et de pallier les incertitudes liées à des environnements émergents caractérisés par une forte volatilité réglementaire et concurrentielle. La mobilisation des réseaux n'est pas seulement un support logistique ou institutionnel : elle constitue un vecteur stratégique d'apprentissage et de légitimation, condition essentielle pour s'imposer sur des marchés complexes comme la Tanzanie ou le Sénégal.

4.5. La construction du dispositif d'intelligence économique de GIZA Group

Mettre en place une démarche d'intelligence économique dans une entreprise implique des changements organisationnels et procéduraux. La première étape consiste à **réaliser un diagnostic organisationnel**, afin de comprendre comment l'information circule en interne et d'évaluer l'impact potentiel sur la structure et les modes de fonctionnement. Ce diagnostic analyse à la fois le cadre stratégique et fonctionnel (réglementations, planification, répartition des rôles) et le contexte collectif et individuel (climat social, communication, styles de management). Une deuxième étape consiste à **analyser les flux d'information** : il s'agit d'identifier les canaux existants, les types d'information échangés, leur mode de diffusion et le niveau de satisfaction des utilisateurs internes.

La troisième étape porte sur **la définition du cadre d'application** : préciser les objectifs recherchés (innovation, compétitivité, expansion internationale), puis les partager avec la direction et le personnel afin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun. La quatrième étape concerne **l'identification et la collecte des sources d'information**. Celles-ci peuvent être formelles (rapports, bases de données, publications), informelles (entretiens, salons professionnels, réseaux), primaires (rapports annuels, brevets, données officielles) ou

secondaires (articles de presse, reportages, études). Une cinquième étape repose sur **l'analyse et la validation des informations**. Cela implique de mesurer leur fiabilité, de détecter les signaux faibles, d'évaluer les tendances et d'écarter les données non pertinentes, afin d'éviter la surcharge informationnelle.

Enfin, la dernière étape est celle **du rapport et de la diffusion**. Les résultats doivent être présentés de manière claire et adaptée aux différents niveaux hiérarchiques, à travers des systèmes de partage, de stockage et de mise à jour accessibles. Encourager la collaboration transversale et valoriser les contributions individuelles constitue un levier essentiel pour ancrer durablement la démarche dans l'organisation.

La construction de ce dispositif d'intelligence économique au sein de GIZA Group a été envisagée de manière progressive et structurée afin de garantir son efficacité et sa pérennité. La première condition de réussite repose sur le soutien actif de la direction générale, qui doit impulser la démarche et l'intégrer comme un levier stratégique. Ensuite, il est essentiel de mettre en place une formation adaptée du personnel pour instaurer une véritable culture du partage et briser les habitudes d'isolement de l'information.

La démarche doit également s'appuyer sur une approche collective, impliquant l'ensemble des départements ventes, production, ressources humaines, communication afin que chacun contribue à l'enrichissement du système. La communication interne joue un rôle déterminant : *la mise en place d'outils tels qu'un intranet, des réunions régulières ou des bulletins d'information permettra de fluidifier la circulation des données et d'éviter la création de « silos » informationnels.*

En parallèle, GIZA Group pourra exploiter des technologies de l'information accessibles, comme des bases de données, des outils collaboratifs ou des applications réseau, tout en évitant de réduire l'information à un simple traitement automatisé.

Enfin, la réussite du dispositif dépendra de la désignation d'un animateur dédié à l'intelligence économique, un profil communicant, doté de compétences en gestion de l'information, capable de coordonner les initiatives, d'accompagner les équipes et d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus.

4.5.1. Le guide référentiel du dispositif d'IE de GIZA Group

Tableau 4: Guide référentiel IE

Étape MADIE	Alignement avec le dispositif IE			Sources à mobiliser	Livrables / Documents IE
	Veille	Protection	Influence		
Naissance de l'idée	Captation d'informations: <ul style="list-style-type: none"> ● existence du marché, ● environnement concurrentiel ● réglementation, ● technologie. 	Identification et classification des informations sensibles. Politique d'accès restreint.	Identification des acteurs clés (bailleurs, ministères, partenaires). Premiers contacts dans les réseaux.	Salons et foires, enquêtes terrain, plateformes numériques.	Plan de veille initial, notes sur signaux faibles, alertes stratégiques.
Qualification et recoupement des informations	Validation et triangulation, analyse SWOT, benchmarking.	Vérification de la fiabilité des sources, gestion des risques de désinformation.	Élaboration d'une première cartographie d'influence. Détection des parties prenantes influentes.	Bases de données sectorielles, rapports officiels, presse spécialisée.	Matrice de recoupement, fiches opportunités, fiches risques, cartographie des acteurs.
Décision d'action du dirigeant / Directive initiale	Production d'une synthèse stratégique (note consolidant données de veille, contraintes internes, retours d'expérience).	Mise en place de règles de confidentialité accords de non divulgation (NDA) en cas de partage externe	Identification préliminaire des parties prenantes clés à mobiliser ultérieurement.	Retours d'expérience, données internes, analyses de veille.	données consolidées de veille. Note d'aide à la décision stratégique (préparée par la cellule IE).
Création d'un espace cryptique / Formalisation de l'EFR	Transformation des données en intelligence stratégique, formulation de scénarios.	Mise en place d'un espace sécurisé (cryptage, cloisonnement des données sensibles).	Construction d'un narratif favorable, intégration dans les réseaux stratégiques.	Analyses croisées, brevets, réseaux stratégiques.	Matrice des parties prenantes, matrice des vulnérabilités, description de l'EFR, scénarios d'implantation.
Choix de la tactique / Plan d'action	Transformation de l'EFR en objectifs opérationnels, veille concurrentielle, veille réglementaire.	Clauses contractuelles de protection (NDA, brevets). Suivi juridique.	Plan de lobbying auprès des régulateurs. Négociations avec bailleurs de fonds.	Ressources internes, réseaux institutionnels et financiers, veille concurrentielle et juridique.	Matrice des actions possibles vs retenues, lettres de mission, plan opérationnel détaillé, tableau de bord de veille.

Étape MADIE	Alignement avec le dispositif IE			Sources à mobiliser	Livrables / Documents IE
	Veille	Protection	Influence		
Mise en œuvre et suivi	Lancement opérationnel, intégration enseignements, suivi par tableaux de bord et KPIs.	Suivi des incidents de sécurité, protection des données, gestion crise informationnelle.	Participation à des forums, communication médiatique, partenariats institutionnels.	Feedback terrain, données de veille continue, rapports périodiques.	Tableaux de bord digitalisés, rapports périodiques, indicateurs de performance (ROI, part de marché).
Atteinte ou non de l'EFR / Bilan	Mesure des écarts entre objectifs et résultats, capitalisation des leçons apprises.	Retour d'expérience sur les incidents liés à la sécurité de l'information. Ajustement du dispositif de protection.	Évaluation de l'impact des actions d'influence (changements, partenariats obtenus réglementaires,).	Données internes, retours qualitatifs, bilans.	Rapport de bilan, analyse des écarts, recommandations, mise à jour du plan de veille.

4.5.2. L'applicabilité du dispositif d'IE pour le cas de l'implantation en Tanzanie

Tableau 5: Guide IE de l'implantation en Tanzanie

Étape MADIE	Alignement avec le dispositif IE			Sources à mobiliser	Livrables / Documents IE
	Veille	Protection	Influence		
Modélisation (diagnostic interne & externe)	Identifier les forces/ faiblesses internes de Giza, Analyser la demande en câbles et accessoires sur le marché tanzanien, Recenser les projets d'électrification et les zones franches.	Déterminer les informations sensibles (prix, coûts de production, stratégie d'entrée). Restreindre la diffusion aux équipes stratégiques.	Cartographier les acteurs clés TANESCO, EPZA, Ministère de l'Énergie, bailleurs (BM, BAD). Banques locales Prise de contact institutionnelle.	Rapports internes Giza, statistiques COMTRADE, Etudes de secteur Banque mondiale, BAD, UNCTAD, EPZA.	SWOT Tanzanie cartographie acteurs
Acquisition de l'information	Veille réglementaire : fiscalité, normes électriques. Collecter les données du marché : prix des câbles, concurrents (Elsewedy, fournisseurs locaux, importations).	Contrôler la fiabilité des données (triangulation), sécuriser les infos sensibles (partenariats, contrats).	Nouer des liens avec les organismes de financement (bailleurs UE), les associations professionnelles (Tanzania Electric Supply Industry).	Rapports du ministère de l'Énergie, données COMTRADE, presse spécialisée (The Citizen, East African), bases IC Publications.	Cartographie concurrents, fiches risques opportunités, matrice de recoupement.
Diffusion & partage	Partager les analyses de veille avec les départements internes (finance, production, export). Créer un tableau de bord collaboratif.	Définir règles de diffusion interne (accès différenciés, NDA pour partenaires externes).	Adapter la communication interne/externe : briefing du CEO, mise en avant d'opportunités auprès des bailleurs.	Données internes Giza, plateformes collaboratives sécurisées.	Notes stratégiques internes, tableau de bord IE, directive initiale préparée pour le CEO.
Interprétation (prévisionnelle)	Transformer les données en scénarios d'implantation : usine locale vs bureau commercial,	Cloisonner les informations stratégiques (cryptage, accès hiérarchisé).	Élaborer un narratif favorable : présenter Giza comme solution fiable aux défis énergétiques de la Tanzanie.	Analyses croisées, données de marché + réglementations EPZA.	Matrice scénarios (implantation vs commerciale), description de l'EFR, fiches scénarios d'implantation.

Étape MADIE	Alignement avec le dispositif IE			Sources à mobiliser	Livrables / Documents IE
	Veille	Protection	Influence		
	partenariat local vs JV				
Décision (prévisionnelle)	Produire une note consolidée pour la direction (coûts, avantages, risques par scénario).	Mise en place de NDA avec partenaires locaux potentiels. Sécurisation des données financières et techniques partagées.	Préparer un plan d'influence initial (lobbying auprès du Ministère de l'Énergie et de l'EPZA).	Retours internes Giza, simulations financières, benchmarks de concurrents.	Note d'aide à la décision stratégique, recommandations du comité interne, validation/refus du scénario retenu.
Mise en œuvre (prévisionnelle)	Suivre les projets pilotes (partenariats, premières commandes). Veille concurrentielle continue sur le marché local.	Vérifier les clauses contractuelles (propriété intellectuelle, brevets, exclusivité). Suivi juridique.	Actions d'influence : participation aux salons (Dar Construction Expo), lobbying discret auprès des bailleurs.	Ressources internes Giza, réseaux financiers (banques locales, IFC), cabinets juridiques tanzaniens.	Plan opérationnel validé, lettres de mission par département, matrice actions possibles vs retenues, tableau de bord IE.
Suivi & pilotage (prévisionnel)	Évaluer les KPIs : parts de marché, ROI, Nombre de contrats obtenus. Ajuster la veille en continu.	Détection incidents de sécurité informationnelle (fuites, désinformation), Plan de crise.	Suivre l'impact des actions d'influence : partenariats conclus, évolutions réglementaires favorables.	Feedback terrain, rapports périodiques, données financières.	Rapports de suivi, tableaux de bord digitalisés, indicateurs de performance, boucle de rétroaction.
Atteinte ou non de l'EFR / Bilan	Comparer résultats obtenus vs objectifs fixés (implantation réussie ou non). Identifier les succès/limites.	Retour d'expérience sur les incidents de protection. Ajuster le dispositif pour un futur projet.	Évaluer l'efficacité des actions d'influence (acceptation par les acteurs locaux, appuis obtenus).	Données internes, retours qualitatifs, rapports finaux.	Rapport de bilan stratégique, analyse des écarts, recommandations pour projets futurs, mise à jour du dispositif IE.

4.5.3. Schématisation du dispositif d'intelligence économique

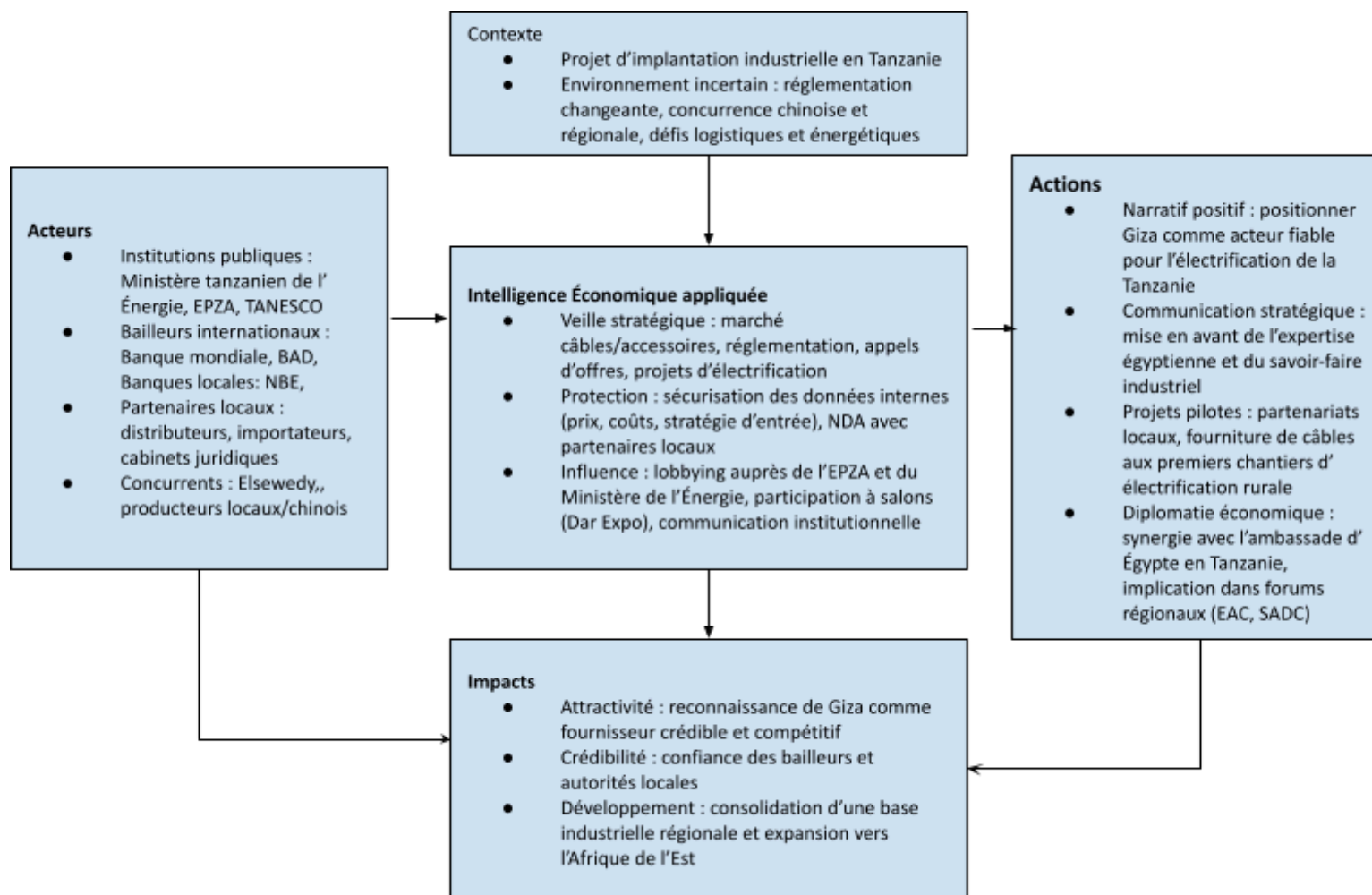


Figure 12: Processus d'IE de GIZA Group, cas de la Tanzanie

Conclusion

Cette recherche a été menée dans le but d'analyser le pilotage des projets d'implantation industrielle dans le secteur de l'énergie en Afrique. Tout en mettant en lumière la contribution d'un dispositif d'intelligence économique. L'étude a permis d'explorer le contexte africain, et plus particulièrement celui de la Tanzanie, afin de mieux comprendre les défis liés à l'internationalisation industrielle et les leviers qui peuvent en favoriser la réussite.

En posant la question centrale : Comment un dispositif d'intelligence économique peut-il contribuer au pilotage des projets d'implantation industrielle dans le secteur de l'énergie ? Nous avons construit une démarche de recherche mobilisant les théories de l'intelligence économique, de pilotage de projets et de l'internationalisation (Uppsala, OLI, INV, théorie des réseaux). Cette orientation a été enrichie par une étude empirique de type exploratoire, fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs institutionnels et privés impliqués dans le développement du secteur énergétique dans l'entreprise d'accueil. De plus, la réalisation d'une étude de marché avec une perspective industrielle a mis en application les outils théoriques développés.

1. Synthèse des résultats

L'analyse des données collectées révèle que la mise en place d'un mécanisme d'intelligence économique améliore une anticipation des risques, une compréhension des tendances du marché et un appui solide à la prise de décision stratégique.

À l'échelle macro (environnement national et régional), l'intelligence économique peut clarifier les orientations des politiques publiques et améliorer l'attrait des zones économiques spéciales, tout en favorisant une meilleure collaboration entre les acteurs publics et privés. Toutefois, certaines contraintes demeurent, notamment le manque de transparence des informations, les incertitudes réglementaires et les problèmes rencontrés lors de la collecte de données fiables.

À l'échelle des entreprises, un tel dispositif contribue à une compréhension approfondie du marché local, encourage les collaborations et renforce l'aptitude à répondre aux contraintes réglementaires, financières et logistiques. Toutefois, les limites résident dans la faible disponibilité de ressources humaines spécialisées et dans les coûts liés à la mise en place de systèmes de veille et d'analyse performants.

Ces éléments soulignent que l'incorporation de l'intelligence économique dans la gestion des projets industriels n'est pas uniquement un atout concurrentiel, mais se transforme en impératif stratégique pour les entreprises qui souhaitent établir leur présence sur des marchés émergents.

2. Les limites de l'étude

Comme dans toute recherche, cette étude présente des limites qu'il est important de signaler. D'une part, **la nature exploratoire et qualitative** de la démarche restreint la capacité à étendre les conclusions à tous les contextes africains. Par ailleurs, **l'échantillon limité d'entretiens menés** ne permet pas de représenter toutes les perspectives des parties prenantes. Finalement, **la restriction d'accès aux personnes ressources en Tanzanie** a sans aucun doute limité l'étendue de l'analyse.

Toutefois, en dépit de ces contraintes, cette étude pave la voie pour des recherches futures, comme l'élaboration d'analyses comparatives entre divers pays africains ou l'exploration plus détaillée de l'aspect quantitatif afin d'évaluer l'influence de l'intelligence économique sur la performance des projets industriels.

3. Perspectives

Les résultats de cette recherche, bien qu'exploratoire, invitent à envisager plusieurs prolongements.

- **Sur le plan académique**, il serait pertinent de compléter ce travail par des études comparatives portant sur d'autres contextes africains. L'objectif sera de déterminer dans quelle mesure les systèmes d'intelligence économique sont transférables en fonction des contextes institutionnels et industriels. Cette réflexion pourrait aussi être approfondie par une perspective quantitative, en estimant avec plus de précision l'influence de l'intelligence économique sur la performance des projets industriels, que ce soit en termes de contrôle des coûts et des délais ou de qualité des collaborations établies.
- **Dans une perspective pragmatique**, la mise en place des mécanismes d'intelligence économique reste une démarche prometteuse pour soutenir la gestion des projets industriels. Dans ce sens, il serait judicieux d'encourager la mise en place de cellules internes de veille stratégique dans les entreprises, de favoriser la formation continue du personnel local en analyse de données et de renforcer les partenariats publics-privés pour faciliter la diffusion d'informations fiables et à jour.
- **Au niveau stratégique et sociétal**, l'intégration progressive de l'intelligence économique dans la gestion des projets industriels pourrait renforcer la compétitivité industrielle et améliorer l'attractivité des marchés émergents. Elle pourrait aussi aider à la conception des politiques publiques plus basées sur les preuves, dans une optique de développement économique durable et inclusif.

Ainsi, loin d'être une finalité, ce travail ouvre un espace de réflexion et d'action qui mériterait d'être approfondi tant par la recherche que par les pratiques professionnelles.

Bibliographie

Alcouffe, S., Langevin, P., & Maillot, P. (2023). Le rôle clé des indicateurs non-financiers dans le pilotage de la phase amont des projets. *Question(s) de management*, 46(5), 27-38. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0027>

Andersen, P., & Petersen, N. C. (1993). A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. *Management Science*, 39(10), 1261-1264. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.10.1261>

Assogba, Y. (2005). Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : L'échec des projets en Afrique noire. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 49-66. <https://doi.org/10.7202/022321ar>

Banque africaine de développement. (s.d.). *Perspectives économiques en Afrique 2018* (Chapitre 3). Consulté le 24 juin 2025, à l'adresse <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2018AEO/Perspectives Economiques en Afrique 2018 - fr Chapitre3.pdf>

Belamich, S., & Ingarao, A. (2021). Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter. *Fiches*, 77-84.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

Blondel, F., Edouard, S., & Mabrouki, M. N. E. (2007). Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 174-175(1), 158-177. <https://doi.org/10.3917/vse.174.0158>

Buckley, P. J., & Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, 91(361), 75-87. <https://doi.org/10.2307/2231697>

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006>

Bulinge, F., & Moinet, N. (2013). L'intelligence économique : Un concept, quatre courants. *Sécurité et stratégie*, 12(1), 56-64. <https://doi.org/10.3917/sestr.012.0056>

Chalençon, L., & Dominguez, N. (2014). John H. Dunning : Le paradigme éclectique de l'internationalisation. Dans *Les grands auteurs en management international* (pp. 105-126). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0105>

- Cheriet, F. (2018). Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? *Management international*, 19(4), 121-139. <https://doi.org/10.7202/1043081ar>
- Coeugnet, S. (2021). Conduite et pilotage. Dans *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 186-190). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.brang.2021.01.0186>
- Cossette, P. (2010). Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat. *Revue internationale P.M.E.*, 23(1), 9-32. <https://doi.org/10.7202/045743ar>
- Crague, G. (2015). Entrepreneuriat, territoire et industrialisation : Une intermédiation singulière. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, 425-451. <https://doi.org/10.3917/reru.153.0425>
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). Internationalization process. Dans P. Mazzola & F. W. Kellermanns (Éds.), *Handbook of research on strategy process*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849807289.00028>
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2^e éd.). Edward Elgar.
- Edelin, L. M. (2024). *Guide pratique de la gestion de projets*. HAL. <https://hal.science/hal-04666654>
- Elkhider, A., & Alloussi, R. (2024). L'impact de l'intelligence économique sur la compétitivité des entreprises. *Alternatives managériales économiques*, 6(2). <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i2.48544>
- Estay, C., Rey, F., & Steffan, L. (2021). Section 4. Les stratégies d'activité. *Gestion*, 151-154.
- Evans, J., & Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515-532. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491029>

Frank, C., & Gardoni, M. (2004). Management des connaissances explicites pour un centre de recherche : Proposition de la démarche ANITA et cas d'étude EADS. *Document numérique*, 8(1), 123-136. <https://doi.org/10.3166/dn.8.1.123-136>

Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 142(1), 43-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.43-64>

Giboin, B. (2019). Outil 18. La domination par les coûts. Dans *La boîte à outils de la stratégie* (3^e éd., pp. 70-71). Dunod.

Giza Group. (s.d.). À propos de Giza Group [Site web]. Consulté le 26 août 2025, à l'adresse <https://www.gc-3.com/>

Guyader, M.-F., & Maitre, P. (2018). L'innovation : Une injonction ? *Raison présente*, 206(2), 3-10. <https://doi.org/10.3917/rpre.206.0003>

Guyot, B. (2005). L'intelligence économique : Un nouvel outil de gestion. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 42(1), IV-IV. <https://doi.org/10.3917/docsi.421.0064d>

Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises : Un regard historique et critique. *Gestion*, 32(3), 88-98. <https://doi.org/10.3917/riges.323.0088>

Hakmaoui, A., & Berrada, N. (2020). L'intelligence économique : levier de développement stratégique à l'international. *Dossiers de recherches en économie et gestion*, 9(1), 157-172.

Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin. (2014). Case study research design and methods (5^e éd.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108-110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

Humbert, L. (1994). *Texte de la communication*.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. Dans N. Hood & J. Vahlne (Éds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 305-322. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490710>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy* (8^e éd.). Prentice Hall.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Krugman, P. (1994). The fall and rise of development economics. *The World Bank Economic Review*, 6(2), 239-262.

Lamotte, O., & Colovic, A. (2013). Innovation and internationalization of young entrepreneurial firms. *Management International*, 18(1), 87-103. <https://doi.org/10.7202/1022222ar>

Larivet, S. (2006). L'intelligence économique : Un concept managérial. *Market Management*, 6(3), 22-35. <https://doi.org/10.3917/mama.033.0022>

Lesca, N., & Caron-Fasan, M.-L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : Retours d'expériences. *Systèmes d'information & management*, 13(3), 17-42. <https://doi.org/10.3917/sim.083.0019>

Madadi, A. (2015). L'intelligence économique et la gouvernance stratégique de l'entreprise. *Revue Nouvelle Économie*, 31(12), 1-25.

Maren, J.-M. V. der. (2014). *La recherche appliquée pour les professionnels : Éducation, (para)médical, travail social*. De Boeck Supérieur.

Martinez, I. (2001). L'internationalisation est-elle créatrice de valeur ? *Revue française de gestion*, 27(134), 83-99.

Martre, H. (1994). *Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises »*. Commissariat général du Plan.

Melin, C. (2013). Le management multi-projets des firmes multinationales : Vers une gestion différenciée ? *Management & avenir*, 66(8), 66-84. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0066>

Mühlbacher, H. (1998). Différenciation stratégique. *Décisions Marketing*, 14(2), 23-30. <https://doi.org/10.3917/dm.014.0023>

Neysen, N. (2017). La stratégie. Dans *Business school* (pp. 19-30). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.neyse.2017.01.0019>

Ouhadi, S. (2014). Le contrôle de gestion par projet comme pilotage du triptyque coût-délai-qualité dans le contexte des PME marocaines. *Dossiers de recherches en économie et gestion*, 2, 181-216. <https://doi.org/10.12816/0030887>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400119>

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.

Ramdoo, I. (2019, novembre). L'Afrique des ressources naturelles. *International Institute for Sustainable Development*. <https://www.iisd.org>

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Talmenssour, K. (2022). La compétitivité des entreprises : Revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910306>

Tukey, J. W. (1980). We need both exploratory and confirmatory. *The American Statistician*, 34(1), 23-25. <https://doi.org/10.1080/00031305.1980.10482706>

Vennesson, P. (2013). Les relations internationales. Dans *Traité de relations internationales* (pp. 717-746). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.balza.2013.01.0717>

Wasihun, B., & Fikire, Y. (2022). Sample size for interview in qualitative research in social sciences: A guide to novice researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.46303/repam.2022.3>

Wijk, C. G. van. (2020). Qu'est-ce qu'un projet ? *Gestion*, 46(3), 17-32.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5^e éd.). Sage.

Liste des figures

Figure 1: Les 5 forces de Michael Porter (Belamich & Ingarao, 2021)	17
Figure 2 : Etape de gestion de la connaissance par l'IE et le KM (Blondel et al., 2007b)	19
Figure 3 : Fonction de l'IE (Larivet, 2006)	20
Figure 4 : Processus de l'IE (Elkhider & Alloussi, 2024)	21
Figure 5 : Structure du processus de l'IE dans les entreprises (Guide IE)	23
Figure 6: Triangle de la gestion de projet (PMI)	26
Figure 7 : Modèle d'Uppsala (1), élaboré d'après Johanson et Wiedersheim-Paul (1975).	28
Figure 8 : Modèle d'Uppsala (2), élaboré d'après Johanson et Wiedersheim-Paul (1975).	29
Figure 9: Présence de GIZA Group dans le monde (Auteur)	38
Figure 10: Nuage de mots (Auteur)	43
Figure 11: Analyse PESTEL (Auteur)	53
Figure 12: Processus d'IE de GIZA Group, cas de la Tanzanie	66

Liste des tableaux

Tableau 1 : des définitions de l'intelligence économique. (TOUFIK.S & AFQUIR.Z, 2023)	14
Tableau 2 : Le courant de la compétitivité économique (Bulinge & Moinet, 2013)	15
Tableau 3: Profil des interviewés	42
Tableau 4: Guide référentiel IE	62
Tableau 5: Guide IE de l'implantation en Tanzanie	64

Annexe

Annexe 1 : Présentation des entretiens réalisés

Comme précisé dans la méthodologie, un total de sept (7) entretiens a été mené auprès de professionnels issus du département des relations internationales de GIZA Group. Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir des informations stratégiques et opérationnelles en lien avec le pilotage des projets d'internationalisation industrielle.

Code entretien	Fonction du participant	Département concerné	Durée approximative	Mode de passation
E1	Ingénieur Technique - GIZA Group	Relations internationales	2 h	Présentiel
E2	Ingénieur Technique - 2 entités du Groupe	Relations internationales	40 minutes	Présentiel
E3	Responsable Ingénieur	Relations internationales	50 min	Présentiel
E4	Directeur des affaires internationales	Relations internationales	60min	Présentiel
E5	Directeurs des investissements internationaux	Relations internationales	45 min	Présentiel
E6	Analyste d'affaires (Moyen Orient)	Relations internationales	60min	Présentiel
E7	Analyse d'affaires (Afrique du Nord)	Relations internationales	50 min	Présentiel

Annexe 2: Guide d'entretien en français

Thème	Questions principales
Profil de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> ● Nom, fonction, ancienneté ● Projets d'internationalisation menés (pays, période, secteur) ● Rôle dans ces projets
I. Contexte de l'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Décrire un projet d'internationalisation mené ● Motivations de l'entreprise pour l'implantation ● Identification et critères de choix des marchés ● Facteurs internes favorisant ou freinant la décision
II. Analyse stratégique et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation de la phase préparatoire ● Outils de veille, benchmarking, IE mobilisés ● Risques identifiés (politiques, logistiques, culturels, financiers...) ● Intégration des parties prenantes locales
III. Mode d'entrée et organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Mode d'entrée choisi et justification (export, JV, filiale, etc.) ● Défis organisationnels rencontrés ● Constitution de l'équipe projet ● Rôle du siège dans le pilotage ● Informations manquantes pendant le projet
IV. Rôle de l'information et de l'IE	<ul style="list-style-type: none"> ● Impact de l'information stratégique sur le projet ● Existence d'un dispositif structuré d'IE ● Partage et utilisation des informations collectées ● Sécurisation des informations sensibles ● Risques informationnels rencontrés (cyber, espionnage, désinformation) ● Formation/sensibilisation à la sécurité économique ● Stratégies d'influence (communication, lobbying, réseaux d'affaires) ● Améliorations souhaitées (veille, protection, influence)
V. Bilan et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> ● Enseignements clés de l'expérience ● Éléments à faire différemment avec le recul ● Conseils pour une implantation en marché émergent ● Place souhaitée de l'IE dans les projets industriels internationaux

<p>VI. Focus Tanzanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Raisons stratégiques du choix de la Tanzanie (comparaison régionale) ● Signes de demande locale/régionale ● Opportunités liées à l'intégration régionale (EAC, SADC, ZLECAf) ● Fiabilité des infrastructures logistiques ● Principaux risques/obstacles à considérer ● Partenariats et soutiens institutionnels nécessaires (EPZA, TIC, autorités locales) ● Leçons issues de projets similaires en Afrique
<p>VII. Clôture de l'entretien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Éléments complémentaires éventuels ● Disponibilité pour un second échange

Annexe 3 : Guide d'entretien en Anglais

Thème	Key Questions
Interviewee Profile	<ul style="list-style-type: none"> ● Full name ● Current position ● Length of service ● Internationalization projects conducted (country, period, sector) ● Role in these projects
I. Context of Internationalization	<ul style="list-style-type: none"> ● Describe briefly an internationalization project you led ● Main motivations for setting up abroad ● Market(s) identification and selection criteria ● Internal factors encouraging or hindering the decision
II. Strategic Analysis & Project Management	<ul style="list-style-type: none"> ● Organization of the preparation phase ● Use of monitoring, benchmarking, CI tools (which ones and impact) ● Risks identified (political, regulatory, logistical, cultural, financial...) ● Integration of local stakeholders
III. Entry Mode & Project Organization	<ul style="list-style-type: none"> ● Entry mode chosen and justification (export, JV, subsidiary, etc.) ● Organizational challenges faced ● Team assembly ● Headquarters' role in coordination ● Missing information/data
IV. Role of Information & CI	<ul style="list-style-type: none"> ● Role of strategic information in success/difficulties ● Existence of a structured CI system ● Sharing/usage of collected information ● Improvement needs in info management ● Securing sensitive data (technical, contractual, competitive) ● Exposure to information risks (cyber, espionage, leaks, disinformation) & mitigation ● Training/awareness on economic security ● Influence efforts (communication, lobbying, networks, partnerships) ● Image enhancement with local stakeholders

Thème	Key Questions
	<ul style="list-style-type: none"> ● Improvements needed in CI (monitoring, protection, influence)
V. Assessment, Lessons, Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> ● Key lessons learned ● What would be done differently with hindsight ● Advice for firms targeting emerging markets ● Should CI play a bigger role in international industrial projects? Why?
VI. Focus on Tanzania	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategic advantages vs. neighbors ● Evidence of local/regional demand ● Opportunities from regional integration (EAC, SADC, AfCFTA) ● Reliability of logistics infrastructures ● Main risks/obstacles (institutional, political, logistical) ● Key partnerships/institutional support (EPZA, TIC, local authorities) ● Lessons/benchmarks from similar projects in Africa
VII. Closing	<ul style="list-style-type: none"> ● Additional points not covered ● Willingness to participate in follow-up

Annexe 4: Synthèse des résultats

Axe	Synthèse des réponses
Profil & Expérience	<ul style="list-style-type: none"> ● Répondants avec profils très variés : Directeurs (≥15 ans exp.), Ingénieurs (0,5–8 ans exp.), Business Analysts (0,5 an exp.). ● Expérience cumulée dans plusieurs pays : Afrique (Bénin, Cameroun, Rwanda, Tanzanie...), Moyen-Orient (EAU, KSA, Oman...), Chine, USA. ● Rôles allant de la gestion de projets industriels à l'analyse de marché et aux études de faisabilité.
Motivations et Contexte d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivations récurrentes : expansion internationale, diversification des revenus (USD), accès à de nouveaux marchés (Afrique/MENA), exploitation des zones économiques spéciales et incitations fiscales. ● Décision guidée par : taille du marché, stabilité politique, disponibilité de matières premières, infrastructures.
Analyse stratégique & Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Préparation systématique : études de faisabilité (marché, technique, financière, réglementaire). ● Outils : benchmarking (surtout Asie), PESTEL, Porter, missions sur site, études comparatives de concurrents. ● Risques identifiés : politiques, réglementaires, financiers (devises, funding), culturels/linguistiques, logistiques. ● Gestion des risques : consultants, ambassades, partenaires locaux, sécurisation IT.
Modes d'entrée & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Modes variés : JV (Bénin, Nigeria), filiales/factories (Chine, Rwanda, KSA), export indirect (agents, tests de marché). ● Défis : lenteur administrative, barrière culturelle/linguistique, choix de partenaires fiables, coordination HQ-local. ● Solutions : mix HQ/experts locaux, sélection de leaders expérimentés, traduction & médiation culturelle.

Axe	Synthèse des réponses
Rôle de l'information & CI	<ul style="list-style-type: none"> ● Consensus : l'information stratégique est cruciale (« engine driving the car »). ● Pratiques actuelles : informelles (Teams, OneDrive, briefings, réseaux personnels, ambassades). ● Manques : absence de système structuré, manque de données fiables/locales, besoin de centralisation. ● Améliorations souhaitées : plateforme centralisée, API dédiée, alertes marchés/tenders, formations CI.
Influence & Positionnement local	<ul style="list-style-type: none"> ● Actions observées : lobbying, relations publiques, foires/expos, partenariats avec autorités (EPZA, TIC, ONEE EABA...), bilinguisme (FR/EN). ● Objectif : crédibilité locale, sécuriser les terrains et les autorisations, bâtir une image positive. ● Besoin identifié : systématiser et renforcer l'influence et la protection informationnelle.
Bilan et Enseignements	<ul style="list-style-type: none"> ● Leçons clés : adaptation culturelle, rôle central des ambassades/agents, importance de contacts fiables, visites terrain indispensables. ● Conseils : faire des études complètes avant entrée (techniques, réglementaires, financières), être patient, investir dans un réseau local solide. ● Amélioration future : intégrer CI de manière formelle (veille, protection, influence).
Focus Tanzanie	<ul style="list-style-type: none"> ● Avantages perçus : localisation stratégique en Afrique de l'Est, infrastructures en développement, cadre légal favorable, potentiel marché confirmé. ● Opportunités : d'intégration régionale (EAC, SADC, AfCFTA), export et chaînes de valeur. ● Risques : difficulté de rapatriement des fonds, instabilité politique/économique, défis logistiques. ● Besoins : EPZA, TIC, autorités locales + partenariats privés. ● Benchmark : expériences au Bénin, au Rwanda, au Nigeria montrent que réussite = adaptation culturelle + logistique sécurisée.

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	1
Abstract	2
Liste des sigles et acronymes utilisés	3
Introduction	5
1. Fondements théoriques et conceptuels	9
1.1. L'intelligence économique comme levier stratégique	9
1.1.1. La théorie des avantages compétitifs	12
1.1.2. Le management stratégique comme fondement de l'intelligence économique	13
1.1.3. Le management des connaissances comme levier informationnel	14
1.1.4. Le processus de l'intelligence économique	16
1.1.5. Détection des besoins en information	17
1.1.5.1. collecte de l'information	18
1.1.5.2. Traitement et analyse de l'information	18
1.1.5.3. Mémorisation de l'information	18
1.2. Les théories d'internationalisation et leur apport au pilotage industriel	20
1.2.1. Définition et cadre général du projet d'implantation industrielle	20
1.2.1.1. Définitions et approches	20
1.2.1.2. Le pilotage des projets en fonction du triptyque	22
1.2.2. Cadres conceptuels et théoriques de l'internationalisation industrielle	23
1.2.2.1. Le modèle d'Uppsala	24
1.2.2.2. Le modèle des International New Ventures	27
1.2.2.3. Le paradigme OLI	28
1.2.2.4. La théorie des coûts de transaction	29
2. Méthodologie	30
2.1. Justification du type d'étude choisi	30
2.2. Approche méthodologique	31

2.3. Cadre de la recherche documentaire	32
2.4. Cadre de l'enquête-échantillon	33
2.5. Cadre de l'observation en situation et du stage de fin d'études	34
2.5.1. Présentation de l'entreprise d'accueil : GIZA Group	34
2.5.2. Déroulement du stage et de l'observation participante	36
2.6. Cadre du traitement et de l'analyse des données	37
2.6.1. Analyse des données	37
2.6.2. Minimisation des biais et renforcement de la validité des résultats	38
3. Présentation et analyse des résultats	39
3.1. Attributs des interviewés	39
3.2. Analyse des références de mots	40
Figure 10: Nuage de mots (Auteur)	40
3.3. Analyse par thématique	41
3.3.1. Le contexte de l'internationalisation	41
3.3.2. L'analyse stratégique et pilotage du projet	42
3.3.3. Le mode d'entrée et organisation du projet	43
3.3.4. Le rôle de l'information et de l'intelligence économique	44
3.3.5. Le choix stratégique de la Tanzanie	46
3.4. Présentation de l'étude de marché de la Tanzanie	48
3.4.1. L'analyse macroéconomique	48
Figure 11: Analyse PESTEL (Auteur)	50
3.4.2. L'analyse microéconomique	50
3.4.3. L'analyse financière	51
3.4.4. La stratégie de pénétration	52
4. Discussion des résultats et proposition d'un dispositif d'intelligence économique	53
4.1. Le modèle Uppsala et OLI comme modèle d'internationalisation de GIZA Group	53
4.2. L'approche compétitive de l'IE comme guide de collecte d'information stratégique	55
4.3. Une lecture de l'intelligence économique à travers le modèle de Daft et Weick	56
4.4. La lecture de la théorie des réseaux dans le cas de Giza Group	56

4.5. La construction du dispositif d'intelligence économique de GIZA Group	57
4.5.1. Le guide référentiel du dispositif d'IE de GIZA Group	59
4.5.2. L'applicabilité du dispositif d'IE pour le cas de l'implantation en Tanzanie	61
4.5.3. Schématisation du dispositif d'intelligence économique	63
Conclusion	64
Bibliographie	66
Liste des tableaux	72
Annexe	73
Table des matières	80