

# L'intelligence économique et pratiques des firmes multinationales.

Par

Tchily TSHITAMBUE LUMANU\*  
Guy KASHEMWA BAHOGWERHE\*\*  
Paul BILOLO KBUEBUE Billy\*\*\* et  
Gabriel KALONDA MBULU\*\*\*\*

---

## Résumé

D'un bout à l'autre de cette étude, nous procédons à l'explication du syntagme globalisation qui n'est autre que le processus par lequel les échanges économiques, culturels, technologiques et politiques s'intensifient à l'échelle mondiale.

La globalisation est un phénomène complexe, avec des avantages et des inconvénients qui varient selon les contextes économiques et sociaux dont les entreprises multinationales constituent les facteurs catalysant de son élargissement et son lot des pratiques consécutives propres à elles ; de son impérialisme et de sa technobureaucratie.

En outre, la mondialisation désigne le processus d'interconnexion croissante des économies, des cultures et des sociétés qui interagissent à l'échelle de la planète.

La mondialisation a des effets à la fois positifs (croissance économique, accès à des nouveaux marchés) et négatifs (inégalités, perte d'identité culturelle).

Le ménagement de l'information y joue un rôle clé mais qu'il diffère en fonction des cultures nationales et qu'aucune stratégie de multinationale n'est possible sans intelligence économique.

Par contre, le soft Power procure des avantages décisifs aux entreprises multinationales et aux États dans le cadre des relations économiques internationales.

**Mots-clés : Intelligence Économique, Globalisation, Mondialisation, Soft Power, Pratiques des Multinationales.**

### Abstract

Throughout this study, we explain the phrase globalization which is nothing other than the process by which economic, cultural, technological and political exchanges intensity on a global scale. Globalization is a complex phenomenon, with advantages and disadvantages that vary according to the economic; and social contexts in which multinational companies are the catalyzing factors of its set of subsequent practices unique to them; its imperialism and its technobureaucracy. Moreover; globalization refers to the process of increasing interconnection of economies, cultures;

---

\* Doctorant, Université de Kinshasa RDC

\*\* Doctorant, Université de Kinshasa RDC

\*\*\* P.O, Université de Kinshasa, RDC

\*\*\*\* P.F, Université de Kinshasa, RDC

and societies on a global scale.

Globalization has both positive (economic growth; access to new markets) and negative effects (inequalities, loss of cultural identity). The management of information plays a key role in this ; but it varies according to national cultures and no multinational strategy is possible without economic intelligence the other hand ,soft power provides decisive advantages to multinational companies and states within the framework of international economic relations.

**Keywords : Economic Intelligence, Globalization, Soft Power ; Multinational Practices.**

## INTRODUCTION

Cet article regroupe des contributions visant à replacer l'intelligence économique (IE) dans un cadre plus large, à prendre de la hauteur pour mieux plonger ensuite dans les méthodes et techniques. En effet ; selon (Guilhon et Moinet, 2016), Le concept d'IE est daté des années 1950. Il s'agissait d'utiliser les techniques guerrières pour collecter de l'information économique en vue de gagner des batailles commerciales principalement. L'ennemi avait changé de face et de forme ; c'est sur le plan de l'échiquier économique que se situaient les combats les plus meurtriers (rachats d'entreprises, absorptions, guerre des prix, guerre des coûts, manœuvres stratégiques sur l'échiquier mondial, etc.).

Notre travail intitulé « Intelligence Economique et Pratiques des Firmes Multinationales » s'inscrit dans le cadre des relations économiques internationales visant à combattre les pratiques préjudiciable à l'économie nationale et au bien-être de la population des pays d'accueils face aux firmes multinationales.

A travers cet article, nous envisageons de répondre à la problématique suivante : «Le monde aujourd'hui ; connaît une révolution dans les relations économiques internationales bousculées par l'avènement de l'intelligence artificielle. Il se pose encore des questions dans cette vague de globalisation ; comment les entreprises multinationales se servent de l'intelligence économique et le Soft Power pour définir leurs stratégies tout en imposant leurs pratiques aux Etats et aux marchés ? ». Il sera question d'examiner les modes opératoires des multinationales à travers la masse d'informations et les pouvoirs dont elles disposent.

Afin de bien analyser cette problématique, trois (3) questions de recherche seront abordées :

Quelles approches stratégiques sont adoptées par les firmes multinationales ?

- Quels sont les pouvoirs exercés par les multinationales pour atteindre leurs buts?
- Quelles sont les pratiques auxquelles les firmes multinationales recourent pour réaliser leurs objectifs ?

► Les réponses à ces questions permettront d'une part d'approfondir le soft power et les pratiques de multinationales. D'autre part, cet article permettra de définir les objectifs non atteints pour réduire et combattre les pratiques avérées de firmes multinationales dans les pays d'accueils.

► Ainsi, dans le but de faciliter la lecture de cet article, nous allons le scinder en trois (3) parties :

► La première partie, traite de la revue de littérature sur l'intelligence économique dans de l'économie globalisée, mondialisée dans laquelle ; les multinationales sont qualifiées d'acteurs globaux, fortement structurées en actifs intangibles, et immatériels selon l'histoire économique contemporaine ;

► La deuxième partie, présente une analyse sur Les stratégies des entreprises multinationales déployées à travers le monde qui se dessinent à partir de la texture de l'environnement, lequel est d'ailleurs un concentré d'opportunités pour ces dernières grâce à l'intelligence économique.

► Pour renforcer ces approches, la troisième partie converge et approfondie le Soft Power des entreprises multinationales et leurs pratiques dans l'océan de la globalisation stratégique Internationale des marchés et des gouvernements.

## **I. Revue de littérature sur l'Intelligence Economique**

### **I.1.. Définition du rapport Martre**

A la fin des années 80, (...), le Commissariat général du Plan a réuni en 1994, sous la présidence d'Henri Martre, président de l'Afnor et président d'honneur d'Aérospatiale, rassemble un groupe de praticiens constituant la première communauté française dédiée à l'intelligence économique : industriels, représentants de l'administration, des collectivités territoriales, des organismes consulaires, des syndicats et consultants.

De cette initiative est issue une définition de l'intelligence économique qui fait aujourd'hui autorité, bien que plusieurs autres définitions aient été proposées ultérieurement et à mesure de l'évolution du concept. La définition donnée par le Commissariat général du Plan en 1994 est la suivante : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de coordination des recherches, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût pour leur exploitation » (Ludovic 2003, p.27)

### **I.2. Définition de l'IHEDN Aujourd'hui,**

Le concept a évolué vers le domaine plus large de la gestion de l'information. Le développement de l'internet ces dernières années ayant eu un impact considérable sur la discipline. En effet, le web, les messageries et les intranets ont révolutionnés les méthodes d'acquisition et de circulation de l'information. De nouvelles disciplines comme la gestion des connaissances élargissent encore le concept, que l'IHEDN (Institut des hautes études de la Défense nationale) définit à présent comme l'intelligence économique et stratégique.

En partant de cette définition, nous pouvons dire que l'intelligence économique et stratégique représente : « Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, cherche à renforcer sa compétitivité grâce à la collecte et à l'analyse de l'information et la diffusion de connaissances utiles pour maîtriser son environnement (menaces et opportunités) ; Ce processus d'aide à la décision utilise des outils précis, fait participer les employés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes » (Ludovic E., 2003).

A côté de ces définitions ;une autre est celle proposée par les auteurs du Guide : L'intelligence économique se définit comme un cadre regroupant concepts, méthodes et outils, destiné à harmoniser toutes les actions liées à la recherche, à l'acquisition, au traitement, au stockage et à la diffusion d'informations stratégiques pour des entreprises considérées individuellement ou au sein de réseaux collaboratifs, dans le cadre d'une stratégie partagée. Le développement de l'Intelligence économique couvre au-delà tous les secteurs de l'entreprise : gestion, marketing, finance, organisation de la production, recherche, ressources humaines (Menedenez et al., 2003, p. 22).

Les multinationales adoptent plusieurs stratégies d'intelligence économique pour renforcer leur position sur le marché et optimiser leur performance.

### **II.1. Quelques-unes des principales stratégies :**

#### **1.Collecte et analyse d'informations**

- Veille concurrentielle : surveiller les concurrents pour anticiper leurs mouvements et ajuster les stratégies en conséquence.
- Analyse de marché : utiliser les données pour comprendre les tendances du marché, les comportements des consommateurs et les op-

portunités émergentes.

## 2. Protection de l'information

- Sécurité des données : mettre en œuvre des systèmes de cybersécurité pour protéger les informations sensibles et la propriété intellectuelle.
- Confidentialité : établir des protocoles afin de garantir que les informations stratégiques restent confidentielles

## 3. Innovation et adaptation

- R&D: investir dans la recherche et le développement pour innover et rester compétitif.
- Personnalisation des produits : adapter les offres en fonction des spécificités culturelles et des besoins locaux des marchés.

## 4. Collaboration et partenariats

- Alliances stratégiques : établir des partenariats avec des entreprises locales pour mettre à profit leur savoir-faire et leur réseau de contacts.
- Partage d'informations : collaborer avec d'autres entreprises pour échanger des données et des insights.

## 5. Gestion des risques

- Évaluation des risques : détecter les risques éventuels liés aux opérations à l'échelle internationales, y compris les risques politiques et économiques.
- Plans de contingence : élaborer des stratégies pour faire face aux crises et aux imprévus.

## 6. Utilisation des technologies avancées

- Big Data et IA : exploiter l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour améliorer la prise de décision stratégique.
- Outils numériques : utiliser des plateformes

numériques pour surveiller la réputation de la marque et interagir avec les consommateurs.

## 7. Responsabilité sociale et éthique

- Engagement éthique : intégrer des pratiques durables et responsables pour renforcer la réputation et l'acceptabilité de l'entreprise sur les marchés locaux.

## II.2. Avantages des multinationales

Étant donné que l'IDE peut engendrer des risques et des coûts de transaction pour les entreprises, il peut aussi présenter de nombreux avantages (Jacques A., 2006). Les coûts de production à l'étranger peuvent être plus faibles pour certaines tâches et plus élevés pour d'autres. La firme peut donc réduire ses coûts en fractionnant sa production dans plusieurs pays.

1. Il peut exister des économies d'échelles multi marchés.
2. L'implantation locale facilite le contournement des nombreuses barrières à l'exportation.
3. Dans les secteurs oligopolistiques, l'IDE a une valeur stratégique, qui permet de renforcer l'avantage stratégique des entreprises par rapport à leurs concurrents.
4. Une implantation directe dans un pays offre aux entreprises une meilleure maîtrise des particularités des marchés locaux.
5. Enfin, l'implantation locale permet un accès aux marchés locaux des inputs. Cet accès peut être utilisé de manière stratégique pour renforcer le pouvoir de négociation de l'entreprise face à ses fournisseurs.

Ces stratégies et avantages aident les multinationales à naviguer efficacement dans un paysage complexe et dynamique en tirant partie des informations et des analyses pour prendre des dé-

cisions éclairées.

### III. LE SOFT POWER ET PRATIQUES DES MULTINATIONALES

Les entreprises multinationales constituent des grands leviers de croissances économique-financières de grands pays développés et dominent les secteurs stratégiques de leurs propres pays et des pays d'accueils. Ces entreprises ont un Soft Power qui leur donne la capacité matérielle et financière d'intervenir même en politique du pays d'accueil dans les choix des dirigeants et s'opposent à certaines lois du pays ou elles amendent certaines autres à leur guise par leur lobbying auprès des élus ou hommes politiques influents se trouvant dans les arcanes ou cercle du pouvoir. Elles imposent une concurrence dans un secteur donné qui devient une chasse gardée. Ces pratiques suscitent beaucoup d'interrogations que nous allons relever dans cet article afin de démontrer leurs agissements et de penser comment réduire leurs pouvoirs et éviter une guerre économique future.

#### 3.1. Le Soft Power selon Joseph Nye

Théorisé par Joseph Nye dans son ouvrage *Bound to Lead*, publié en 1990, le concept de Soft Power (puissance douce), s'oppose au Hard Power (puissance militaire) dans la mesure où il qualifie une influence indirecte d'un Etat sur un autre. Il s'agit de persuader, de séduire les acteurs internationaux sans aucun recours à la force ou à la menace mais plutôt par l'utilisation d'une image positive, d'une attractivité et d'un rayonnement à travers le monde. En ce sens, si les Etats-Unis n'ont pas toujours hésité à employer les armes, il n'en demeure, Il est également vrai qu'ils ont utilisé leur image de défenseurs de la démocratie à des fins stratégiques, qu'ils ont acquise dès leur intervention en Europe en 1918, et plus encore par la suite, avec la création d'un nouvel ordre mondial fondé sur leurs idées libérales, parfois soumis à de vives oppositions Nye

(2010).

Cette opposition montre que plusieurs acteurs existent et la concurrence sera rude sur le plan de la diplomatie économique, relations bilatérales et multilatérales dans l'utilisation de la capacité dont dispose chaque acteur dans la globalisation de l'économie mondiale.

La puissance est la capacité d'exercer une réelle influence sur autrui en les amenant à agir selon son propre intérêt. Elle se manifeste par le hard power, qui utilise des méthodes radicales telles que la coercition et la corruption ou par le soft power qui s'emploie à convaincre par la séduction et la persuasion.

Mais sur quelles ressources repose cette nouvelle puissance ? Comment peut-on mesurer l'équilibre des puissances avec ces nouveaux modèles ?

Au XVI<sup>e</sup> siècle, le contrôle des colonies, et des lingots d'or qui en découlèrent donnèrent un avantage incontestable à l'Espagne ; au XVII<sup>e</sup> siècle ce furent les Néerlandais qui Leur suprématie reposa sur le commerce et la finance ; au XVIII<sup>e</sup> siècle, la France domina à son tour le Vieux Continent, forte de sa population nombreuse et la performance de ses armées, tandis qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, l'Empire britannique avait émergé grâce aux transformations apportées par la révolution industrielle et à sa puissance maritime.

Dans son œuvre magistrale consacrée à la lutte pour la suprématie en Europe au XIX<sup>e</sup> siècle, l'historien britannique A. J. P. Taylor, définit une grande puissance comme un pays qui aurait la capacité de remporter une guerre. En effet, historiquement, Il était longtemps considéré que la victoire dans un conflit dépendait principalement de la taille de l'armée que possédait un Etat. Mais dans l'ère de l'information que nous connaissons, c'est davantage l'Etat (ou l'acteur non étatique) qui développe la meilleure straté-

gie de communication qui tire son épingle du jeu.

Actuellement, il est difficile de déterminer avec précision comment évaluer l'équilibre des puissances à l'échelle internationale, et encore moins la manière de développer des stratégies efficaces pour pouvoir survivre dans ce nouveau monde. La majorité des projections récentes annonçant une évolution et un déplacement de l'équilibre des puissances reposent sur un seul paramètre : les projections de croissance du PIB des États. C'est ainsi que certains analystes prédisent que ce pays est considéré comme la puissance dominante de ce siècle en raison de son Produit national brut, appelé à devenir le plus élevé au monde. Ce constat souligne surtout le poids démographique de la Chine, qui la place toutefois loin derrière d'autres nations en matière de revenu par habitant, un indicateur tout aussi significatif de la puissance économique. Par ailleurs, ces projections ne tiennent pas compte des autres dimensions de la puissance, qui comprennent à la fois le *hard power*, représenté par la force militaire, et le *soft power*, reflété dans le discours officiel et la posture adoptée. Elles ignorent également les contraintes politiques liées à l'articulation de ces différents éléments pour élaborer des stratégies efficaces.

Dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle, la notion de puissance évolue principalement selon deux axes liés à sa transition et de sa diffusion. La transition de la suprématie d'un État à un autre constitue un phénomène historique largement documenté que certains tentent d'expliquer, notamment s'agissant du déclin américain, il est possible de le comparer à celui de l'Empire britannique ou celui de l'Empire romain. Néanmoins, il ne faut pas ignorer que Rome continua d'exercer une hégémonie pendant trois siècles et davantage après avoir atteint son zénith, et sa chute ne fut pas liée à la montée d'un autre État, mais davantage à de nombreuses crises internes

et aux attaques incessantes des tribus barbares. Ce sont donc bien les problèmes internes qui ont provoqué la chute de Rome, et non la pression ou l'essor d'une puissance rival.

De là, plutôt que de suivre les prédictions à la mode sur la Chine, le Brésil et l'Inde dans les décennies à venir, la puissance américaine pourrait être davantage menacée par l'émergence de nouveaux acteurs violents que par d'autres grandes puissances, barbares et non étatiques. Dans un monde d'information basé sur la cyber insécurité, la diffusion de la puissance peut être une menace bien plus importante que la transition de la puissance, étant donné que la plupart des événements et des menaces se produisent et se diffusent aujourd'hui à une échelle globale hors du contrôle des États, même les plus puissants.

Les États restent bien évidemment les principaux acteurs de la scène internationale, mais. Mais cet espace devient plus petit et de nouveaux acteurs rendent son contrôle compliqué. Une part croissante de la population a désormais accès au pouvoir que confère l'information. Les gouvernements, quant à eux, se sont toujours préoccupés de la circulation et du contrôle de celle-ci, et la période actuelle ne fait pas exception. Pensez par exemple à Gutenberg et à l'invention de l'imprimerie au XVe siècle avec tout ce que cela a joué un rôle dans la Réforme et les guerres de religion qui ont bouleversé l'Europe par la suite. Les révolutions ne sont pas choses nouvelles, tout comme ne le sont pas les phénomènes de contagion transnationale ou encore les acteurs non étatiques. Ce qui est nouveau – et que l'on voit se manifester aujourd'hui, au Moyen-Orient et ailleurs, les communications sont plus rapides et moins coûteuses, et de nombreux acteurs disposent désormais d'une plus grande autonomie technologique. La révolution de l'information que nous connaissons aujourd'hui illustre parfaitement la loi de Moore, formulée en 1975, selon laquelle le nombre de transistors sur une

puce de silicium doublerait tous les deux ans. Cette prédiction s'est révélée exacte et a permis, en l'espace de quelques décennies, une baisse significative des prix des machines électroniques tout en augmentant leur puissance.

Cela signifie que La politique mondiale ne relèvera donc plus uniquement des grandes puissances traditionnelles. Tout comme les prix de l'informatique et les coûts de communication ont considérablement diminué ces dernières décennies, les obstacles à l'entrée sur les marchés s'effondrent peu à peu. Cela permet à des individus, des entreprises, des ONG ou même des groupes terroristes de participer activement et d'exercer une influence, ils auront tous les capacités et la possibilité de jouer un rôle direct dans les affaires du monde. Ce phénomène actuel de diffusion rapide et mondiale de l'information entraîne une répartition plus large du pouvoir, est désormais réparti entre de plus en plus d'acteurs dans le monde. Ces nouveaux réseaux informels vont par ailleurs contribuer à réduire le pouvoir exclusif de la bureaucratie gouvernementale. L'accélération de la temporalité liée à la vitesse d'Internet ne permet désormais plus aux gouvernements de maîtriser leur agenda. Les leaders politiques verront leur marge de manœuvre diminuer, car ils devront simultanément répondre aux événements et composer avec la présence croissante d'autres acteurs sur la scène internationale avec encore plus d'acteurs influents. De nos jours, la répartition de la puissance dans les affaires internationales tend à suivre un modèle multipolaire ressemblant à un jeu d'échecs complexe en 3D.

Sur l'échiquier du haut, nous trouvons la puissance militaire qui est essentiellement unipolaire et détenue par les États-Unis qui apparaissent encore aujourd'hui comme les seuls capables de projeter leur puissance militaire à l'échelle mondiale pendant un certain temps. À l'inverse, sur l'échiquier du milieu, le pouvoir économique est

devenu multipolaire depuis plus d'une décennie, avec les États-Unis, l'Europe, le Japon, la Chine comme acteurs principaux, et de nouveaux acteurs qui gagnent en importance. Lorsque l'Europe se positionne comme une puissance unie elle démontre une force économique bien supérieure à celle des États-Unis. Aucun acteur n'est en mesure de supplanter tous les autres.

L'échiquier inférieur représente le domaine des relations transnationales qui franchissent les frontières sans contrôle gouvernemental, Sur cette scène mondiale se côtoient des enjeux classiques, tels que la gestion des budgets nationaux, les trafics d'armes par des terroristes et les attaques informatiques contre la cybersécurité des États, ainsi que des défis modernes comme les pandémies et le changement climatique, dont l'impact peut se révéler aussi destructeur qu'un conflit armé, sans nécessiter de violence directe. cet échiquier, la puissance est très largement répartie et on ne peut plus, dès lors, parler d'unipolarité, de multipolarité, d'hégémonie, d'empires ou d'autres termes communément utilisés par les chercheurs, politiciens et autres experts. En effet, notre façon d'analyser l'équilibre des puissances à travers des polarités peut alors nuire à la clarté et à la pertinence de l'analyse.

Dans le contexte de ces politiques et de ces relations transnationales, la révolution de l'information a entraîné une diminution significative des coûts liés à l'accès aux technologies de l'information et de la communication. Il y a quarante ans, la communication instantanée était possible, mais elle demeurait coûteuse et réservée aux gouvernements et aux grandes entreprises. Aujourd'hui, en revanche, elle est devenue largement accessible, voire gratuite, grâce à des services tels que Skype (Nye, 2010, pp. 19–24). La globalisation de la planète a donné un pouvoir aux acteurs non étatiques et grâce à l'intelligence économique et la concurrence sur les marchés. Et, D'après Carr, le pouvoir est divisé en trois



catégories : le pouvoir militaire, le pouvoir économique et le pouvoir sur l'opinion (Mankari & Belhaj 2023).

### **3.2. Les pouvoirs normatifs des multinationales**

Les entreprises multinationales interviennent dans le domaine du droit international, en influençant et en participant activement à son processus normatif. Cependant, pour clarifier la question du degré d'intensité normative des multinationales en droit international, Une analyse des fonctions normatives exercées par ces entreprises, sur les plans institutionnel et fonctionnel, s'impose. Les entreprises multinationales jouent actuellement un rôle dont la nature reste complexe à appréhender dans la formation des normes internationales : Elles n'y participent que de manière indirecte, en exerçant leur influence à travers leur rôle au sein des organisations internationales gouvernementales et à l'exploitation des canaux offerts par le droit international.

Mais au-delà de cette capacité d'impulsion normative qu'elles sont en mesure d'exercer une influence au sein du système institutionnel international, tout en recourant au droit international ou en s'en prévalant, et ce de manière parfois ambivalente, à travers leurs différentes interactions économiques transnationales avec les acteurs traditionnels du droit international.

Toutefois, avant d'aborder les actes normatifs des sociétés transnationales, souvent considérées comme des sujets de droit interne, il convient de rappeler leur statut juridique, lequel demeure au cœur d'un vif débat doctrinal en droit international. L'identification objective de la notion de société ou d'entreprise multinationale repose sur les instruments internationaux qui en précisent les éléments constitutifs. La définition de l'entreprise multinationale est exposée de manière plus ou moins complète dans deux principaux textes

distincts en droit international. Le premier texte est la Déclaration de principes tripartite adoptée par l'Organisation internationale du travail, et le second concerne les Principes directeurs émis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Selon les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Déclaration de principes tripartite définit « les entreprises multinationales comme des entités, qu'elles soient à capital public, privé ou mixte, qui possèdent ou contrôlent des activités de production, de distribution, de services ou d'autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège. Le degré d'autonomie entre les différentes entités qui composent ces entreprises varie considérablement, en fonction de la nature de leurs liens, de leur secteur d'activité, et de la grande diversité des structures organisationnelles se distinguant par la forme de propriété, la taille, la nature des activités des entreprises concernées ainsi que par les lieux dans lesquels elles exercent leurs opérations ».

Contrairement au Code de conduite des sociétés transnationales, les Principes directeurs de l'OCDE proposent une véritable définition de ces entreprises afin d'en faciliter l'identification. Ces principes précisent qu'il s'agit généralement d'entreprises ou d'entités établies dans plusieurs pays, entretenant des liens leur permettant de coordonner leurs activités de diverses manières. Une ou plusieurs de ces entités peuvent exercer une influence significative sur les autres, bien que leur autonomie interne varie considérablement d'une multinationale à l'autre. Par ailleurs, leur actionnariat peut être de nature privée, publique ou mixte.

En se référant à l'expérience du Codex Alimentarius, menée conjointement par l'OMS et la FAO ou Bien qu'elles soient soumises aux sentences arbitrales transnationales du CIRDI ou de

la CNUDCI, Il est indéniable que ces entreprises sont à l'origine d'une prolifération normative au sein de l'ordre juridique international.

Le pouvoir normatif, pour sa part, peut être envisagé sous différents angles, puisqu'il renvoie à un acte ou à une capacité d'agir [...] ». Dans cette perspective, Georges Scelle distingue, au sein de la technique juridique applicable aux entreprises multinationales, l'acte-règle, d'une part, et l'acte subjectif, d'autre part — ce dernier se manifestant principalement à travers le contrat ou les liens contractuels. Toutefois, La conception du pouvoir normatif des entreprises multinationales ne peut être dissociée des rapports de force qui structurent les relations internationales et dans lesquels les multinationales peuvent être instrumentalisées. C'est dans cette seule perspective que sera envisagée la notion de pouvoir normatif, perçue comme le reflet et l'aboutissement inévitable des rapports de force pour le droit au sein du droit international. Jean-Philippe Robé souligne par ailleurs que l'entreprise détient un pouvoir normatif qui s'exerce tant à l'intérieur de sa structure que dans ses relations avec les autres sujets du droit international.

L'objet de cette opération logique est d'appréhender ce pouvoir normatif dans une perspective intégrée et complémentaire du droit international, il paraît pertinent d'envisager un pouvoir normatif parallèle exercé par les entreprises multinationales. Ce pouvoir se manifeste notamment lorsqu'elles déploient une forme de diplomatie normative, leur permettant de mener certaines actions à portée normative. Cette diplomatie normative semble s'articuler autour de deux axes principaux, institutionnels et économiques.

La première de cette diplomatie normative se traduit par la participation des multinationales à l'élaboration de certaines normes, telles que le Codex Alimentarius, ainsi que divers standards et normes techniques.

La seconde forme s'exprime à travers la conclusion d'une multitude de contrats transnationaux avec les États dans le but d'investir ou de vendre leurs biens. Les entreprises multinationales peuvent ainsi intervenir, de manière directe ou indirecte, notamment par l'intermédiaire des organisations professionnelles — telles que la Chambre de commerce internationale (CCI) — participent également aux processus décisionnels au sein d'institutions internationales à vocation économique ou technique, et indirectement par leur contribution à l'élaboration et au renforcement des normes transnationales nécessaires aux régimes juridiques spécialisés du droit international, notamment économique. La diplomatie normative constitue ainsi le socle de leurs interventions normatives dans l'ordre juridique international. Cela traduit la reconnaissance d'un pouvoir normatif proactif exercé par ces entités au sein du droit international.

Toutefois, une autre expression de leur action normative se manifeste à travers un pouvoir normatif réactif, visant cette fois à obtenir réparation pour les préjudices subis. À ce titre, les entreprises multinationales disposent d'un droit d'accès à la justice internationale, notamment en intervenant en tant qu'*amicus curiae* devant l'Organe de règlement des différends de l'OMC, elles peuvent également agir en qualité de parties à un différend grâce à des mécanismes d'arbitrage transnational unilatéraux, lesquels leur offrent la possibilité d'assurer la protection de leurs investissements, notamment dans le cadre du CIRDI ou selon les règles de la CNUDCI. Bien que fondés sur des accords interétatiques, ces mécanismes ouvrent aux sociétés transnationales la faculté de contribuer à l'élaboration de normes transnationales, telles que la *lex mercatoria* ou la *lex petrolea*. À ce titre, les entreprises multinationales sont en mesure de participer à la production normative et de faire valoir leurs droits en cas de violation. Cette situation

s'inscrit dans le mouvement de spécialisation du droit international, lequel a favorisé l'émergence d'un ensemble normatif dense où le droit contraignant coexiste avec le droit souple, permettant ainsi aux entreprises multinationales d'accéder au processus normatif international. Ces évolutions juridiques leur confèrent la capacité de développer un pouvoir normatif implicite au sein de l'ordre juridique international. Elles participent activement à l'optimisation du droit international en introduisant des normes commerciales et en accentuant la marchandisation des normes internationales.

L'intégration des normes marchandes dans le droit international répond à la volonté de combler certaines lacunes ou la relativité juridique de certains des aspects du droit international, qui demeurent généraux et non spécifiques à des situations nécessitant la mise en œuvre de normes techniques. Cet élargissement du droit international a eu un impact direct sur ses destinataires, les multinationales en étant elles-mêmes devenues bénéficiaires, notamment avec le droit de recourir à l'arbitrage unilatéral d'investissement, qui s'apparente aux principes des droits de la défense. La justice privée, représentée par l'arbitrage, s'impose comme un instrument clé pour les sociétés transnationales afin de façonner un nouvel ordre juridique au sein du droit international. Parallèlement à cette utilisation stratégique du droit international, les entreprises en réseau contribuent à sa normalisation en ajustant ses règles et en diffusant largement sa substance.

En effet, ces entreprises forment un réseau de filiales qui appliquent et établissent des règles visant à diffuser aussi largement que possible certains des principes juridiques qu'elles défendent. Les entreprises multinationales ont su développer une due diligence, ou audit normatif, propre à leur domaine d'intervention dans le droit international, ce qui se traduit par les droits dont elles

disposent et la protection dont elles bénéficient grâce au droit international. En effet, Le transfert de la normativité vers les entreprises multinationales constitue une caractéristique contemporaine du droit international. Autrement dit, l'influence considérable de ces entreprises s'explique par leur rôle central dans l'économie mondiale, malgré l'absence de personnalité juridique internationale. Ce déficit juridique leur permet parfois d'échapper à des poursuites et de limiter leur responsabilité internationale. Toutefois, les évolutions récentes montrent que les multinationales sont désormais soumises à certaines obligations internationales, notamment dans le cadre des traités bilatéraux d'investissement de seconde génération, à travers les clauses de responsabilité sociale des entreprises. La personnalité juridique implicite des entreprises multinationales peut devenir explicite grâce aux normes internationales individuelles qu'elles élaborent et dont elles sont parfois elles-mêmes les bénéficiaires, (Kairouani 2020).

### **3.3. Les pratiques des multinationales**

Depuis les travaux pionniers de Stephen Hymer, Raymond Vernon et Richard Caves, les théories relatives aux firmes multinationales ont pris résolument une orientation oligopolistique, s'inscrivant durablement dans le cadre de la théorie de la concurrence imparfaite ou monopolistique. Divers auteurs ont essayé, plus récemment, d'unifier ces différentes approches en formulant des théories synthétiques en termes d'« internationalisation » ou d'imperfections du marché et (...) les théories des FMN qui s'occupent de l'État ; telles que les théories du dépérissement des fonctions économiques de l'Etat; les théories de l'expansion territoriale de l'État et les théories du rôle actif de l'État sur les FMN (Fauchier & Niosi 1985, p.240) sont à la base des certaines pratiques propres aux firmes multinationales (FMN).

En effet, Les FMN ont des pratiques léonines et positions dominantes qui peuvent se traduire par substitution d'un marché ou produit des pays d'accueils ; encerclement d'un marché ou secteur et parfois elles empêchent les autres d'y intégrer par les pouvoirs dont elles disposent. Elles affichent des comportements différents selon les pays et selon les motivations qui les animent.

### 3.3.1 La marchandisation du droit international

Dans le même ordre d'idée ; en dehors des pratiques purement économiques et des marchés ; il y a les États qui se heurtent aujourd'hui à une marchandisation du droit international en partie en raison de certaines pratiques juridiques adoptées par les entreprises multinationales (Brisser, 2020).

#### 3.3.1.1. La pratique du dumping normatif

L'espace normatif se désétatise : les sources étatiques sont de plus en plus concurrencées par des sources privées ou mixtes, et le champ territorial d'application des normes ne peut plus se limiter au seul territoire national. Dans ce contexte, les entreprises multinationales adoptent certaines stratégies juridiques pour tenter d'utiliser la norme la plus avantageuse. Plusieurs concepts ont été développés pour expliquer et justifier ce comportement de détournement du droit, parmi lesquels « le droit comme facteur de compétitivité », la « proactive law », ou bien le « plan d'action juridique du manager dirigeant ».

Dans cette optique, les services juridiques des entreprises multinationales disposent d'une cartographie des conventions internationales et autres instruments juridiques, leur permettant de mener des stratégies en fonction de l'environnement normatif le moins contraignant sur les plans juridique, fiscal et social. Le droit international se transforme ainsi en un instrument permettant à ces firmes de maximiser leurs bénéfices et de réduire leurs coûts, grâce à leur

analyse préalable du réseau normatif. Cette pratique, communément appelée shopping normatif, crée souvent des tensions entre les États et les entreprises multinationales souvent accusées d'être opportunistes et incontrôlables.

Plusieurs phénomènes permettent de caractériser le recours des entreprises multinationales au dumping normatif. Ce phénomène donne lieu à des pratiques de dumping fiscal, également appelées « tax shopping ». En raison des disparités de taxation entre les pays, une entreprise multinationale peut être incitée à manipuler les prix de transfert entre ses différentes unités afin de maximiser ses profits. Ainsi, la valeur des échanges entre filiales et sociétés-mères – et plus généralement celle de leurs opérations – intègre la manipulation des prix de transfert. Mounir Snoussi souligne à juste titre que ces pratiques font apparaître ce qu'il qualifie de « droit de l'attractivité ».

Tout en visant à détourner le droit fiscal international, particulièrement les conventions fiscales, les multinationales vont, dans « le cadre des consultations par les États Lors des réformes fiscales », ces entreprises peuvent recourir à des montages financiers complexes afin de réduire au maximum leur imposition.

Par ailleurs, les groupes transnationaux pratiquent également le dumping social en adoptant le modèle organisationnel de la firme réseau, ce qui leur permet d'échapper à leurs obligations en matière de protection juridique des travailleurs. Ils contournent ainsi leur responsabilité sociale, tout en éludant les conventions internationales adoptées sous l'égide de l'Organisation internationale du travail, ainsi que les législations nationales correspondantes.

Alain Supiot souligne que ce dumping normatif conduit inévitablement à « l'émancipation des entreprises multinationales » et à une montée en puissance juridique de ces entités. Cette pra-

tique de dumping normatif s'accompagne généralement d'une autre pratique, celle du pick and choose normatif.

### *3.3.1.2. La pratique du pick and choose*

Les entreprises multinationales ont fréquemment recours à une stratégie de butinage normatif, ou autrement dit, le pouvoir normatif sélectif ou « pick and choose », permet aux entreprises multinationales de n'appliquer que les normes ou règles qui leur sont favorables, tout en écartant celles qui vont à l'encontre de leurs intérêts. Grégory Lewkowicz évoque à juste titre une « lutte globale pour le droit », vise à privilégier la norme la plus en accord avec leurs valeurs ou leurs intérêts dans un contexte international incertain.

Cela est encore plus visible en droit international des investissements. À cet effet, dans les contrats conclus entre les entreprises avec les États en matière d'investissement, Il n'est pas rare d'y trouver des clauses stipulant le droit applicable, ainsi que des dispositions concernant le choix du juge ou de l'arbitre compétent. Les multinationales ont tendance à privilégier le droit qui leur est le plus favorable pour régler un différend lié à un investissement, tout en choisissant également le tribunal arbitral le plus avantageux pour elles.

Cette pratique représente avant tout une manière de contourner le droit des États, dans la mesure où les multinationales parviennent à soustraire le litige aux juridictions nationales, notamment grâce à l'insertion de clauses compromissaires négociées avec les États dont elles sont originaires. Par la suite, la question se pose de savoir quel droit appliquer, en se fondant notamment sur l'article 42 de la Convention de Washington du CIRDI ou sur l'article 35 du Règlement d'arbitrage de la CNUDCI constitue une norme répondant aux exigences financières des investisseurs.

Face à ces mécanismes, diverses pratiques de « pick and choose » se développent, telles que le treaty shopping — c'est-à-dire la recherche stratégique des traités les plus favorables — ou encore le chalandage de traités, qui consiste en un usage détourné de la clause de la nation la plus favorisée. Ces stratégies permettent aux multinationales de maximiser la protection juridique dont elles bénéficient par un traité bilatéral d'investissement que leur pays d'origine n'a pas conclu.

La clause de la nation la plus favorisée, intégrée aux traités bilatéraux d'investissement (TBI), a connu un développement progressif, ces dernières années, du phénomène des sociétés boîtes aux lettres. Cet usage semble utile soit pour bénéficier d'une réduction d'impôt ou d'un avantage fiscal soit pour pouvoir accéder à l'arbitrage transnational. Selon une partie de la doctrine, l'arbitrage transnational tend à devenir un outil juridique stratégique au service des entreprises multinationales.

Cette situation est étroitement liée à la présence d'une clause de *professio juris* renvoyant à plusieurs systèmes juridiques applicables. Cela engendre une confusion normative pour les arbitres, qui doivent trancher afin de déterminer précisément la règle de droit à appliquer. Il convient également de souligner que certains contrats conclus avec des États ou relatifs à des investissements peuvent contenir des clauses composites, combinant à la fois le droit international issu des traités bilatéraux d'investissement (TBI) et le droit privé, comme la *lex mercatoria* ou la *lex petrolea*, pour désigner le droit applicable.

Cette situation n'écarte pas la faculté pour les entreprises d'influencer le choix de l'ordre juridique applicable lorsqu'il offre un avantage lucratif notable. Cela conforte l'idée d'un pick and choose, Il s'agit d'un cadre procédural dans

lequel se développe une pratique de cherry-picking, permettant aux multinationales de justifier l'usage conforme au droit international de l'arbitrage transnational et de voiler l'arrière-plan économique et financier qui constitue leur motivation première.

À cet égard, il est relevé que, « dans près de 60 % des affaires, les multinationales obtiennent au moins un succès partiel » dans le cadre des procédures d'arbitrage entre États et investisseurs. Par ailleurs, les investisseurs cherchent fréquemment à restructurer leurs investissements dans un État afin de bénéficier d'avantages fiscaux, notamment par le biais des traités bilatéraux d'investissement et, en particulier, de la clause de la nation la plus favorisée. Cette clause permet ainsi aux groupes transnationaux de tirer parti de régimes fiscaux avantageux, favorisant des pratiques d'optimisation, voire d'évasion fiscale. Il en résulte une interaction étroite entre les traités d'investissement et les conventions de double imposition, lesquelles peuvent être mobilisées et interprétées comme des instruments conventionnels complémentaires. Dans cette perspective, les sociétés multinationales utilisent les conventions fiscales afin de réduire leur charge fiscale, d'une part par la mise en œuvre de stratégies de planification fiscale et, d'autre part, en exploitant les lacunes des législations fiscales nationales dans le but de minimiser l'imposition.

Toutefois, cette quête d'optimisation au sein de l'ordre juridique international ne saurait occulter le rôle moteur des entreprises, qui contribuent également, par leur action, à l'assouplissement et à la dynamisation de ce corpus normatif.

### 3.3.3. Autre pratique «Le poids de Cartel »

À un niveau plus élaboré, la coordination devient cartel «le Poids de Cartel» (Chavagneux.2010 ). Il s'agit là d'une source majeure d'influence pour les acteurs économiques. Les cartels se définissent comme des accords, qu'ils soient formels

ou informels, conclus entre entreprises qui sont en principe concurrentes, afin de fixer des prix élevés, limiter la production, freiner la diffusion de leurs avancées technologiques et coordonner la gestion de leurs parts de marché.

Cette pratique ne saurait être qualifiée de récente, dans la mesure où elle était déjà dénoncée par Adam Smith dans Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, lorsqu'il relevait que « les personnes exerçant une même profession se réunissent rarement, même à des fins récréatives ou prendre du bon temps, sans que la conversation ne débouche sur une conspiration contre le public ou sur quelque invention pour augmenter leurs prix » [1809, livre I, chapitre X, page 248].

Ce type d'ententes illicites existe aussi bien au niveau national qu'international. Ces accords présentent généralement trois dimensions : permettre à chaque entreprise dominante sur son marché local de fixer librement ses prix, répartir les marchés d'exportation entre les différents pays, et constituer un « fonds de combat » destiné à soutenir les entreprises membres en cas de sanctions par les autorités de régulation. L'un des cartels internationaux les plus anciens a été constitué en 1823 entre les producteurs de rails d'acier et n'a dû sa disparition qu'au déclenchement de la Première Guerre mondiale.

Des auteurs tels que Fröbel et al. (1980), Sassen (1988) ou Henderson (1989) ont étudié ces phénomènes, tandis que Gereffi et al. (1995) ont même élaboré une théorie des « systèmes mondiaux » fondée sur les flux transnationaux de production et leurs impacts sur le développement économique. Ces réseaux créent de la valeur en fonction de l'organisation interne des entreprises intégrées — notamment leur capacité à organiser le travail et à réaliser des gains de productivité, tout en tenant compte des contextes sociaux et institutionnels. Ils tirent également parti de si-

tuations de rente, résultant d'avantages monopolistiques tels que les rentes technologiques, organisationnelles, ou relationnelles, issues d'alliances stratégiques et de coopération, d'économies d'échelle, de marque, de politiques et de réglementations sur les plans nationaux, internationaux et mondiaux.

D'après Rioux M. (2012), le pouvoir des entreprises se situe moins par rapport au marché, mais plutôt dans la capacité relative des FMN de contrôler/influencer les réseaux et ses composantes dans les décisions structurantes et importantes. Le pouvoir monopolistique s'exprime ainsi moins en termes de domination complète, mais dans une trajectoire de constitution de relations et de rapports de force soutenables à travers le réseau de FMN et ses partenaires. À l'inverse, de petites et moyennes entreprises peuvent également exercer des zones d'influence stratégique dans certains districts industriels intégrés aux réseaux de production transnationaux. L'on peut également, dans une certaine mesure, appliquer la même analyse pour les États. Dans les réseaux de production globaux ou les chaînes de valeur, des firmes et des États se positionnent comme leaders, parfois même en coordonnant leurs stratégies, s'observent également lorsque les firmes multinationales (FMN) sont des entreprises publiques.

Ces nouveaux espaces corporatifs transnationaux s'entrelacent avec les espaces territoriaux, contribuant ainsi à redéfinir les « frontières » économiques. Il apparaît donc clairement que les espaces économiques nationaux ne sont pas destinés à disparaître, et qu'un effet de balancier s'est ainsi produit, avec le risque d'un basculement excessif dans le sens opposé et de surévaluer l'importance de la localisation et des États. En effet, avec la mondialisation s'installe une dynamique de concurrence globalisée impliquant des rapports de rivalité-collusion entre firmes et États, chacun cherchant à trouver sa

place dans les réseaux économiques qui les surplombent.

Ainsi que l'ont montré John Stopford et Susan Strange (1991), les rapports de force connaissent un réaménagement entre deux pôles : d'une part, une puissance en expansion, celle des entreprises, et l'autre déclinante, celle des États. Loin de posséder les attributs de la puissance que leur prêtent les auteurs réalistes, les États ont su trouver un *modus operandi* leur permettant de concilier leur souveraineté avec un pouvoir économique de plus en plus déterritorialisé, le tout afin d'arrimer la croissance économique nationale aux réseaux transnationaux et la compétitivité des entreprises à celle de la nation. L'on peut dire, à l'instar de Strange et al. (1991), que la mondialisation fait émerger une nouvelle diplomatie commerciale faisant intervenir les relations entre les entreprises (les dynamiques de mondialisation) ainsi que les interactions entre les États (les rapports de souveraineté) et celles qui se développent entre les États et les firmes (les rapports de compétitivité). Ces trois types de rapports interagissent par ailleurs de manière dynamique puisque l'intégration firme-firme a des incidences sur les souverainetés, comme les rapports firme-État peuvent avoir des incidences significatives sur la mondialisation, et comme les rapports entre les États ont une influence sur les deux autres types de relations et de processus, (Rioux M. op cit. p22).

Face aux restrictions étatiques, les FMN ont mis en place des mécanismes leur permettant de dépasser les obstacles à leur expansion internationale, ce qui a posé la question de l'efficacité des régimes nationaux en matière d'investissement international, on parle souvent d'une économie « déterritorialisée » ou de plus en plus autonome par rapport aux territoires nationaux. Levitt (1983) affirmait qu'avec la mondialisation, l'on assistait à l'émergence d'un marché global au sein duquel les économies nationales se diluent.

Mais les espaces nationaux ne disparaissent pas pour autant et jouent un rôle déterminant dans l'organisation et l'extension des activités des entreprises (Rioux, op. cit. pp. 22-23).

Ainsi, en prenant exemple sur l'expérience des investissements dans l'industrie extractive ou les plantations, certains auteurs soutiennent que les EMN se constituent souvent en véritables enclaves, sans générer d'effets multiplicateurs en aval ou en amont. Les impôts réduits qu'elles versent, après avoir réussi à en éluder une partie importante, bénéficient principalement à des gouvernements oligarchiques qui les utilisent pour importer des biens de consommation provenant des pays industrialisés. Les critiques concernant le rôle des EMN dans les pays en développement vont même au-delà de ces constats. En se référant à l'analyse de l'ancien impérialisme, Alma Champoy propose une liste d'observations mêlant vérités et demi-vérités : la présence de filiales d'EMN dans ces pays constitue une charge importante. Elles épuisent les ressources naturelles, entraînent la fuite des cerveaux, limitent le paiement de l'impôt, offrent peu d'emplois, et restreignent l'accès du personnel local aux postes de haute responsabilité, donnent priorité à la maison mère lorsqu'il s'agit d'exporter, absorbent ou éliminent les petites et moyennes entreprises locales, empêchent la diffusion de la technologie qu'elles maîtrisent, agissent sur le taux de change par les rapatriements de bénéfices ou l'arrêt subi de nouveaux investissements, créent des obstacles à la planification économique nationale, maintiennent les centres de décision localisés à l'extérieur, rendent difficile la formation d'un marché national des capitaux dans la mesure où elles refusent d'introduire leurs actions dans les bourses des valeurs locales, interviennent activement dans la politique interne des pays hôtes.

Le schéma de base pour l'analyse de l'impérialisme est toujours celui proposé par Hobson et Lénine, sans modifications essentielles. On peut

parler de "nouvel" impérialisme, impérialisme "moderne", "néo-impérialisme", mais quoi qu'il en soit l'impérialisme est toujours un stade plus avancé et final du capitalisme. Les grandes entreprises capitalistes accumulent un excédent de capital qu'elles doivent transférer dans les pays sous-développés. Ce transfert, traduit dans la formation des entreprises multinationales, a comme objectif de nouveaux bénéfices et une accumulation du capital plus intense pour les économies centrales. Le rôle fondamental des EMN serait alors de transférer dans la métropole tout ou grande partie de l'excédent économique produit par les travailleurs des pays sous-développés (Brisser Pereira, op cit . pp.313-314) .

Pour lutter contre ces pratiques ; le pays à l'instar de la République Démocratique du Congo ou évolue plusieurs multinationales dans le secteur minier ; agricole et dans le cas d'autres pays sous-développés doivent être bien organisés ; avoir les normes juridiques fortes et contraignantes. Ces pays doivent lutter contre de l'impérialisme de firmes multinationales et être outillés pour organiser leurs propres technobureaucratie dans les pays et faire face aux guerres économiques futures, définir les stratégies juridiques et réglementaires ,stratégie économiques( souveraineté industrielle) ,mobilisation de la société et syndicale ,l'innovation technologique et la coopération sud-sud. Ainsi ; ils doivent recourir à l'intelligence économique pour sauvegarder les biens menacés du pays par la concurrence du marché globalisé et le bien-être des populations en protégeant les intérêts nationaux afin d'éviter le risque de se retrouver étranger sur son propre sol.

## **Conclusion**

Au terme de cet article axé sur l'intelligence économique et pratiques des multinationales dans la guerre économique que se livrent les entreprises et les nations, les "vieilles recettes" de la



puissance avec la Monnaie dollar ou la maîtrise des technologies ne représentent plus l'unique source d'avantages concurrentiels importants.

L'approfondissement de l'intelligence économique et de la maîtrise de ses outils combinés au Soft Power a donné aux entreprises multinationales les pouvoirs immenses et normatifs pour se positionner sur l'échiquier international. Ainsi, les méthodes et outils de l'intelligence économique deviennent des compétences centrales pour les dirigeants d'entreprises qui souhaitent gagner en agilité dans la mondialisation.

Qui dit Globalisation dit régionalisation, et le recours au droit normatif par des multinationales a créé de groupes d'intérêts puissants dans les économies nationales ayant un lobbying important. Elles en forment de cartel pour un marché ou un secteur particulier et un fonds de combat pour se défendre et se protéger contre les menaces endogènes et exogènes. Ces multinationales forment des réseaux d'intelligences économiques et anticipent les actions à mener parfois s'opposent à une législation nationale en imposant des pratiques par moment soutenues par le droit normatif international dans les instances d'arbitrage international.

C'est pourquoi, les pays d'accueils doivent renforcer le cadre juridique, les lois sur les investissements étrangers, réguler les prix de transfert et protéger des ressources naturelles. Ils devront diversifier l'économie et penser à la création de fond souverain et promouvoir les incitations pour les entreprises locales. Pour ce faire, ils doivent initier un mécanisme de contrôle et transparence sur les comptes des multinationales et sur les contrats signés avec les Etats, et, recourir à la coopération internationale sans ignorer la protection des données et le savoir-faire.

La mise en place d'un cadre juridique, stratégique et réglementaire permettra aux pays en

développement comme la RDC de maîtriser le soft power en intelligence économique et être prête à se défendre contre le hard power voire la guerre hybride future pour protéger son patrimoine économique.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Bolduc, D., & Ayoub, A. (2000). La mondialisation et ses effets : Revue de la littérature (pp. 9–10). Université Laval.
2. Bresser-Pereira, L. C. (1978). Les entreprises multinationales et le sous-développement industrialisé. *Revue Tiers Monde*, 19(74), 303–307.
3. Chavagneux, C. (2010). Les multinationales définissent-elles les règles de la mondialisation ? *L'Économie politique*, (48), 556–557.
4. Faucher, P., & Niosi, J. (1985). L'État et les firmes multinationales. *Études internationales*, 16(2), 239–259. <https://doi.org/10.7202/701834ar>
5. Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique*. Pearson.
6. Jacques, A. (2006). Des firmes multinationales : Un survol de la littérature microéconomique. *L'Actualité économique*, 82(4), 643–691. <https://doi.org/10.7202/016406ar>
7. Kairouani, A. (2020). Le pouvoir normatif des entreprises multinationales en droit international. *Revue internationale de droit économique*, 34(3), 253–295. <https://doi.org/10.3917/ride.343.0253>
8. Ludovic, E. (2003). *Intelligence économique et stratégique*. CIGREF. <http://www.cigref.fr>
9. Mankari, B., & Belhaj, L. (2023). Pensée critique du soft power : L'arme de faire les yeux doux. *Revue internationale du chercheur*, 4(3), 1–13.

10. Menéndez, A., et al. (2002). Intelligence économique : Guide pour débutants et praticiens. Idetra.
11. Mucherie, M. (2019). Les vagues de mondialisation. <https://2019.melchior.fr>
12. Nye, J. S. (1990). Bound to lead: The changing nature of American power. Basic Books.
13. Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. PublicAffairs.
14. Nye, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 94–109. <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>
15. Nye, J. S. (2010). The future of power (pp. 19–24). PublicAffairs.
16. Rioux, M. (2012). Théories des firmes multinationales et des réseaux économiques transnationaux (pp. 21–22). Université du Québec à Montréal, Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation. <http://www.ceim.uqam.ca>