

## **Stratégies des multinationales et durabilité en Afrique**

## **Multinational Strategies and Sustainability in Africa**

**TENGHO METCHUM Célestine-Annie**

Docteur/ PhD en Sciences de Gestion

Université de Douala

Enseignant-chercheur

Chargé de cours

Institut Universitaire du Golfe de Guinée (IUG)

Cameroun

**Date de soumission :** 12/02//2026

**Date d'acceptation :** 30/04/2026

**Pour citer cet article :**

TENGHO METCHUM C. (2026) «Stratégies des multinationales et durabilité en Afrique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 610 - 638

## Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser les stratégies des multinationales aptes à répondre aux enjeux de durabilité. Quelles sont les stratégies des Multinationales qui contribuent à leur durabilité en Afrique? Pour répondre à cette question un guide d'entretien a été construit présentant ces sous-thèmes: stratégie, durabilité, résilience. La méthodologie utilisée est l'étude exploratoire qualitative. Un entretien-semi directif a été mené à Douala auprès de 23 dirigeants. La durée de chaque entretien semi-directif était de 45 minutes. Le critère de sélection est la saturation. Les résultats montrent qu'il existe plusieurs stratégies adoptées par les multinationales pour répondre aux enjeux de durabilité et de résilience et que la mobilité des talents est une réalité dans les Multinationales. La durabilité forte est une préoccupation des dirigeants. La résilience est une solution palliative et adaptative dans les Multinationales qui contribue à la durabilité. Les Multinationales travaillent en veillant sur le respect de la réglementation et assurent l'innovation en mode low cost et en économie circulaire mais que l'oppression fiscale ainsi que les problèmes d'accessibilité des matières premières est un inconvénient dans leur positionnement fort. Le plan est : revue de la littérature, méthodologie, discussion et résultats.

**Mots clés : stratégie, durabilité, concurrence, positionnement, résilience.**

## Abstract

The objective of this article is to analyze the strategies of multinational corporations (MNCs) capable of addressing sustainability challenges. What strategies do MNCs employ to contribute to their sustainability in Africa? To answer this question, an interview guide was developed, presenting the following sub-themes: strategy, sustainability, and resilience. The methodology used was an exploratory qualitative study. Semi-structured interviews were conducted in Douala with 23 executives. Each semi-structured interview lasted 45 minutes. The selection criterion was interview saturation. The results show that MNCs have adopted several strategies to address sustainability and resilience challenges, and that talent mobility is a reality within MNCs. Strong sustainability is a concern for executives. Resilience is a palliative and adaptive solution within MNCs that contributes to sustainability. MNCs operate while ensuring regulatory compliance and fostering innovation through low-cost and circular economy models, but tax burdens and problems with raw material access are drawbacks to their strong market positioning. The plan is: literature review, methodology, discussion, and results.

**Keywords: strategy, sustainability, competition, positioning, resilience.**

## Introduction

Avec l'évolution tant sur le plan économique, technologique que social et du fait de la Mondialisation, le mode de fonctionnement des Multinationales est parfois remis en cause. Le modèle des Multinationales Africaine suscite alors la curiosité et amène à se poser la question relative au fonctionnement de celles-ci (Biwolé-Fouda, J., Causse, G. 2022). Ces multinationales font face non seulement à une rude concurrence au sens de Porter (1979) mais également aux problèmes de durabilité. Malgré la dynamique du marché, des changements rapides de l'environnement, la rude concurrence continue de favoriser la recherche d'idées nouvelles et de nouvelles stratégies. D'après Baynast et al. (2021) une stratégie se pense et se met en œuvre contre des adversaires. Les adversaires sont tous ceux qui, dans l'environnement des Multinationales, sont susceptibles de contrarier la réalisation des objectifs fixés. La concurrence est naturellement un adversaire. Des stratégies sont de plus en plus mises en œuvre par les entreprises pour répondre aux besoins de la clientèle car les clients aspirent à des services personnalisés, rapides, sécurisés et accessibles, nourris par des références globalisées issues des plateformes internationales (Faouzi, L. I.& al.2025). Malgré les différentes stratégies adoptées par les multinationales, celles-ci font toujours face à des problèmes de durabilité. L'objectif de cet article est d'analyser les stratégies des multinationales aptes à répondre aux enjeux de durabilité. Quelles sont les stratégies des multinationales qui contribuent à leur durabilité en Afrique? L'intérêt de cette recherche est à deux niveaux : sur le plan théorique peu de travaux ont porté sur les Stratégies des multinationales et la durabilité en Afrique d'où la contribution théorique des résultats de ce travail. Sur le plan managérial, comprendre le lien qui existe entre les stratégies des Multinationales et leur durabilité en Afrique aidera celles-ci à booster leur chiffre d'affaires, augmenter leurs bénéfices et assurer leur positionnement fort. L'atteinte de cet objectif passe par une étude qualitative exploratoire. Plusieurs entretiens semi-directifs, d'une durée de 45 minutes, sont menés auprès de 23 dirigeants dans les multinationales de la ville de Douala car la plupart des directions s'y trouvent. Le critère de sélection est la saturation qui est indiquée dans la méthodologie qualitative et en particulier les entretiens qualitatifs selon le nombre d'entretiens à réaliser. Savoie-Zajc, L., et al (2009) précisent que « la saturation constitue un signal de la représentativité des données. Le savoir produit possède alors un certain degré de généralisation." Or en plus du Savoir s'ajoute la légitimité. Selon Bouquet, B. (2014), le terme « légitimité » – venant de lex, loi, droit écrit – provient du latin legitimus, fixé par les lois, conforme aux lois. D'après Le dictionnaire la légitimité est défini comme ce qui est « conforme non seulement aux lois mais aussi à la

morale, à la raison ». Et le dictionnaire Littré l'évoque comme une : « qualité de l'autorité légitime, des pouvoirs légitimes, se référant à la loi ; qualité de ce qui est légitime, par des conditions requises par la loi; qualité de ce qui est fondé en équité, en raison». Les Multinationales fonctionnent conformément aux lois. Une multinationale (firme multinationale ou société transnationale ou firme transnationale) est une entreprise active et implantée dans plusieurs pays grâce aux filiales qu'elle détient. Rioux. M (2019) affirme que « les firmes multinationales (FMN) sont, aujourd'hui, les vecteurs les plus structurants des processus d'intégration et de transformation de l'économie et de la société mondiale ». Chavragneux. C (2010) quant à lui, considère que « les firmes multinationales jouent un rôle politique majeur dans la définition des règles du jeu de la mondialisation» et développent davantage des stratégies dans un environnement concurrentiel. Une telle approche incite à chercher à comprendre non seulement les théories classiques relatives à la concurrence, aux institutions, aux parties prenantes mais aussi à recenser les différentes stratégies de Multinationales.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. Panorama des stratégies des multinationales

Les Multinationales mettent en œuvre plusieurs stratégies pour augmenter et conquérir les marchés locaux et Etrangers. Quelques théories classiques sont évoquées dans ce cadre précis. Il existe cependant une pléthore de stratégies des Multinationales analysées à la suite de ce travail.

#### 1.1.1. Les théories classiques :

Des théories classiques relatives aux Multinationales sont brièvement exposées dans le tableau ci-dessous.

Les théories classiques	Apports théoriques
La théorie de l'avantage compétitif (Porter, 1980)	Selon Porter, l'avantage compétitif doit être décisif, durable et défendable. : cet avantage ne doit pas être ni copié, ni substitué, ni érodé par l'action des concurrents, ni rendu obsolète par les évolutions technologiques, réglementaires ou économiques de l'environnement.
La théorie de la globalisation (Levitt, 1983)	Cette théorie, exposée par Théodore Lewitt, postule une convergence des marchés mondiaux, où la technologie (communication, transport) homogénéise les goûts des consommateurs, menant à une demande de produits standardisés à l'échelle planétaire,

	créant ainsi la « firme globale » qui vend partout de la même manière pour bénéficier d'économies d'échelle.
La théorie institutionnelle (Pigneur, Y, 2011)	La théorie dite institutionnelle met en exergue qu'une institution est contrainte par son environnement social, politique, économique, légal, technologique auquel elle se conforme pour garantir sa légitimité et sa pérennité.
La théorie des parties prenantes (Clarkson, 1995).	La théorie des parties prenantes propose de considérer l'entreprise comme une constellation ou des nœuds d'intérêts convergents ou concurrentiels et ces intérêts ont une valeur intrinsèque (Dontenwill, 2005).
	La théorie des parties prenantes est fondée sur les postulats suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984);</li> <li>- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres.</li> </ul>
La théorie de la légitimité (Weber, M. 1947)	Max Weber présente les trois types purs de la domination légitime dans cette théorie: la domination rationnelle, la domination traditionnelle et la domination charismatique. Selon lui, le charisme est « la qualité extraordinaire d'un personnage qui est considéré comme doué de forces et de qualités surnaturelles ou surhumaines, ou au moins spécifiquement extra-quotidiennes qui ne sont pas accessibles à tous, ou comme envoyé par Dieu, ou comme exemplaire, et qui pour cette raison est considéré comme chef » (Weber, 1995).
La Théorie du management par les ressources (Ressource based View Theory)	La Théorie du management par les ressources (Ressource based View Theory) est une théorie selon laquelle, le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auxquelles elle est soumise mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Thomas Durand, 1997).

Source : Auteur

### 1.1.2. Le concept de stratégie des multinationales

Les entreprises multinationales adoptent diverses stratégies pour étendre leur présence à l'international et faire face à la concurrence au sens de Porter (1980). Ces approches visent à optimiser leurs avantages concurrentiels, accéder à de nouveaux marchés et à maximiser leur rentabilité à l'échelle mondiale afin de maintenir un positionnement fort. Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux stratégies des Multinationales. Une définition conceptuelle est donc

nécessaire. La stratégie est un «ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts» (Marchesnay, 1993). Pour Koenig, (2004) : la stratégie est un «ensemble de conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes. La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme.» La capacité à mener à bien la stratégie d'une organisation ou Multinationale dépend d'un certain nombre de facteurs (Amar F. & Afroukh J ; 2023). Cependant il existe plusieurs types de stratégies mises en place par les Multinationales. Ces stratégies sont déroulées dans le paragraphe suivant.

### **1.1.3. Les types de stratégies :**

Plusieurs stratégies sont mises en pratique par les Multinationales : les stratégies globales, les stratégies banales, la stratégie mondiale et la stratégie transnationale. Certains s'interrogent et cherchent à savoir s'il est possible d'adopter « les stratégies : banales ou globales » (Wladimir. A, 2003)? Les stratégies globales des multinationales incluent principalement trois approches : la première approche est axée sur la stratégie multidomestique : qui consiste à faire une adaptation des produits et services aux besoins locaux de chaque marché; la deuxième a trait à la stratégie mondiale: une standardisation des produits et des services pour maximiser l'efficacité et réduire les coûts, est recommandée et enfin la troisième approche est la stratégie transnationale : qui est une combinaison des deux précédentes, cherchant à être à la fois efficace à l'échelle mondiale et réactive aux besoins locaux. Ces stratégies varient en fonction des pressions sur les coûts et des besoins locaux. Les stratégies globales sont axées sur le volume de production et d'hégémonie culturelle. En ce qui concerne les stratégies banales des Multinationales les travaux de Wladimir. A, 1996 montrent que « Jusqu'au début du 20e siècle, les premières FTN (Firmes Transnationales) avaient une stratégie d'approvisionnement: les implantations à l'étranger avaient pour but d'approvisionner la société-mère en ressources naturelles. Il y a ici une intégration verticale en amont (IDE verticale). Au 20e siècle apparaissent les stratégies de marché dont le but est de prolonger l'activité d'exportation par une production sur le marché étranger. Les filiales-relais produisent les mêmes produits que

ceux de la société-mère, auxquels ils se substituent (IDE horizontal). Certains facteurs (obstacles tarifaires, coûts de transport) affectant la compétitivité des exportations, l'investisseur peut préférer implanter à l'étranger une filiale assurant toutes les étapes du processus de production afin de servir le marché local. Dans les 1960s apparaissent les stratégies de rationalisation de la production dans le cadre de la DIPP. Les IDE (Environnement de Développement Intégré) permettent, dans ce cas, de localiser différents segments du processus de production dans plusieurs pays. Des filiales ateliers produisent les composants des produits de la société-mère et les exportent vers le pays d'origine ouverts des filiales localisées dans d'autres pays. La FTN arbitre alors entre les pays hôtes potentiels en fonction de leurs avantages comparatifs pour chaque opération du processus productif ». Que les stratégies des Multinationales soient globales ou banales ces dernières font toujours face au problème de durabilité

## **1.2. La durabilité**

Plusieurs travaux ont porté sur la durabilité (Fragnière, A. 2022 ; Dyllick, T., & Muff, K. 2016; Marchese, D., and al. 2018 ; Meacham, B.J 2016 ; Redman, C.L., 2014 ; Schaltegger, S, and Hörisch, J. 2017 ; Souza, A.A.A., and al. 2017) ; Weber, M.M. 2023). D'après les Nations Unis, La durabilité est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures». La durabilité est le principe qui veut que la ressource exploitée soit renouvelable et que le ratio de prélèvement de cette ressource n'excède pas son taux de renouvellement. Boisvert. V et al (2019) allèguent que « Le problème de la notion de « durabilité » est que cela suggère qu'il serait possible d'inscrire un développement, quelle qu'en soit la forme, dans la durée». Une distinction formelle entre durabilité forte et durabilité faible est nécessaire dans les Multinationales qui aspirent à l'évolution. Une prise en compte des dimensions de la durabilité par les Multinationales est cruciale.

### **1.2.1. La distinction entre durabilité faible et forte**

Maillefert et al. (2010) accordent une place centrale à la distinction entre durabilité faible et forte. En effet, Valérie. B et al. (2019) considèrent que « La durabilité forte est souvent présentée, par contraste, comme une façon plus adaptée d'intégrer pleinement les impératifs de protection de l'environnement et d'équité inter et intra-générationnelle dans le fonctionnement de l'économie. Or La durabilité faible est une conception du développement durable qui admet le principe de substitution entre les stocks de capitaux, du moment que la somme totale des stocks reste inchangée. Elle stipule qu'il n'y a pas de contrainte forte pour s'engager sur la voie du développement durable. Les tenants de la durabilité faible forment le courant économique

dominant. Dans une optique de durabilité faible, un territoire exportant des ressources naturelles ne subira pas d'iniquité territoriale au sens du développement durable s'il reçoit une compensation financière. Pourtant l'équipe dirigeante constitue des ressources aussi (Vami B. et Pokou J-C, 2025) bien financières « En somme, les regards critiques sur l'économie dominante ne peuvent se résumer à une opposition entre durabilités forte et faible, même si cette dernière constitue un critère majeur de démarcation » (Bruno. B, 2023). Certaines recherches considèrent la durabilité comme une composante de la résilience (Weber 2023), d'autres y voient un rapport inverse (Fiksel et al., 2014).

### 1.2.2. Les dimensions de la durabilité

**La dimension économique :** l'accent est mis sur le long terme tout en intégrant les piliers environnementaux et sociaux, en assurant la disponibilité future des ressources, la rentabilité sans épuisement, l'équité dans la redistribution de la valeur et l'innovation par des modèles comme l'économie circulaire, transformant les contraintes écologiques en opportunités de compétitivité et de croissance durable.

**La dimension environnementale :** cette dimension s'intéresse à la lutte contre la pollution, la préservation des ressources renouvelables, les écosystèmes d'énergie.

**La dimension sociale :** l'accent est mis sur la pauvreté, la vulnérabilité et l'accroissement des inégalités. L'approche par les « capacités » qui s'appuie, notamment, sur les travaux de Sen (1987) apporte des moyens d'analyse et de mesure adaptés à la durabilité sociale ceci rejoint la théorie institutionnelle de Pigneur. Y, (2011).

### 1.3. La résilience comme une solution adaptative à la durabilité des Multinationales

**La théorie de la résilience** soutient que ce n'est pas la nature de l'adversité qui est la plus importante, mais la manière dont nous y faisons face. Lorsque nous faisons face à l'adversité, au malheur ou à la frustration, la résilience nous aide à rebondir. Cela nous aide à survivre, à récupérer et même à prospérer face au malheur (Catherine Moore, 2020). Les résultats des travaux et contributions de Weick, K. E., & Stutcliffe, K.M. (2007), montrent, dans la théorie de la résilience, que les organisations les plus résilientes développent des stratégies proactives d'anticipation, une gouvernance adaptative et une culture d'apprentissage organisationnel. La résilience est un concept polysémique qui fait référence aux compétences trouvées-crées par des individus pour faire face à des situations délétères : événements de vie traumatiques, accidents, maladies, handicaps, carences affectives graves, grande précarité, etc. (Arnaut. M. 2015). Le mot résilience est formé sur le latin *resilire*, qui signifie « sauter en arrière, revenir en sautant, rebondir » (Gaffiot 1981, p. 1351). Les sciences sociales définissent généralement

la résilience comme la capacité de se remettre d'expériences de vie négatives et de devenir plus fort tout en les surmontant (Henderson. N. & Milstein. M. M. 1996).

### **1.3.1. Approches de la résilience**

Mountassir, L., & Innou-L, S. (2025) fait allusion à plusieurs approches de la résilience : - l'approche psychologique : qui montre la capacité intrinsèque des individus à surmonter les traumatismes ; - l'approche organisationnelle : quant à elle est considérée comme une construction organisationnelle influencée par des stratégies et des structures (Lennick-Hall & Beck, 2009) ; - l'approche écologique : est conçue comme une propriété émergente des systèmes sans intervention directe (Holling, 1973).

Dans leurs travaux, Mountassir, L., & Innou-Laaroussi, S. (2025) considèrent qu'en management stratégique, la résilience repose sur des stratégies proactives et de gestion du risque efficace tandis qu'en écologie, elle est davantage perçue comme une réponse passive aux perturbations, où les systèmes s'autorégulent sans intervention directe. Relativement à la psychologie par contre ils évoquent que la psychologie analyse la résilience sur le long terme à travers des trajectoires de vie.

### **1.3.2. Mécanismes de la résilience**

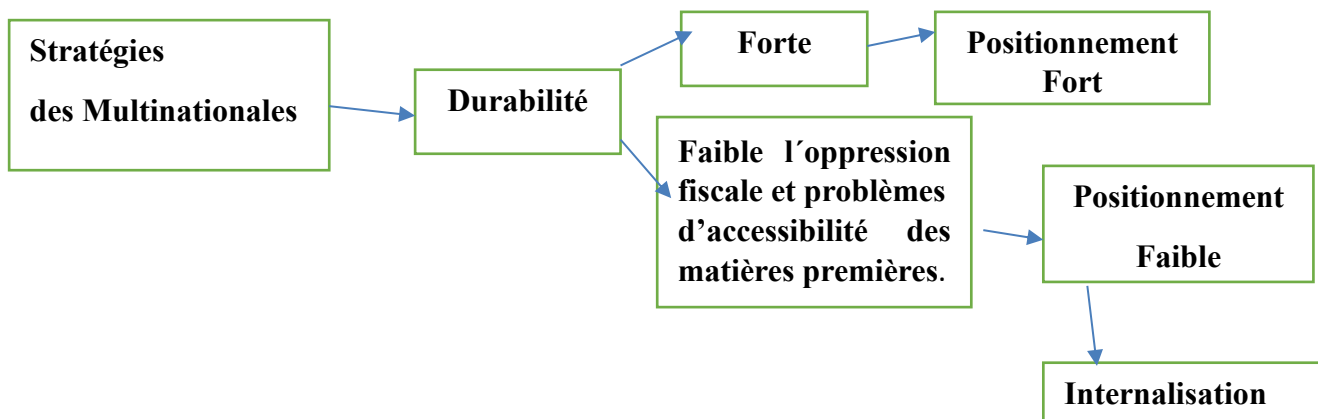
Plusieurs mécanismes de résiliences existent dans les Multinationales. Ces mécanismes peuvent être activés pour jouer sur la psychologie du personnel. Ainsi, activer un mécanisme de résilience demande à la fois non seulement un travail de fond (créer du sens à partir d'une situation négative), mais aussi des actions instantanées, qui visent à influencer directement la source du problème dans une dynamique psychologique et sociale spécifique. Comme précisé plus haut, les Multinationales font des alliances et des partenariats. Elles créent des filiales en Afrique et ailleurs.

## **2. Méthodologie**

Cette partie a pour objectif la description précise et détaillée de la façon dont on a sélectionné l'échantillon à analyser, les méthodes d'analyse qui ont été appliquées et enfin les tests statistiques utilisés. La méthodologie utilisée est l'étude exploratoire qualitative. Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien pour les interviews. Plusieurs axes ont été mis en exergue stratégie de croissance interne, stratégie de développement, stratégie de diversification. Un entretien-semi directif a été mené dans la ville de Douala auprès de 23 dirigeants des multinationales. Ceci afin de comprendre en profondeur leurs avis. Le critère de sélection était la saturation car les catégories d'analyse étaient suffisamment riches et les relations entre elles étaient aussi bien établies. Relativement à l'analyse du contenu, les données issues des

entretiens des participants à l'enquête ont été codifiées pour détecter les thèmes récurrents et les productions discursives divergentes (Kone. V., 2025). Après avoir codifié les données, nous les avons traités manuellement. Le modèle conceptuel se présente de la manière suivante :

**Figure N°1 : Modèle conceptuel**



Source : Auteur

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 13 femmes et 10 hommes dans la ville de Douala, à l'aide d'un guide d'entretien défini au préalable et listant les thèmes abordés dans le courant de l'entretien. Les entretiens se sont faits à l'aide d'un magnétophone pendant 45 minutes dans les bureaux au cours du mois de mai 2025. Nous avons au préalable fait un pré test auprès de 6 employés des multinationales dans le but de tester la compréhension et d'apporter des modifications au guide d'entretiens. Les réponses ont été enregistrées, transcrites et analysées. Nous avons fait une analyse thématique manuelle du contenu après une lecture minutieuse et comparative des différents discours des interviewés selon les thèmes abordés. Une grille de codage a été élaborée afin de résumer les sujets liés aux stratégies des multinationales et la durabilité. Les thèmes qui en découlent : Stratégies des Multinationales, résilience, durabilité, mobilité des talents.

### 3. Discussions et Résultats

D'après le Dictionnaire de l'Académie, un résultat est un effet, ou un ensemble d'effets qui découle d'une action, d'une activité. Cette recherche porte sur l'analyse des stratégies de Multinationales en Afrique. Or après des entretiens avec plusieurs dirigeants des Multinationales en Afrique dans la ville de Douala et en ligne, il en ressort plusieurs résultats déroulés à la suite de ce travail.

### 3.1. Approche stratégique :

Plusieurs stratégies des Multinationales contribuent à leur durabilité. Une analyse des discours des répondants permet de montrer comment les stratégies des Multinationales renforcent leur durabilité en Afrique.

#### 3.1.1. Objectifs et stratégies adoptées par les Multinationales en Afrique.

Le tableau ci-dessous développe brièvement les Objectifs stratégiques à atteindre par les Multinationales en Afrique précisés par les Dirigeants interviewés.

**Tableau N°1 : Verbatims des interviewés relatif aux objectifs fixés par les dirigeants des Multinationales**

Profil des Dirigeants	Stratégies des Multinationales	Verbatims des interviewés
Les dirigeants X, Y, Z	Stratégie de pénétration du marché	Nous cherchons à <b>pénétrer d'autres marchés Africains</b> pour profiter de la croissance économique et de la demande croissante.
	Stratégies de partenariat	Nous travaillons en <b>partenariat avec des entreprises locales</b> pour mieux comprendre les marchés ainsi que les besoins des clients.
	Stratégies d'adaptation	Nous adaptons nos produits et services aux contextes locaux pour répondre aux besoins spécifiques des marchés Africains.
	Stratégies d'investissement	Nous investissons dans les infrastructures pour améliorer l'accès aux marchés et aux ressources.
	Stratégies de développement des compétences	Nous investissons dans le développement des compétences des employés locaux pour améliorer leur productivité et leur compétitivité.
	Stratégies de Globalisation	Nous voulons étendre leur présence sur les marchés mondiaux pour augmenter notre part de marché et leur chiffre d'affaires, bref pour rentabiliser.
	Stratégies de diversification	Nous faisons la diversification de nos produits ou services pour réduire notre dépendance à un seul marché ou produit.
	Stratégies de specialization	Nous nous spécialisons dans un domaine spécifique pour développer une expertise et une présence forte sur le marché Africain.
	Stratégies d'innovation	Nous investissons dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits ou services et améliorer notre compétitivité.
	Stratégies de gestion des risques	Nous mettons en place des systèmes de gestion des risques pour identifier et atténuer les risques liés aux opérations.
Stratégies environnementales	Le Groupe contribue au développement des énergies renouvelables sur le continent africain en proposant des solutions d'énergie renouvelable et de Facility Management pour les entreprises et en soutenant des projets d'énergie renouvelable et d'infrastructures pour les besoins du secteur public.	

Source : Auteur

Au final, les Multinationales ont une pléthore d'objectifs stratégiques à atteindre en plus de celles précisées dans le tableau ci-dessus. Ces objectifs s'étalent sur le court le moyen et le long terme. Cependant, en plus de ces objectifs elles adoptent plusieurs stratégies.

### 3.1.2. Les stratégies adoptées par les Multinationales pour favoriser leur durabilité

Le tableau ci-dessous présente leurs stratégies adoptées par les Multinationales en Afrique.

**Tableau N°2 : Verbatims des interviewés relatif aux stratégies adoptées par les Multinationales pour favoriser leur durabilité forte**

Profil des Dirigeants	Différentes Stratégies des Multinationales	Verbatims des interviewés
<b>Les dirigeants X, Y, Z</b>	Stratégie de pénétration du marché	Pour pénétrer un nouveau marché nous adoptons une stratégie de pénétration.
	Stratégies de partenariat	Les stratégies partenariats relatives à la protection de l'environnement : le ramassage des déchets plastiques et l'enlèvement des huiles usées. Nous avons plusieurs partenaires et nous travaillons avec eux selon les exigences de leur Ministère respectifs. Tout ce qui est déchets plastiques, huiles usées. Actuellement nous un prestataire qui viennent faire l'enlèvement de cette huile usée. Nos partenaires ont les permis (environnemental pour le transport des déchets non dangereux tels que le plastique, le fer et dangereux tels que l'huile usée). Le manifeste Quand nos partenaires ont réussi à faire l'enlèvement, ils laissent le manifeste. Ils prennent ces documents au niveau de l'Etat. Rapports trimestriels Ils font des rapports trimestriels par département. Et mettent l'accent sur le respect de l'intégration sociale.
	Stratégies d'adaptation	Nous adaptons nos stratégies aux spécificités du marché Africain en prenant le pouls du marché lors des différentes enquêtes.
	Stratégies d'investissement	Les énergies renouvelables La plupart d'entre nous investissent sur les énergies renouvelables. Pour accélérer ce développement et proposer les meilleures prestations, CF Technolo & Energy, par exemple, devient CF Infrastructure par exemple. Pour accompagner cette évolution, CF Infrastructure se concentre désormais sur les énergies renouvelables. Les infrastructures durables La plupart des multinationales convergent vers les infrastructures durables. Les solutions de facility management. Cette nouvelle stratégie marque la volonté de CF Infrastructure de contribuer au développement des énergies renouvelables en Afrique.
	Stratégies de développement des compétences	Le développement des compétences La stratégie de développement des compétences est bel et bien utilisée dans nos Multinationales dans le but d'améliorer la mobilité à travers les activités de vente. Les Séminaires de Formation

		<p>Nous organisons aussi régulièrement des Séminaires de Formation.</p>
	<p>Stratégies de Globalisation</p>	<p>La maîtrise de chaque étape de la chaîne de valeur : Notre stratégie globale vise à <b>maîtriser chaque étape de la chaîne de valeur</b> – importation, production, distribution jusqu’au client final – condition importante dans des marchés émergents pour garantir la qualité de nos services et de nos produits et pour respecter nos exigences de rentabilité.</p>
<p><b>Les dirigeants X, Y, Z</b></p>	<p>Stratégies de diversification</p>	<p>La diversification La diversification est effective dans la plupart des Multinationales en Afrique. D’après les dirigeants des Multinationales, Certaines d’entre elles ont des Groupes tels que CF Mettent à la disposition du public des médicaments distribués par LABOREXI. La plupart des Multinationales développent davantage des activités commerciales. Le groupe CF en fait partie. Ledit Groupe est une société multinationale spécialisée dans la distribution d’autres produits tels que : les véhicules, fait dans la gestion des centres commerciaux et des supermarchés. D’après leurs dirigeants, leur Groupe fabrique des produits de grande consommation ainsi que ceux du secteur des nouvelles technologies et de l’énergie. Le Groupe CF opère dans plusieurs métiers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La distribution de biens d’équipements, d’engins industriels et agricoles avec CF Equipment ;</li> <li>- La location de flotte de véhicule avec LOXEA;</li> <li>- La distribution automobile et une offre d’approvisionnements et de logistiques pour l’industrie automobile sud-africaine avec CF South Africa;</li> <li>- Les nouvelles technologies de l’information et de la communication ainsi que les énergies renouvelables (CF Technolo &amp; Energy);</li> <li>- La production et la distribution de produits de consommation ;</li> <li>- La construction et la gérance des centres commerciaux en Afrique avec CF Retail ;</li> <li>- Le commerce en ligne etc.</li> </ul> <p>Le Groupe CF dispose d’un département spécialisé dans la vente aux ONG, Nations unies et grands comptes : CPOS Africa.</p>
	<p>Stratégies d’innovation</p>	<p>La pratique du benchmarking Nous pratiquons le benchmarking de nos différents concurrents dans le secteur Industriel et nous collaborons avec l’Etat afin qu’il nous aide à mener à bien nos missions. <b>La participation au développement du tissu industriel et la contribution au développement de l’Afrique</b> Nous Participons au développement du tissu industriel en créant les entreprises et Contribuons au développement de l’Afrique par la création d’unités Industrielles. <b>L’installation des panneaux solaires</b> Nous installons des panneaux solaires pour le développement durable; En ce qui <b>concerne le volet social</b> nous avons installé des panneaux solaires, des écrans de contrôle qui nous renseignent sur la consommation de l’énergie solaire produite dans nos locaux. La composante</p>

		<p>environnementale de la RSE se fait conformément aux exigences. Aujourd'hui dans notre pratique on parle de <b>Bilan carotte</b>. Ainsi chaque mois nous sommes obligés de calculer l'emprunte carotte des produits qui vont au siège et nous faisons le bilan carotte.</p> <p><b>La détention du logiciel de collecte des données</b></p> <p>Nous avons également un logiciel de collecte des données.</p>
	Stratégies de gestion des risques	<p><b>La sécurité industrielle</b></p> <p>C'est un volet qui est lié aux exigences du <b>MINISTERE DE L'INDUSTRIE</b>, les employés portent une paire de chaussures de sécurité en QHSE.</p> <p><b>Le port des tenues de sécurité (EPI)</b></p> <p>En atelier, les collègues portent des tenues de travail (soit une combinaison ou soit un ensemble pantalon et haut).</p> <p><b>Un site pour chaque Multinationale</b></p> <p>Sur notre site toutes les informations relatives à la sécurité incendie sont disponibles. Nous faisons une étude du danger et le site montre notre plan d'opérations internes. Le déploiement interne se fait selon les exigences du <b>MINISTERE DE L'INDUSTRIE</b>.</p> <p><b>Les appareils de levage, à pression de vapeurs et de gaz</b></p> <p>Le contrôle réglementaire sur nos appareils de levage, les appareils à pression de vapeurs et de gaz sont suivis conformément à la réglementation dudit <b>MINISTERE</b>. S'il y a une nécessité de réaliser les activités concernant le <b>MINISTERE DE L'INDUSTRIE</b> ce sont les prestataires agréés par le ministère de l'industrie qui viennent travailler avec nous.</p>
	Stratégies environnementales	<p><b>La gestion des déchets</b></p> <p>En ce qui concerne la gestion des déchets que ce soit tout ce qui concerne les DAO petits déchets de bureau, bouts de papiers et déchets du réfectoire, nous les mettons dans le bac SECASE et autres pour le recyclage.</p>

**Source : Auteur**

A partir de ce tableau nous retenons que les Multinationales se servent d'une pléthore de stratégies non seulement pour conforter leur position sur le marché mais également pour renforcer leur durabilité en Afrique et augmenter les ratios du marketing. Aussi plusieurs parties prenantes interviennent et la plupart des Multinationales pratiquent la théorie du management par les ressources. La théorie de la globalisation (Levitt, 1983) est effectivement pratiquée par les Multinationales.

Toutes ces stratégies constituent ainsi une force pour la Durabilité des Multinationales.

**3.1.3. Les principaux défis des multinationales en Afrique**

Les répondants ont été regroupés en trois catégories : les dirigeants X, Y et Z. Ces dirigeants approuvent à l'unanimité que les principaux défis auxquels les multinationales sont confrontées en Afrique sont :

- l'oppression fiscale ;
- l'accessibilité des matières premières qui ne sont pas fabriquées sur place.

Ils intègrent des politiques et des stratégies de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Selon eux, les Multinationales font tout pour se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur dans le pays où elles sont installées. Ils complètent les informations en disant que la plupart des Multinationales dans le domaine de l'industrie respectent les exigences liées au travail, à la politique de recrutement, à l'intégration sociale avec la CNPS (déclaration à la CNPS, paiement de tout ce qu'ils doivent à la CNPS, le personnel est suivi conformément aux exigences prévues par la réglementation en vigueur). D'après les dirigeants des Multinationales 4 axes stratégiques sont mis en exergue: 1. Atténuation du risque commercial 2. Atténuation du risque pays 3. Partenariats avec des marques fortes 4. Intégration de toute la chaîne de valeur. Ces difficultés relatives à l'oppression fiscale et à l'accessibilité des matières premières non fabriquées sur place constituent une faiblesse pour les Multinationales en Afrique.

### 3.1.4. Le respect de la réglementation en vigueur

Ce tableau N°3 met en lumière la méthode de travail des dirigeants avec l'Etat.

**Tableau N°3 : Verbatims des interviewés relatif à la réglementation en vigueur**

Profil des dirigeants	Verbatims des interviewés
Les Dirigeants X	<p><b>Sur le plan du travail</b> Les Dirigeants X affirment : « Nous travaillons selon les exigences de la loi et des différents Ministères ».</p> <p><b>Sur le plan relationnel</b> <b>Nous travaillons avec l'Etat et les prestataires agréés</b> Au niveau du <b>MINISTERE DU COMMERCE</b> : nous avons une bonne relation ledit <b>MINISTERE</b> et nous travaillons dans la <b>métrologie légale</b>. Nous avons des balances dans nos laboratoires et tous ses éléments de poids et mesures sont contrôlés. En ce qui concerne <b>nos prestataires</b>, nous travaillons uniquement avec ceux qui sont agréés. Dans la même veine et selon la métrologie légale ce sont les prestataires agréés par le <b>MINISTERE DU COMMERCE</b> qui travaillent avec nous. Le <b>MINISTERE DE LA DEFENSE</b> veille sur notre sécurité. Le <b>MINISTERE DES FINANCES</b> joue un rôle crucial dans la promotion de notre durabilité en Afrique en créant des cadres de financement durable, en alignant des politiques nationales avec des objectifs de développement durable. Les <b>Mairies</b> nous encadrent afin que nous puissions contribuer positivement au développement local. Plusieurs acteurs (HYSA et autres) assurent la gestion de nos déchets contribuant à notre durabilité en Afrique.</p>
Les dirigeants Y	<p><b>Sur le plan environnement</b> Les dirigeants Y quant à eux affirment que sur le plan environnement.</p> <p><b>La gestion des déchets</b> Relativement à la gestion des déchets nous travaillons avec les prestataires qui sont agréés par le <b>MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT</b>. Chaque fois que ces derniers viennent pour une réunion, nous leur présentons par exemple <b>notre permis environnemental</b> nous autorisant à mener l'activité. <b>Le certificat de conformité environnemental</b></p>

	Nous avons le certificat de conformité environnemental obtenu récemment. Nos consultations sont publiques et aussi dans les mairies.
<b>Les dirigeants Z</b>	<b>La RSE</b> L'accent est mis sur la RSE. En effet, nous travaillons en respectant les principes clés de la RSE.

**Source : Auteur**

Les dirigeants des Multinationales affirment qu'ils respectent scrupuleusement la réglementation en vigueur et que non seulement l'Etat les accompagne dans leurs démarches mais aussi qu'il a mis sur pieds des mécanismes d'accompagnement appropriés.

**3.2. Approche de la durabilité**

Plusieurs approche sont abordées tant sur le plan managérial que sur le plan de la résilience.

**3.2.1. Approche Managériale : la quête de la durabilité et de la RSE**

Le tableau ci-dessous donne non seulement les profils des dirigeants mais aussi le verbatim des interviewés.

**Tableau N°4 : Verbatims des interviewés relatif aux éléments expliquant la durabilité des Multinationales**

<b>Profil des dirigeants</b>	<b>Verbatims des interviewés</b>
<b>Les Dirigeants X</b>	<p><b>Le code d'éthique et de conduite</b> En tant que dirigeants nous pouvons dire que les Multinationales sont de plus en plus en quête de la durabilité dans leur activité en Afrique en faisant des actions qui contribuent à maintenir cette dernière. Pour démontrer notre engagement en faveur de la durabilité nous avons mis en place un code d'éthique et de conduite.</p> <p><b>L'intégration de la RSE</b> Nous avons au même titre mis l'accent sur l'intégration de la RSE. En effet, la RSE vient renforcer cette quête de durabilité. Barry M et N'do B. (2025) précisent que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est l'une des valeurs que beaucoup de dirigeants d'entreprises considèrent de nos jours au cœur de leurs priorités. Or l'intégration de la RSE se heurte souvent à des défis économiques et organisationnels majeurs (AchehaL, A., et al. 2024). Une Multinationale qui souhaite durer sur un marché donné se sert de bonnes pratiques en termes de RSE et prônent des valeurs à l'instar de: <b>l'intégrité</b>, le <b>complaints</b> (plaintes) et préconise la responsabilité bref du sociale. Tout cela afin d'éviter des pratiques telles que : la discrimination, les pratiques oppressives (en cas de harcèlement ou d'actions susceptibles de porter atteinte à l'image de la Multinationale par exemple, l'employé a le droit et le devoir de se plaindre). Cela permet d'améliorer notre réputation,</p>

	<p>de réduire les risques liés à nos activités, d'améliorer notre performance et de favoriser l'attraction et la rétention des talents.</p> <p><b>Les pratiques commerciales :</b> la quête et cette promotion de la durabilité permanente nous amène à adopter des pratiques commerciales d'éthiques.</p> <p><b>La transparence</b> Nous mettons l'accent sur la transparence dans les industries extractives.</p>
<p><b>Les Dirigeants Y</b></p>	<p>Nous mettons l'accent sur plusieurs éléments :</p> <p><b>La protection :</b> relativement à la protection environnement, à la protection des enfants, à la justice et à l'équité, nous pouvons dire que la plupart d'entre nous en tant que dirigeants des Multinationales posent des actes qui les protègent. Il ne peut pas avoir de durabilité s'il n'y a pas de justice ni d'équité.</p> <p><b>Le respect de l'équité et de la réglementation:</b> Nous faisons des pratiques équitables (chacun reçoit ce qu'il doit avoir et ce qu'il mérite), et nous respectons la réglementation en ce qui concerne le travail des enfants car l'âge requis pour le travail est 15 ans. Notre code d'éthique est remis à nos fournisseurs. Si une Multinationale se rend compte qu'elle a un prestataire qui fait travailler des personnes de moins de 15 ans le contrat est rompu automatiquement.</p> <p><b>La lutte contre la corruption et le tripatouillage de la fiscalité:</b> Si nous constatons qu'un de nos prestataires pratique la corruption ou le tripatouillage de la fiscalité, le travail le contrat est rompu. Grosso modo toutes nos actions se font en respectant non seulement la réglementation en vigueur, les droits de l'homme mais aussi en assurant la clarté dans toutes les déclarations (fiscales, etc). C'est le complaints de façon générale.</p> <p><b>Le respect des horaires :</b> Si la loi prévoit que le travail se fait pendant 8 heures les Multinationales et surtout le Groupe CF respecte. Les Multinationales (Groupe CF) respectent donc les plages horaires de travail et reconnaissent les heures supplémentaires.</p> <p><b>Le respect des conventions collectives :</b> nous respectons non seulement les conventions collectives mais nous allons au-delà des éléments de la convention en faisant des augmentations.</p> <p><b>L'énergie renouvelable :</b> Nous l'avons adoptée pour réduire l'empreinte carbone et améliorer notre image de marque. Cela nous permet de réduire des émissions de gaz à effet de serre, de faire des économies d'énergies et de réduire les coûts.</p> <p><b>Le calcul d'empreinte de carbone :</b> La plupart des Multinationales font le calcul d'empreinte carbone de ses produits. Nous faisons aussi le bilan carbone de nos activités et nous avons mis en place des plans. Ce plan carbone est un document qui définit nos objectifs ainsi que nos stratégies pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et atteindre la neutralité. Il nous permet donc de mesurer des émissions de GES, de réduire nos émissions de GES et de compenser nos émissions de GES.</p> <p><b>La sécurité :</b> Nous prônons pour « <b>zéro accident</b> ».</p>

	<p>Au niveau des collectivités territoriales, nous faisons tout pour être en bon termes avec eux sans les corrompre.</p> <p>Pour promouvoir le développement durable les initiatives concrètes mises en place par nous sont sur le plan environnemental, la création des partenariats avec les prestataires pour la collecte des déchets post consommation.</p> <p><b>Les modes de paiement des prestataires pour favoriser l’assainissement</b></p> <p>Au Groupe CF par exemple, nous payons les prestataires en fonction du tonnage et au travers de cette activité la contribution desdits prestataires est qu’ils s’en débarrassent et favorisent l’assainissement.</p>
<p><b>Les Dirigeants Z</b></p>	<p><b>Sur le plan environnemental</b></p> <p>Pour mesurer l’impact environnemental et social de leur activité en Afrique, les dirigeants des Multinationales font le calcul du bilan carbone et l’emprunt carbone permet d’évaluer.</p> <p><b>Sur le volet social</b></p> <p>La réduction du taux de chômage est notre préoccupation majeure. L’accent est mis sur le recrutement des employés permanents, temporaires ainsi que les stagiaires. Le Groupe CF par exemple, a plus de 200 employés permanents, 150 temporaires et contribue à réduire le taux de chômage.</p> <p>Au niveau de la rémunération, nous avons mis en place un système de rémunération motivant. Le salaire, les commissions et les primes sont effectives et prennent en compte la réalité de chaque employé. La rémunération des employés du Groupe CF par exemple leur permet de subvenir aux besoins de plusieurs personnes dans leur famille.</p> <p>Le retour des administrations après les inspections.</p> <p>En effet, si la Multinationale fini l’inspection conjointe et qu’elle reçoit les félicitations des Administrations, cela signifie qu’ils sont bons. Si elle ne reçoit pas de redressement fiscal de la part du <b>MINISTRE DES FINANCES</b> cela signifie que le travail est bon. Aucune administration ne fait de scellées. EnéoP par exemple n’est jamais venu vers nous se plaindre pour le non-paiement des factures.</p> <p>Consultations et audits</p> <p>En tant que dirigeants, nous faisons des consultations publiques ainsi que des audits.</p>

**Source : Auteur**

A partir de ce tableau les informations fournies par les dirigeants permettent de comprendre que pour ce qui est de la quête de la durabilité et RSE, dont l’objectif consiste à allier prospérité économiques, équité sociale et préservation de l’environnement comme précisent Barry. M et N’do. B (2025), les Multinationales respectent les termes des conventions mises à leur disposition, protègent l’environnement, assurent une bonne rémunération des employés, recrutent afin de réduire le taux de chômage, protègent les enfants en respectant la réglementation en ce qui concerne le travail des enfants car l’âge requis pour le travail est 15

ans minimum et luttent contre la corruption. L'utilisation des énergies renouvelables est d'actualité dans les Multinationales et la RSE vient renforcer quête de la durabilité.

### 3.2.2. Approche par la résilience une solution adaptative dans les multinationales pour leur durabilité

Le tableau ci-dessous récapitule les mécanismes de résilience des Multinationales.

**Tableau N°5 : Verbatims des interviewés récapitulant les mécanismes de résilience des Multinationales**

Profil des dirigeants	Verbatims des interviewés
Les Dirigeants X	<p><b>La résilience énergétique :</b></p> <p>Relativement à la Résilience nous affirmons que les Multinationales font souvent face au problème de résilience. Par exemple lorsqu'il y'a des coupures d'énergie électrique, pendant quelques heures, les Multinationales sont obligés d'utiliser leur <b>groupe électrogène</b> ainsi que les panneaux solaires et ne se plaignent pas. Sur le plan psychologique rien à signaler. Les employés évoluent dans un environnement de travail qui n'est pas oppressif le problème de résilience ne se pose pas à leur niveau.</p> <p><b>La résilience salariale :</b></p> <p>Au niveau des salaires cette résilience se fait ressentir. En tant que dirigeants du Groupe CF par exemple, nous évitons les arriérés de salaires peu importe les circonstances (l'environnement fiscal est vraiment oppressif, il faut continuer les activités malgré les lois qui ne sont pas favorables au développement du tissu industriel de l'industrie locale, a tendance à favoriser l'importation et à tuer le développement de l'industrie locale.</p> <p><b>La résilience avec les importateurs :</b></p> <p>Parallèlement, la résilience se fait également ressentir entre les Multinationales et les importateurs. En effet, l'importateur importe pour vendre or les multinationales produisent et doivent payer tous les intervenants dans la chaîne de production avant de vendre). Nous faisons preuve de résilience face à cette faveur accordée aux importateurs.</p> <p><b>Les droits d'assise :</b></p> <p>En tant que Dirigeants Multinationales nous avons espoir qu'avec <b>l'arrivée des droits d'assise les choses vont s'améliorer</b> car les importations seront bien taxées et cela va favoriser l'augmentation du chiffre d'affaires et de nouveaux recrutements.</p> <p><b>Les actions menées lorsque le problème de résilience se pose :</b></p> <p>Lorsque le problème de résilience se pose les Multinationales (Groupe CF, MTNOB, Orang) mènent des actions concrètes telles que : le démarrage du groupe électrogène en cas de coupure</p>

	<p>d'énergie électrique, l'arrêt de certaines machines et l'utilisation des machines qui peuvent fonctionner avec le groupe et l'assistance des panneaux solaires.</p> <p><b>La reprogrammation des productions</b></p> <p>Les Multinationales sont ainsi obligées de reprogrammer certaines productions.</p> <p><b>Les avantages de la résilience</b></p> <p>Nous relevons plusieurs avantages de la résilience:</p> <p>La résilience apporte la stabilité, l'argent, sécurise notre chiffre d'affaires au regard de nos obligations envers nos clients. Elle nous permet de gagner en temps. Elle contribue au renforcement de la résilience.</p> <p><b>Les conditions nécessaires pour renforcer la résilience</b></p> <p>Les conditions nécessaires pour renforcer la résilience des Multinationales en Afrique selon nos informations et face aux crises successives sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fluidité de la communication avec l'administration, avec EnéoP. nous avons initié des correspondances et négociations par exemple avec EnéoP pour avoir une ligne directe.</li> <li>- la formation : le personnel est formé régulièrement</li> <li>- la veille dans tout son sens (veille légale, veille concurrentielle, ...) : la concurrence devient de plus en plus accrue et nous faisons tout pour faire la veille.</li> <li>- l'agilité : nous nous adaptons rapidement aux changements du marché. Aussi, nous sommes capables de répondre rapidement aux changements de la demande, aux évolutions technologiques et aux modifications de la réglementation. Nous développons de nouveaux produits, services et processus afin de rester compétitif.</li> <li>- la flexibilité : Nous sommes flexibles car nous modifions rapidement les stratégies ainsi que nos opérations pour répondre aux exigences du marché.</li> </ul>
<p><b>Les Dirigeants Y</b></p>	<p>Les conditions nécessaires pour renforcer la résilience notre Multinationale et certains de nos concurrents face aux crises successives sont : la formation du personnel et la veille dans tout son sens (veille légale, veille concurrentielle, ...).</p>
<p><b>Les Dirigeants Z</b></p>	<p><b>La collaboration entre les parties prenantes</b></p> <p>La condition nécessaire pour renforcer la résilience dans notre Multinationale face aux crises successives c'est l'agilité et l'adaptation. Les parties prenantes collaborent en harmonie et nous travaillons avec nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et les employés afin de créer de la valeur et nous nous adaptons facilement.</p>

**Source : Auteur**

Les données du tableau ci-dessus mettent en exergue la nature de la relation existant entre les parties prenantes dans les Multinationales résilientes. Il présente également les conditions nécessaires pour renforcer la résilience des Multinationales face aux crises successives. Le

renforcement de la résilience est notre préoccupation majeure. En somme, la résilience permet aux Multinationales de gagner en temps, d'augmenter le chiffre d'affaires de satisfaire les besoins des clients de payer les salaires dans les délais de respecter les délais de livraison.

### 3.2.3. Innovations en mode low cost

Le tableau N°6 ci-dessous récapitule les Modèles économiques innovants utilisés pour combiner rentabilité et durabilité des Multinationales.

**Tableau N°6 Verbatims des interviewés récapitulant les Modèles économiques innovants utilisés pour combiner rentabilité et durabilité des Multinationales**

Profil des dirigeants	Verbatims des interviewés
Les Dirigeants X, Y, Z	En tant que dirigeants des Multinationales nous travaillons avec les partenaires qui font <b>le recyclage pour la rentabilité</b> . Ainsi ceux qui travaillent avec nous doivent continuer de vivre sur la base de leur activité. Les matières premières recyclées coûtent plus moins cher que celles achetées. La plupart des Multinationales ont innové des gammes de produits développés en mode <b>low cost et une faible consommation en matière mais bonne résistance, bonne qualité</b> . D'après un Dirigeant du Groupe CF, étant donné que notre Groupe est spécialisé dans la matière plastique, moins le personnel consomme de la matière neuve, moins il y'a des plastiques qui entrent dans nos locaux. Et l'utilisation de peu de matière contribue à la diminution de la pollution. Le Groupe CF ainsi que les autres dirigeants des Multinationales que nous sommes, évitons la destruction de l'environnement pour favoriser la durabilité, la pérennité de nos activités. Nous insistons sur le fait que l'environnement doit continuer d'évoluer.

**Source : Auteur**

A l'aide des informations fournies par les dirigeants les Multinationales travaillent avec les autorités, les partenaires qui font le recyclage et autres. La plupart des Multinationales ont des Modèles économiques innovants utilisés pour combiner rentabilité et durabilité. Ceci permet de confirmer que ces modèles existent et qu'en plus il y a une franche collaboration entre les parties prenantes.

### 3.2.4. Liens entre les stratégies des Multinationales et la durabilité en Afrique

Il y'a un lien entre les stratégies des Multinationales et la durabilité en Afrique. Ce lien est développé dans le tableau ci-dessous : la collaboration avec les acteurs locaux. Le tableau ci-dessous décrit le mode de collaboration existant entre les Multinationales et les acteurs locaux.

**Tableau N°7 Verbatims des interviewés relatifs à la collaboration avec les acteurs locaux**

Profil des dirigeants	Verbatims des interviewés
<p><b>Les Dirigeants X, Y, Z</b></p>	<p>En ce qui concerne la collaboration avec les acteurs locaux (communautés, ONG, gouvernements) plusieurs informations sont fournies régulièrement.</p> <p><b>Collaboration avec les autorités des localités environnantes</b></p> <p>En effet, dans les communautés, certains parmi nous en tant que dirigeants des Multinationales que ce soit du Groupe CF, MTNOB ou Orang, rencontrons les autorités des localités environnantes afin de solutionner les différents problèmes évoqués. Cette transparence et cette responsabilité (Benabbou, Z. and Nafzaoui, M.A. 2024) est un apport majeur des Multinationales qui acceptent l'intégration des enfants des localités environnantes lors du recrutement. L'avis favorable est marqué à condition que ces enfants soient compétents. Les ONGO ne nous approchent pas du tout (Groupe CF). Le gouvernement intervient avec un regard réglementaire.</p> <p><b>Collaboration avec les Partenaires</b></p> <p>Les partenaires font de plus en plus des actions telles que la récupération des déchets ainsi que le recyclage. La récupération des déchets consiste à les séparer des autres déchets avant qu'ils n'arrivent à leur traitement final. Ladite récupération consiste également à regrouper des déchets de diverses origines (ménages, entreprises) afin de les conditionner et de les réexpédier vers des filières de recyclage ou d'élimination. Cette récupération est formelle dans les Multinationales et non informelle au sens de Pacreau (2016); Le recyclage quant à lui concrétise les rêves de zéro déchet. Ce qui entraîne dans son sillage une tolérance zéro, particulièrement en direction des récupérateurs de métaux, des plastiques, de matières premières, dont les prélèvements constituent un lourd préjudice financier vis-à-vis des prestataires avec lesquels les différentes collectivités contractualisent dorénavant (Pacreau, 2016).</p>

**Source : Auteur**

### 3.2.5. Les défis et opportunités liés à l'économie circulaire en Afrique

Les Multinationales ont plusieurs défis à relever ainsi que des opportunités qui leurs sont offertes. Le tableau ci-dessous présente le profil des dirigeants ainsi que leurs verbatims.

**Tableau N°8 Verbatims des interviewés relatif aux défis et opportunités liés à l'économie circulaire en Afrique**

<b>Profil des dirigeants</b>	<b>Verbatims des interviewés</b>
<p><b>Les Dirigeants X, Y, Z</b></p>	<p><b>L'économie circulaire et la protection de l'environnement</b></p> <p>La majorité des Multinationales pratiquent l'économie circulaire. Pour ce qui est de l'économie circulaire pratiquées, nous faisons le recyclage de beaucoup de nos rebuts. L'activité menée par nos partenaires s'appelle « le recyclage ». Certains de nos produits ménagers sont faits avec les matières plastiques recyclés (ce sont les déchets qui ont quittés les drains et autres qu'on a nettoyé, broyé et qui sont récupérés par nos partenaires afin qu'ils leur donnent une seconde vie). S'il arrive que l'un de nos prestataires enlève nos déchets alors qu'ils ne veulent pas les traiter, ils ont l'obligation de nous expliquer ce qu'ils vont en faire au regard des exigences gouvernementales. La majorité d'entre eux disent qu'ils récupèrent les déchets plastiques pour faire des gaines annulées pour l'électricité. Ainsi ils fabriquent par exemple des grands fils en plastique qu'ils attachent généralement les cargaisons pour les bateaux. Une bouteille qui devait être jetée dans un drain ou dans la mer finie dans un broyeur et se retrouve à une autre utilisation. Ceci pour la protection de l'environnement. Le non gaspillage de l'énergie est de mire.</p>

**Source : Auteur**

Bref l'économie circulaire est l'une de leur préoccupation majeure. En revanche plusieurs défis sont encore à relever. La théorie de l'avantage compétitif (Porter, 1980) est effective dans les Multinationales.

### **3.2.6. La mobilité des talents une réalité dans les Multinationales**

Au Cameroun et principalement dans la ville de Douala, en tant que dirigeants des Multinationales (Groupe CFAOI, MTNOB, Orang) certains parmi nos personnels rêvent d'être mobile. Une de nos filiales peut lancer un recrutement et chaque employé à la même chance de postuler. Lors du recrutement nous demandons si l'employé souhaite avoir une mobilité professionnelle ou pas. Cependant, la mobilité des talents n'est pas obligatoire elle se fait au besoin et avec l'accord du personnel. Nous avons mis sur pieds une plateforme à cet effet et ladite plateforme est susceptible de renseigner le DRH au besoin. Cette mobilité non forcée

motive les employés intéressés, les incite à travailler davantage, à booster les ventes favorisant ainsi la durabilité des Multinationales.

### **3.2.7. La lutte contre l'inflation et le taux de chômage par les Multinationales**

Nous les dirigeants mettons en place des mécanismes de lutte contre le taux de chômage. Or (Kazadi M. Un. & al., 2025) révèlent que l'inflation et le chômage dans une économie circulaire ne sont pas substituables mais plutôt complémentaires. C'est pourquoi l'économie est marquée par une stagflation. Ce qui fait remarquer la non-pertinence de l'arbitrage entre l'inflation et le chômage dans une économie circulaire suite aux paramètres négatifs du modèle de la courbe de Phillips contrairement à la vision néokeynésienne.

### **Conclusion**

L'objectif de cet article était d'analyser les stratégies des multinationales aptes à répondre aux enjeux de durabilité. Pour atteindre cet objectif, une étude exploratoire qualitative a été menée à l'aide d'un guide d'entretien construit. La méthodologie utilisée est l'étude exploratoire qualitative. Un entretien-semi directif a été mené dans la ville de Douala auprès de 23 dirigeants pendant 45 minutes pour chaque interview. Le critère de sélection était la saturation. Les résultats montrent qu'il existe plusieurs stratégies adoptées par les multinationales pour répondre aux enjeux de durabilité et de résilience. Ces résultats montrent également que: l'incitation à la mobilité des talents est une réalité dans les Multinationales confirmant la prise en compte de la théorie de la légitimité de Max Weber (2003) et que le respect de la réglementation en vigueur favorise la durabilité (théorie des parties prenantes). Plusieurs éléments contribuent d'une part à la durabilité forte favorisant un positionnement fort tandis que d'autres contribuent à la durabilité faible amenant les Multinationales à avoir un faible positionnement et à s'internationaliser. Or la durabilité forte est une préoccupation des dirigeants, la résilience est une solution palliative et adaptative dans les Multinationales qui contribue à la durabilité. La RSE est respectée dans les Multinationales et elle contribue à la durabilité. Des mécanismes sont mis en place pour la lutte contre l'inflation, pour le recrutement et la réduction du taux de chômage. Cependant, les Multinationales sont confrontées à l'oppression fiscale et aux difficultés liées à l'accessibilité des matières premières qui ne sont pas fabriquées sur place. Les éléments contribuant à la durabilité forte des Multinationales et favorisant leur positionnement fort.

Plusieurs éléments contribuent à la durabilité forte des Multinationales :

- L'application de l'économie circulaire ;

- L'absence d'arriérés de salaires, de problème de résilience au niveau des employés ;
- La lutte contre la corruption ;
- L'économie circulaire ;
- L'incitation à la mobilité des talents ;
- L'intégration sociale ;
- La pratique non seulement d'une bonne politique de recrutement mais aussi du zéro accident ;
- La rémunération mensuelle et régulière des employés et des stagiaires ;
- La résilience;
- Le respect des éléments tels que: la loi, l'environnement, les conventions de partenariats, les droits de l'homme, de l'éthique, les exigences liées au travail et à la RSE.

Les éléments contribuant à la durabilité faible et entraînant leur positionnement faible.

- L'oppression fiscale ;
- Les difficultés liées à l'accessibilité des matières premières qui ne sont pas fabriquées sur place.

Somme toute plusieurs éléments contribuent à la durabilité des Multinationales comme précisé plus haut.

### **Limites et perspectives**

Nos travaux ont porté sur 23 dirigeants des Multinationales d'autres travaux peuvent s'étendre à 1500 dirigeants pour généraliser. Des travaux peuvent porter sur l'IA et les stratégies des multinationales.

### **Apport de la recherche**

Dans ce cadre, l'accent est mis sur les apports théoriques et managériaux.

#### **Apports théoriques:**

Nous avons démontré qu'il existe un lien entre les stratégies des Multinationales et leur durabilité en Afrique et que plusieurs stratégies de Multinationales contribuent à leur durabilité.

Nous avons ainsi fait une analyse et présenté les différentes stratégies des Multinationales qui contribuent à leur durabilité après les interviews.

#### **Apports managériaux :**

Nous avons montré qu'il y'a un lien entre les stratégies des Multinationales et la durabilité en Afrique. Les Dirigeants des Multinationales ont plusieurs objectifs fixés à atteindre pour renforcer la durabilité des Multinationales. Les Multinationales adoptent plusieurs stratégies pour favoriser leur durabilité forte. La plupart des Multinationales innove. Certaines innove

des gammes de produits développés en mode low cost et une faible consommation en matière mais bonne résistance, bonne qualité tandis que d'autres le font pour créer de nouveaux business models comme le recommande (Garrette, B., et al. (2019). Surtout que l'« innovation a généralement une connotation valorisante » (Garrette, B., et al. (2019). Les Multinationales collaborent avec les acteurs locaux et luttent contre l'inflation et le taux de chômage. La mobilité des talents est une réalité dans les Multinationales. Les Multinationales font face à plusieurs défis et opportunités liés à l'économie circulaire en Afrique. Il existe plusieurs mécanismes de résilience des Multinationales. Plusieurs éléments expliquent la durabilité des Multinationales en Afrique. La quête de la durabilité et de la RSE est réelle dans les Multinationales. Elles travaillent selon les exigences de la loi et des différents Ministères. Les parties prenantes internes au sens de Tengho (2025) font face à plusieurs difficultés à l'instar de **l'oppression fiscale et l'accessibilité aux matières premières**. Relativement à l'oppression fiscale de l'Etat a un impact significatif sur la durabilité des Multinationales. Les Multinationales sont souvent soumises à des pressions fiscales importantes, ce qui peut les inciter à adopter des stratégies fiscales agressives pour minimiser leurs charges fiscales. Contribuant ainsi à leur positionnement faible et les amenant à chercher à s'internationaliser.

**Les impacts sont nombreux** : une réduction de la compétitivité les rendant moins attractives pour les investisseurs et les clients ; une délocalisation des activités vers les pays offrant des régimes fiscaux plus favorables ; une réduction des investissements ce qui peut avoir un impact négatif sur l'économie locale. Un impact sur la réputation car elle peut nuire à celle des Multinationales les rendant moins attractives. Pour résoudre ce problème, l'Etat gagnerait en développant une **stratégie fiscale proactive** pour anticiper les changements fiscaux et minimiser leur charge fiscale. Les Multinationales collaborent avec les autorités fiscales pour garantir la conformité fiscale et la responsabilité. Ces Multinationales doivent investir dans la formation et la sensibilisation des employés pour les aider à comprendre les enjeux de l'oppression fiscale. Les Multinationales développent des partenariats public-privés pour financer des projets d'intérêt public et améliorer leur réputation. L'Etat gagnerait :- en développant des politiques fiscales claires et stables pour attirer les investisseurs et promouvoir la croissance économique ; - en collaborant avec les Multinationales pour garantir la **conformité fiscale et la responsabilité**, investir dans les infrastructures et les services publics pour améliorer la qualité de vie des citoyens et attirer les investissements. En revanche, l'accessibilité des matières premières qui ne sont pas fabriquées sur place pose davantage problème amenant les Multinationales à s'internationaliser. L'Etat gagnerait aussi en

développant des politiques de gestion des ressources naturelles prenant en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Il gagnerait également en collaborant avec les Multinationales pour garantir l'accès aux matières premières de manière responsable. Aussi, l'Etat devrait investir dans les infrastructures et les services publics pour améliorer la qualité de vie des citoyens et attirer les investissements.

Tout cela aidera les multinationales à booster davantage leur chiffre d'affaires, augmenter leurs bénéfices, assurer un positionnement fort et à attirer les parties prenantes externes (Tengho, 2025).

**Recommandations:**

Les Dirigeants gagneraient à innover davantage pour gagner d'autres marchés, en développant d'autres stratégies, en clarifiant les clients sur les activités du groupe, à favoriser l'utilisation de l'IA, à maximiser leurs profits, à maintenir une durabilité forte et à garder un positionnement fort. Cela permettrait de réduire le taux de chômage, de renforcer la triade : performance, efficacité et efficience (Nafzaoui. M & EL Kezazy. H, 2021).

## BIBLIOGRAPHIE

1. Achehal, A., Elmadi, L., Belfdail, S. and Batti, T. (2024). “L’innovation managériale à l’épreuve de la RSE : cas des PME marocaines ». *Revue Internationale du Chercheur*. 5, 2 (Jun. 2024).
2. Allen, C., Metternicht, G., Wiedman, T., Pedercini, M., (2021), “Global Sustainability Modelling national transformations to achieve the SDGs within planetary boundaries in small island developing states”. *Glob. Sustain.* 4, 1-13.
3. Amar F. & Afroukh J. (2023) «Modèle de Diagnostic Intégré Avancé ; Swot/Pestel, 7s Combinés», *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 »* pp : 428 – 453.
4. Barry Moussa et N’do B. (2025). « RSE et performance des PME burkinabè ». *Revue Belge*. Volume 12 : Numéro 133.
5. Benabbou, Z. and Nafzaoui, M.A. (2024). “Artificial Intelligence in Morocco: Current Situation and Recommendations ». *Revue Internationale du Chercheur*. 5, 2 (Jun. 2024).
6. Biwolé-Fouda, J. et Causse, G. (2022). « Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne ». *Gérer et Comprendre*, (150), 31-44. <https://doi.org/10.3917/geco1.150.0031>
7. Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, 8(4), 13-23.
8. Causse, G. et Biwolé-Fouda, J. (2020). « L’entreprise africaine frugale et agile. La théorie des organisations revisitée ». *Revue française de gestion*, N°289/2020.
9. Clarkson. M. B (1995). «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1.
10. Dontenwill, E. (2005). « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d’opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? » *Revue des Sciences de Gestion*.
11. Dyllick, T., Muff, K. (2016). «Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability». *Organization & Environment*, 29, 156-174.
12. Faouzi, L. I., Behita. M. & Tida. M. (2025), « La quête d’une satisfaction client durable dans le commerce en ligne au nord de Madagascar: entre aspirations numériques et réalités locales». *Revue Internationale du Chercheur*, Volume 6, Numéro 4.
13. Fragnière, A. (2022). « Petit lexique commenté de la durabilité, Dans : Nicolas Senn éd., Santé et environnement : Vers une nouvelle approche globale ». (pp. 45-56). Genève : Médecine & Hygiène.
14. Freeman, R.E. (1984). “Strategic management: A stakeholder approach, Marshfield (Mass.)”. Pitman Publishing Inc.
15. Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Avec la participation de Sibony, O. et Pointeau, B. (2019). Chapitre 2. Analyser la stratégie de l’entreprise. *Strategor : Toute la stratégie de la start-up à la multinationale* (p. 68-101). Dunod.
16. Holling. C.S (1973). «Resilience and stability of ecological systems». *Annual Review of Ecology and Systematics*.
17. Kazadi M. Un. & al. (2025). «Lutte contre le chômage dans une économie de la débrouille en République démocratique du Congo », *Revue Internationale du chercheur « Volume 6: Numéro 3»* pp: 213-238.
18. Koenig. G, (2004). « Management Stratégique, Projets, interactions & contextes ». Paris: Dunod, 534 p.



19. Kone. V (2025). « Stratégies d'acteurs dans la régulation de l'accès aux véhicules d'occasion importés dans un contexte de réchauffement climatique en Côte d'Ivoire », *Revue Internationale du chercheur*. Volume 6: Numéro 1. pp: 264 -289.
20. Levitt. T (1983). "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*.
21. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M.E., Morgan, H., Clark, S.S., & Linkov, I. (2018), "Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications". *Science of Total Environ*, 613–614, 1275–1283.
22. Marchesnay. M, (1993). « Management stratégique ». Paris : Eyrolles.
23. Meacham, B.J. (2016). "Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations". *Building Research and Information*, 44(56): 474–489.
24. Mountassir, L., & Ibnou-Laaroussi, S. (2025). « Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
25. Nafzaoui. M & EL Kezazy. H, (2021). « Outils du contrôle de gestion et pilotage de la performance des administrations publiques : revue de littérature ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 4 Numéro 7.
26. Pacreau. F. (2016). « La récupération des déchèteries : formes, motivations et devenir ». *Revue des Sciences Humaines et Sociales*.
27. Pluchart. J-J. (2017). « Management stratégique et gouvernance d'entreprise-Approches stratégiques ». *Techniques de l'Ingénieur*.
28. Pigneur Yves (2011). « Systèmes d'informations & management ». Volume 16. *Revue stm.cairn.info*.
29. Porter. M (1980). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press, New York.
30. Radacal. F. (2008). « Théorie de la stratégie d'entreprise ». Ellipse. Paris-2008
31. Redman, C.L., (2014). Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? *Ecology and Society*, 19.
32. Roostaie, S., Nawari, N., Kibert, C.J. (2019), « Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework ». *Building and Environment*. 154, 132–144.
33. Schaltegger, S., Hörisch, J. (2017). « In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or ProfitSeeking? » *Journal of Business Ethics*.
34. Sen A. K., (1982). « Equality of What? » In: *Choice, Welfare and Measurement*, Oxford, Blackwell, reedited Harvard University Press: 353-369.
35. Souza, A.A.A.; Alves, M.F.R.; Macini, N.; Cezarino, L.O.; Liboni, L.B. (2017). "Resilience for sustainability as an ecocapability". *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9, 581– 599.
36. Tengho. M. C.A (2025) : « Le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable ». *Revue Internationales de la Recherche Scientifique*. Vol.3 No 6.
37. Thomas Durand (1997) : « Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise ». Actes de la conférence de Montréal.
38. Vami Bi Goli Lucien Zan & Pokou Jean-Claude, (2025). « Rôle de l'équipe dirigeante et performance des JEI des TIC en Côte d'Ivoire ». *Revue Belge*. Volume 12: Numéro 133.
39. WeBer, M. (1947): «The Theory of Social and Economic Organization», A. M. Henderson, T. Parsons (sous la direction de), Glencoe, IL, Free Press.
40. Weber, M.M. (2023): «The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context ». *A Systematic Review*. *Sustainability*, 15, 15970.
41. Weick, K. E., & Stutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. (2nd ed.) John Wiley & sons.