



La Chine en Afrique vue par elle-même

Thierry Pairault

► To cite this version:

| Thierry Pairault. La Chine en Afrique vue par elle-même. 2017. halshs-01599699

HAL Id: halshs-01599699

<https://shs.hal.science/halshs-01599699>

Preprint submitted on 2 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



La Chine en Afrique vue par elle-même

Thierry Pairault

Directeur de recherche émérite CNRS / EHESS

« Centre Chine » de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales

(Chine Corée Japon – UMR 8173 – CNRS / EHESS)

pairault@ehess.fr

Dans ce document de travail je souhaite présenter quatre traductions rapides (du chinois au français) que j'ai faites des interviews de dirigeants de grandes entreprises chinoises en Afrique. Ces interviews ont été originellement publiées dans le quotidien chinois *Le Rapporteur économique du 21^e siècle* 21 世纪经济报道. Leur traduction est d'abord parue sur mon site [Chine – Afrique](#).

Il ne s'agit que de quatre exemples pris dans toute une série d'interviews conduits en Afrique par Zhao Yining 赵忆宁 et qui ont été publiées entre février et août 2017. Pour présenter M^{me} Zhao et son travail, j'ai également traduit une note qu'elle a rédigée sur la question de l'industrialisation en Afrique et qu'elle a publiée dans le même journal.

Ces interviews m'ont semblé très intéressantes, car les questions et les réponses sont destinées à être lues par des Chinois dans leur propre langue et en utilisant leurs codes. Aucun romantisme tiers-mondiste, aucune fraternité Sud-Sud, aucune recherche du gagnant-gagnant, juste la réalité

In this working paper, I wish to present four quick translations (from Chinese to French) that I made from four interviews with executives of large Chinese enterprises in Africa. It was originally published in a Chinese daily named the *21st Century Economic Report* 21 世纪经济报道. Their translation was first published on my site [Chine – Afrique](#).

These are four instances of a whole series of interviews with executives of large Chinese enterprises in Africa that were conducted by journalist Zhao Yining 赵忆宁 and which were published between February 2017 and August 2017. To introduce Ms Zhao and her work, I have also translated a short column about industrialization in Africa that she wrote and published in the same daily.

These interviews look very interesting to me because questions and answers are meant to be read by Chinese people, in their own language and with their own codes. No Third-world fraternity, no win-win, just raw reality: money, only money but money.

brute : l'argent, seulement l'argent et encore l'argent.

Aucun jargon politique 党八股 non plus. En revanche, du moins pour les deux premières interviews, on nous offre un discours d'entreprise très construit vraisemblablement forgé par les hauts dirigeants du groupe à Pékin comme Sun.

Dans le cas de la troisième interview, la stratégie d'entreprise est beaucoup moins construite et on se rapproche bien davantage d'un comportement de petits hommes d'affaires à la poursuite de « bons coups » à faire, d'aubaines à saisir. La quatrième interview conte la vie poignante d'un secrétaire du Parti communiste chinois expatrié aujourd'hui au Cameroun.

Ce qui est également remarquable est la quasi-absence de références à l'initiative des nouvelles routes de la soie et à l'inclusion de l'Afrique. Il apparaît clairement que l'éventualité de cette inclusion est une préoccupation plus géopolitique qu'économique, comme le Forum de Bo'ao qui s'est tenu à Paris à la mi-septembre l'a indirectement, mais très clairement montré.

Nor is there any Party jargon 党八股. On the other hand, for the first two interviews, there is a very constructed rhetoric that was probably developed at headquarters in China by one of the top executives, Sun Ziyu.

In the case of the third interview, the strategy is much less constructed and more akin to that of small businessmen dredging opportunities. The fourth interview tells the poignant life of a Chinese Communist Party Secretary who is now expatriate in Cameroon.

What is remarkable is that in all these papers there is hardly any reference to the New Silk Roads Initiative and the possibility of an inclusion of Africa. In fact, the inclusion of Africa in this project is a geopolitical but not economic concern and this was made evident at the Bo'ao Forum held in Paris in mid-September.

Table des matières :

1. Xu Huajiang de la CHEC au Cameroun.....	3
2. Feng Yuanfei de la CHEC en Namibie	20
3. Wang Lijun et Guo Yongxin de la Weihai International au Congo-Brazzaville.....	32
4. Li Jingjun de la CHEC au Cameroun	42
5. Le billet de Zhao Yining.....	50
6. L'Afrique et les nouvelles routes de la soie.....	52
7. La stratégie de la CHEC explicitée par Sun Ziyu.....	55

1. XU HUAJIANG DE LA CHEC AU CAMEROUN

Nous donnons ici la traduction de l'interview d'un chef d'entreprise chinois, Xu Huajiang 许华江, qui explique comment la China Harbour Engineering Company (par la suite CHEC) a obtenu les chantiers du port de Kribi au Cameroun et une concession d'opérateur en partenariat avec Bolloré et CMA-CGM. C'est un témoignage – assez rare, généralement posé – qui n'évite cependant pas les clichés, mais qui permet d'avoir une bonne vision « vue d'ailleurs » de la présence française en Afrique. Ce texte illustre aussi les possibilités et limites d'un partenariat triangulaire d'autant que le partenaire africain est ici réduit à « un marché tiers » et que les ambitions du partenaire chinois sont claires.

Dans cette interview, il est très largement question de prêts bonifiés ou, à strictement parler, des deux « catégories de prêts à taux bonifiés » “两优”贷款, c'est-à-dire les prêts gouvernementaux à taux préférentiels et les crédits acheteur à taux préférentiels¹. Dans les deux cas il s'agit de prêts commerciaux liés à l'achat d'équipements chinois et de services chinois – comme le souligne sans ambiguïté Xu Huajiang – même si le bonus est considéré par la Chine comme un don relevant de l'aide au développement. La France (comme les autres pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE) fait des prêts à taux bonifié dans le cadre de son aide au développement, mais ses prêts ne sont pas liés à l'achat de produits français, tant et si bien que des projets africains remportés par des entreprises chinoises ont pu être financés par des prêts bonifiés de l'AFD. Considérons la situation en 2015 pour les deux principaux anciens pays colonisateurs, la France et le Royaume-Uni : 99% des prêts octroyés par la France au titre de l'aide à projet n'étaient pas des prêts liés ; le Royaume-Uni n'ayant déclaré que des dons, ce taux de l'aide non liée est donc de 100% selon l'OCDE².

La Chine dit que son comportement se différencie de celui des anciens pays colonisateurs en ce sens qu'il n'y aurait pas de conditions politiques imposées. Or El. H. Abdoulaye Thiam rapporte, dans le journal sénégalais *Le Soleil*³, que Xie Ping (vice-président du Groupe Exim Bank⁴) aurait déclaré que « l'Exim Bank Chine est satisfaite des mesures prises par le chef de l'État [sénégalais] au bénéfice des populations. Il a dit que cette attitude les encourage dans leur démarche ». En d'autres termes, il s'agit bien d'une ingérence très « occidentale » qui prend en compte la gouvernance pour attribuer des financements, partant garantir l'efficacité et la sécurité des sommes engagées par la banque. Cela ne doit pas étonner puisque la Chine s'inquiète désormais de la rentabilité de son aide⁵.

Dans cette traduction, exception faite du premier paragraphe qui était répété à la fin de l'introduction du journaliste, nous avons respecté l'entièreté du document original malgré sa longueur et ses répétitions – sans esquisser les remarques liminaires de la journaliste [en italique] peu intéressantes par comparaison avec l'exposé de Xu Huajiang. Les réponses de

¹ Voir sur le site de l'Exim Bank à www.eximbank.gov.cn/tm/Codetails/index.aspx?nodeid=33&page=ContentPage&contentid=13986.

² Les données de l'OCDE sont disponibles à stats.oecd.org.

³ « Exim Bank Chine va financer davantage l'économie sénégalaise », *Le Soleil*, 5 septembre 2017, www.lesoleil.sn/2016-03-22-23-17-43/item/69429-exim-bank-chine-va-financer-davantage-l-economie-senegalaise.html.

⁴ Voir sa biographie sur le site de l'Exim Bank à english.eximbank.gov.cn/tm/en-TE/index_628_27658.html.

⁵ Voir sur notre site *Aide chinoise à l'Afrique, Pour développer l'aide chinoise à l'étranger et Prêts de l'Exim Bank aux pays africains (2000-2015)*.

ce dernier sont brutes et n'ont visiblement pas été [trop ?] réécrites, aussi le lecteur aura souvent l'impression qu'elles sont un peu décousues, voire répétitives.

Les guillemets dans le texte sont ceux de la journaliste qui a retranscrit l'interview. En revanche, toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

中国港湾中部非洲区域管理中心总经理许华江：
合作开发第三方市场 喀麦隆是最大的利益攸关者

Xu Huajiang, directeur général du Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale de la CHEC : le Cameroun en est le plus grand bénéficiaire de la coopération pour développer un marché tiers.

par Zhao Yining 赵忆宁, envoyée spéciale à Yaoundé
publié par

21 世纪经济报 *Le Rapporteur économique du 21^e siècle*
le 28 mars 2017

Accéder [au texte original ici](#).

Xu Huajiang est né en 1976 et en 1988 a obtenu son diplôme de l'Institut maritime de Shanghai (spécialité : comptabilité étrangère). De 2000 à 2008, il a occupé les fonctions de directeur financier, puis de directeur général adjoint et de représentant en chef de la filiale nigériane de la CHEC. De 2008 à 2010, il a été nommé directeur financier du bureau de la CHEC en Angola. Puis, de 2010 à aujourd'hui, il est responsable du bureau camerounais de la CHEC étant successivement passé de directeur de l'équipe préparatoire du bureau à directeur général de la filiale de la CHEC au Cameroun, puis à directeur général du Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale de la CHEC.

L'expérience de Xu Huajiang est comme un trait de peinture, un trait épais de la couleur de l'Afrique. Il arrive en Afrique à l'âge de 24 ans il y a déjà seize ans. Au cours des huit premières années, il a souvent participé à des appels d'offres au Nigéria, au Ghana, au Cameroun, en Angola. Il s'est rendu au Cameroun en 2006 simplement parce qu'il avait appris que le gouvernement camerounais avait l'intention de construire un port en eaux profondes à Kribi. Il s'est ensuite installé dans un hôtel chinois de Yaoundé dans l'idée que CHEC puisse emporter le projet de Kribi. En huit années seulement, du bureau préparatoire d'une personne à une entreprise en employant 73 salariés puis au Centre de gestion pour la région d'Afrique centrale, non seulement a été réalisé le plus grand projet national du Cameroun – le port de Kribi (contrat de 497 millions de dollars) –, mais aussi a été emporté la phase 2 du port de Kribi (contrat de 794 millions de dollars). Il a été également réalisé la moitié de l'autoroute Mboro-Kribi (454 millions de dollars) et mis en place la zone de libre-échange de Kribi.

Quand le trait s'épaissit, il emplit tout l'espace vide. La CHEC comme constructeur du port de Kribi, a fait une percée comme leader dans le système des concessions : elle a obtenu la concession du port. De simple entreprise du BTP, elle s'est convertie en un système intégrant construction et opération portuaire. Dans les pays francophones d'Afrique centrale, l'exploitation et l'entretien des infrastructures publiques sont le secret du dividende

postcolonial des États occidentaux. L'arrivée des entreprises chinoises commence à remettre en question cet équilibre historique, donc à entamer le bénéfice des monopoles, mais elle n'a pas entraîné l'apparition défavorable pour tous d'un « équilibre de Nash⁶ ». [Les entreprises] ont considéré le Cameroun comme [devant être] le grand bénéficiaire d'une coopération en marché tiers, c'est la raison pour laquelle elles ont engrangé des bénéfices. Tant que la Chine sera là, la mise à l'écart des pays ne se répétera pas, et les grands pays ne manipuleront plus la scène de l'Histoire. Xu Huajiang décrit avec émotion l'histoire des jeux qui se sont déroulés dans les coulisses.

Ce sont de grands moments où se construit l'Histoire, de grands moments qui voient apparaître de grands entrepreneurs, dont Xu Huajiang.

LES « PRÊTS BONIFIÉS » SONT L'ARME DE LA « CONSTRUCTION DU RÊVE AFRICAIN ».

Q : J'ai entendu dire que vous étiez passé de la comptabilité au commercial et à la gestion, quand avez-vous entendu parler du projet de port à Kribi ?

R : Le premier contact avec le Cameroun c'est en 2002 pour répondre à un appel d'offres à Limbé ; à ce moment-là, j'étais au bureau nigérian de la CHEC comme directeur financier. Mais le véritable contact ne s'établit qu'à partir de 2006 ; avant cela l'entreprise avait mené une étude de marché et compris que le gouvernement du Cameroun avait l'intention de construire un port à Kribi.

Q : De quelles informations disposiez-vous à ce moment-là sur le port de Kribi ?

R : Le gouvernement camerounais avait depuis longtemps l'intention de construire un port en eaux profondes. De fait, le projet était planifié depuis vingt ans. Auparavant, c'était toujours une entreprise française qui l'assistait pour la planification et les études, y compris pour les propositions d'emplacements alternatifs et pour l'aide à la construction du port. En avril 2007, le Secrétaire général du Premier ministre du Cameroun a invité la CHEC à envoyer un représentant étudier le projet de Kribi. Le Secrétaire général nous a reçus au nom du Premier ministre et a mis en nous beaucoup d'espoirs. À l'époque le Cameroun n'avait pas complètement rejeté la France, mais le projet tardait depuis trop longtemps, aussi était-il à la recherche de solutions en dehors de la France. En réalité, leur espoir résidait toujours dans la France.

Q : Pourquoi un projet prévu depuis vingt ans n'a-t-il pas pu démarrer ? Pourquoi les Français ne l'ont-ils pas fait ?

R : Les raisons sont nombreuses, mais la plus importante est celle du financement. Autrefois, tous les espoirs du Cameroun reposaient sur l'Europe et la France, mais ces dernières décennies les Français ne les y ont pas aidés. La France a une agence de développement (l'Agence française de développement), mais en Afrique elle n'a aidé qu'un peu, essentiellement pour de petits projets, les autres projets reposent sur l'investissement des entreprises. De plus à l'époque, il n'y a rien à Kribi, c'est la forêt vierge ; pour toute entreprise, en l'absence d'investissements en infrastructure, cela signifiait encourir un risque énorme. En vérité, c'est parce que la France ne dispose pas

⁶ Par équilibre, John Nash entend une situation dans laquelle aucun des joueurs ne peut trouver de meilleure stratégie de jeu, compte tenu des stratégies choisies par les autres joueurs (<https://www.economie.gouv.fr/facileco/john-nash>)

d'un contexte comparable à la Chine où le gouvernement et les entreprises ont une politique commune d'investissement.

Q : J'ai lu *L'Afrique, ma destinée, mon amour* – le livre écrit par l'ancien vice-ministre du Commerce Wu Jianguo⁷. Dans ce livre il décrit les débuts de la politique des deux catégories de prêts à taux bonifiés “两优” 贷款 [c'est-à-dire les prêts gouvernementaux à taux préférentiel et les crédits acheteur à taux préférentiel]. Les prêts bonifiés à long et moyen terme ayant un fort caractère d'aide sont une innovation institutionnelle que l'ExIm Bank octroie aux pays en développement.

R : Oui. Les « prêts bonifiés » sont une « idée géniale » pour pallier la pénurie de financement du développement des pays en développement. Très peu de pays africains parviennent à l'équilibre budgétaire ; or les plus gros problèmes auxquels sont confrontés les pays sous-développés sont le développement et la construction ; les « prêts bonifiés » de l'ExIm Bank ont un effet de levier et sont une incitation très forte à sortir de Chine⁸ pour les entreprises chinoises du BTP.

Q : Les « prêts bonifiés » ont été utilisés pour la première fois en 1995 pour accorder des prêts au Soudan en vue de prospecter des gisements de pétrole ; en 2006 la pratique n'était pas encore généralisée. Qu'en était-il au Cameroun ?

R : À cette époque, la politique des « prêts bonifiés » n'avait pas encore été tentée au Cameroun, du moins il n'y a aucun précédent avant 2007. Quand nous sommes partis, nous n'avions encore rien signé, mais juste avancé des solutions techniques pour le port ; nous n'avons pas non plus réclamé un sou au gouvernement camerounais alors que les Français se faisaient toujours payer leurs études techniques. En 2008, après avoir remis au gouvernement du Cameroun nos observations techniques, nous avons reçu de lui une invitation à participer à une « table ronde » réunissant les institutions financières à même de participer au financement du [projet du] gouvernement. Bien sûr l'ExIm Bank était présente ; c'était la première fois qu'elle participait à ce projet. En août 2008, la réunion s'est tenue à l'hôtel Hilton de Yaoundé ; il y avait quarante participants y compris les représentants au Cameroun de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, de la Banque islamique de développement et de l'ExIm Bank. Il y avait aussi des entreprises européennes du BTP comme la française Vinci – l'une des plus grandes entreprises mondiales du secteur –, la néerlandaise Boskalis – la première entreprise mondiale de dragage – et la CHEC – la seule entreprise chinoise du BTP [présente]. L'organisateur de la réunion – le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire [pour lui restituer son appellation vraisemblable – NdT] – a arrangé au dernier moment que la CHEC et l'ExIm Bank interviennent. J'ai fait une présentation de nos compétences techniques et des projets auxquels participait la CHEC dans les pays voisins, l'ExIm Bank a, elle, présenté la politique du gouvernement chinois en matière de « prêts bonifiés ».

Après la réunion, les médias locaux (y compris la chaîne de télévision nationale *Cameroun TV* et le principal média *La Tribune*) nous ont interviewés et ont titré « les

⁷ Le titre en chinois paru en 2001 se lit 此生难舍是非洲, il en existe une version française dont nous reprenons le titre.

⁸ 走出去, le slogan qui littéralement invite les entreprises à « sortir [de Chine] ».

Chinois arrivent » ou « Un nouvel espoir se fait jour »⁹ pour annoncer que se présentait l'espérance d'une construction du port de Kribi et pour escompter que la Chine puisse aider le Cameroun à réaliser un rêve national qu'il ambitionne depuis longtemps.

Q : J'ai lu les communiqués des médias locaux. Au Cameroun, auparavant les communiqués relatifs à Kribi nommaient des entreprises françaises ou européennes, et pendant longtemps toutes informations sur Kribi étaient considérées comme des blagues par la population. On le comprend, depuis 1980 et les études des entreprises européennes, le gouvernement a très souvent proclamé qu'il allait construire le port de Kribi. Promouvoir les « prêts bonifiés » de l'ExIm Bank a aussi exigé beaucoup de temps, n'est-ce pas ?

R : Oui. En 2009, nous avons signé un contrat commercial avec le Cameroun pour la phase 1 de Kribi. Aux termes du contrat, nous devions aider le gouvernement pour mettre en place un prêt de l'ExIm Bank, mais il n'était pas spécifiquement stipulé qu'il s'agissait d'un « prêt bonifié », à l'époque nous-mêmes n'y croyons pas. Le projet de Kribi était un gros projet de 497 millions de dollars. En 1995, le gouvernement chinois a octroyé un prêt bonifié de 500 millions de yuans [environ 50 millions de dollars – NdT] pour la prospection pétrolière au Soudan ; or, à l'époque, sortir de Chine pour le pétrole était une question de sécurité énergétique nationale. Aussi nous craignons qu'il ne soit pas possible qu'un prêt bonifié du gouvernement chinois couvre l'ensemble, la moitié nous aurait paru bien avec l'autre moitié en prêts commerciaux, à l'époque le gouvernement camerounais acceptait que l'ExIm Bank puisse faire un prêt commercial. Cependant, après discussion entre l'ExIm Bank et le ministre de l'Économie et du Plan, le projet a été réévalué et la conclusion a été que sa rentabilité était bonne et que pour le Cameroun il avait une importance stratégique telle que l'on pouvait réfléchir à un financement à 100% par prêts bonifiés¹⁰.

Q : Les résultats ont dépassé les attentes.

R : Oui, ils ont en été très heureux, je me souviens que le ministre de l'Économie et du Plan ne cessait de me demander « c'est vrai ? ». Les Camerounais ont couru pendant 36 ans derrière ce rêve et c'est avec l'aide de la Chine qu'ils ont pu le réaliser, aussi ils ont en été très fiers. La phase 1 du port de Kribi est le premier plus grand projet africain à obtenir des crédits bonifiés, et c'est celui qui a obtenu le taux d'intérêt le plus bas, en général le taux est de 2,5%, ici il n'est que de 2%. Le 11 juin 2011, le projet était officiellement lancé.

EXPLORER LE MODÈLE DE LA COOPÉRATION EN MARCHÉ TIERS

Q : Les investisseurs¹¹ chinois ont remporté la quasi-totalité des projets en infrastructure et en énergie, en particulier en Afrique centrale où la France est très enracinée, l'impact sur les entreprises françaises a-t-il été important ?

⁹ Les titres originaux étaient peut-être différents, il s'agit de la traduction d'une traduction peut-être opportunément arrangée pour les besoins de la presse chinoise.

¹⁰ Il semblerait néanmoins que le financement n'ait couvert que 85% du montant du projet qui se serait élevé à 574 millions de dollars, <https://actucameroun.com/2017/07/26/cameroun-contrat-signe-le-port-de-kribi-a-bollore-cma-cgm-et-chinois-pour-25-ans/>.

¹¹ Les journalistes chinois comme leurs confrères occidentaux ont des difficultés avec la notion d'investissement qu'ils confondent en chœur avec des prestations de services.

R : Sur le marché africain du BTP, les entreprises chinoises ont un avantage concurrentiel inégalé. Le chenal du port de Douala doit être dragué deux fois par an, à chaque fois il faut quatre mois de travail. Avant que nous n'arrivions, une entreprise européenne¹² y avait travaillé pendant plusieurs décennies ; depuis qu'en 2011 l'ExIm Bank nous a soutenus pour pénétrer le marché camerounais, le marché du dragage du port de Douala est devenu notre « monopole ». En [régime de] concurrence, le « monopole » est décidé par le marché ; nous avons étudié très soigneusement nos coûts et ceux de nos concurrents, nous avons acquis une connaissance subtile du marché, les entreprises européennes avaient perdu depuis longtemps leurs avantages concurrentiels, c'est un phénomène très courant.

Q : Avec l'arrivée d'entreprises chinoises du BTP de plus en plus nombreuses, les relations économiques deviennent plus étroites et la dépendance des pays africains à l'Occident décroît objectivement, l'avenir sera-t-il aussi calme ?

R : Pendant que nous et le gouvernement camerounais promouvions les « prêts bonifiés », la France indiquait qu'ils faisaient des études [pour des] BOT, mais sans résultat jusqu'ici. Lorsque nos prêts ont été acceptés, le gouvernement a alors proclamé que le projet aurait recours aux « prêts bonifiés » [de la Chine] et serait confié à la CHEC. Certaines entreprises françaises ont réagi notamment par le biais de cabinets de conseil en faisant pression sur le gouvernement, en s'interrogeant sur les compétences et les capacités de la CHEC. Les médias locaux aux mains des entreprises françaises ont répandu l'idée que le Cameroun avait confié le projet à « une entreprise incompétente ».

Les Européens ont eu vingt ans pour promouvoir ce projet, ont rédigé deux ou trois versions du plan directeur et huit études techniques. Nous, nous avons établi gratuitement un plan directeur, ce qui a laissé le gouvernement du Cameroun sans voix : « ainsi les entreprises chinoises et européennes ne sont pas pareilles ? ». Notre travail de conception et les précédents diffèrent tant par leurs principes que par leurs normes.

En ce qui concerne notre travail de conception, en 2011 le gouvernement camerounais a organisé une séance de travail technique à Paris à laquelle participaient des fonctionnaires camerounais, un consortium français et nous. La réunion a duré deux jours, on aurait cru que le gouvernement camerounais présidait une joute franco-chinoise. Nous avons répondu à toutes les questions techniques relatives au mouvement des eaux, à l'amplitude des vagues... Nous avons non seulement pris en compte tous les points de désaccord, mais encore nous avons détaillé nos réponses en matière de conception. Les experts camerounais ont pu démêler ce qui faisait sens ou non. En fait, une réunion pour évaluer nos capacités est devenue une discussion au cours de laquelle les deux parties ont traité de questions techniques.

Q : Je pense que le but du gouvernement camerounais était de rechercher un équilibre, n'est-ce pas ?

R : Oui. Je crois qu'il y a plusieurs raisons. D'abord, c'est le projet le plus important du Cameroun, le soin apporté a été sans précédent. Ensuite, c'était notre premier contact avec le gouvernement du Cameroun, aussi il ne nous faisait pas totalement confiance. Également, je pense qu'ils étaient heureux de voir la concurrence entre la France et la

¹² Il s'agit de l'entreprise belge Jan De Nul qui avait cessé ses activités faute d'être payée et qui aurait été suspendue dès 2012, deux ans avant la fin de son contrat.

Chine pour identifier les différences de conception technique. C'était aussi un moyen d'alléger la pression sur le gouvernement du Cameroun. Plus tard, il y eut trois ou quatre autres réunions au Cameroun.

Q : En fait, on peut le comprendre. La France est en Afrique depuis longtemps ; autrefois, la France était le premier investisseur en Afrique, en 2014, elle a investi 18,3 milliards de dollars, elle a monopolisé les projets de construction, or la même année, la Chine n'arrive qu'à la quatrième place. Lorsque les entreprises françaises rencontrent la Chine en Afrique et que s'y ajoute une pression diplomatique, la confrontation n'est pas difficile à comprendre.

R : Il était écrit que ce projet ne serait pas facile. Après les discussions, nous nous sommes demandé comment transformer les frictions en force motrice ? Comme pour changer la direction d'un voilier avec sa voile, comment faire que la résistance devienne motrice ; que les frictions deviennent ou non des blocages dépend de nos choix. Concernant la question des vagues, bien que nous ayons été pleinement confiants dans l'exactitude de nos calculs qui reposaient sur l'expérience, nous aurions pu demander à l'Institut n°4 de conception et d'ingénierie portuaire ainsi qu'à l'Académie des Sciences de Chine de faire des tests. Nous avons préféré demander à une entreprise française (le groupe Artelia) de concevoir un modèle pour nous. C'est une entreprise française d'ingénierie célèbre qui se trouve dans un petit bourg à la frontière franco-helvétique, elle a conçu un modèle d'analyse des vagues testant notre approche à partir des données collectées sur les vagues locales. Il est finalement apparu que notre approche était correcte. En fait, les entreprises françaises ne sont pas monolithiques, sans doute que celles du BTP n'étaient pas contentes, mais comme nous avons de nous-mêmes demandé l'intervention d'un cabinet de conseil, ils ont trouvé ça opportun. Par la suite, nous avons travaillé avec d'autres entreprises françaises.

Q : Au cours des interviews que j'ai menées en Afrique centrale, j'ai pu voir que les entreprises chinoises aidaient les pays africains à construire leurs infrastructures. Or, les concessions de ces infrastructures publiques sont quasiment toutes entre les mains des Français. Cela n'incite-t-il pas les gens à croire que le gouvernement chinois sort l'argent, que les entreprises chinoises fournissent les techniques et la main-d'œuvre, mais que c'est au plus grand bénéfice financier des entreprises françaises que sont modernisées les infrastructures ?

R : Oui. Les Français contrôlaient entièrement la vie économique au Cameroun. Par exemple, le chemin de fer camerounais, bien que son nom soit Cameroon Railways (Camrail), il est en fait contrôlé par des Français : l'entreprise française Bolloré détient 77,4% des parts, le gouvernement [camerounais] 10%. Les bénéfices du chemin de fer national reviennent donc en très grande partie à une entreprise française¹³. De tels exemples sont très nombreux. Malgré ça, le 26 septembre 2016, nous avons obtenu la concession du port de Kribi, le Premier ministre Philémon Yang a signé le communiqué officiel des résultats de l'adjudication pour la concession du terminal à conteneurs du port en eaux profondes de Kribi et officiellement ce sont la CHEC avec les français Bolloré et CMA-CGM qui ont été sélectionnés pour opérer ensemble avec quelques

¹³ La concession a été octroyée en 1999 à Bolloré à la suite à la privatisation en 1996 de la gestion des chemins de fer du Cameroun, www.camrail.net/presentation.html.

entreprises locales. Notre participation a changé la structure financière antérieure de la concession, mais le plus important est l'augmentation des parts détenues localement¹⁴.

Q : Il est aussi très difficile pour vous de passer du statut d'entreprise du BTP à celui d'opérateur portuaire, vraiment difficile.

R : Bien que nous soyons une entreprise du BTP traditionnelle, la stratégie du groupe est d'évoluer dans la nature de ses prestations pour devenir un fournisseur de solutions intégrées dans le domaine des infrastructures ; le français Vinci est le modèle auquel se réfère la China Communications Construction Company [CCCC ; la maison-mère de la CHEC – NdT] pour évaluer ses homologues. Vinci est classé dans les premiers rangs mondiaux, son chiffre d'affaires vient de ces constructions infrastructurelles et de ses concessions. Là où nous sommes moins bons, nous devons étudier les autres et le faire sérieusement. C'est pourquoi nous devons nous mettre sous pression pour achever cette mutation. Dans ce processus, le gouvernement camerounais nous a suggéré de parler coopération avec les Français.

Q : Pourquoi ?

R : Je pense qu'il y a plusieurs raisons. D'abord, CHEC manque d'expérience comme opérateur portuaire, nous ne sommes qu'au début du processus de mutation. Ensuite, un port doit avoir un débit minimum, ce débit dépend des lignes maritimes, il faut donc que les transporteurs maritimes veuillent en faire leur plate-forme portuaire. À l'heure actuelle, la CMA-CGM, qui est l'un des membres du consortium, est le troisième transporteur mondial de conteneurs, juste derrière Maersk, mais aussi le deuxième en Afrique de l'Ouest et du Centre¹⁵. Enfin, en ce qui concerne la logistique, Bolloré est actuellement la plus grande entreprise mondiale du secteur, son réseau est planétaire, elle est implantée en Afrique depuis longtemps, elle a 250 bureaux dans 46 pays africains et 280 entrepôts, c'est l'entreprise de son secteur qui a le réseau intégré le plus important en Afrique. C'est pourquoi nous avons choisi ces deux entreprises pour coopérer avec elles. Le trafic portuaire, les lignes maritimes et l'organisation logistique existent, aussi n'est-il pas étonnant que ces entreprises françaises tiennent le marché.

Q : Il semble donc que la décision a été vôtre.

R : Oui, nous avons pris l'initiative de ce choix. À l'origine, il y avait onze opérateurs qui postulaient à l'appel d'offres, mais nous avons choisi ces deux entreprises comme partenaires. Bien que les entreprises françaises manquent d'accès aux capitaux internationaux pour leur financement et leur développement, elles sont en Afrique depuis longtemps, elles y ont acquis une longue expérience en gestion y compris dans les relations avec la population locale. Par comparaison, nous sommes des novices, les deux pays sont complémentaires. Bien sûr, en plus des raisons précédentes, nous avons aussi d'autres préoccupations, la CHEC comme opérateur portuaire en est à ses débuts, nos partenaires devaient être choisis parmi les meilleurs au monde : nous devons d'une part conserver une certaine autonomie, et d'autre part garder l'esprit ouvert pour apprendre. Apprendre dans la coopération est un apprentissage au contact direct, mais

¹⁴ La répartition du capital serait de 60,45% pour Kribi Container Terminal (c'est-à-dire Bolloré, CMA-CGM et CHCEC), 20% pour Wide Resources Limited (entreprise non retraçable) et des actionnaires camerounais (personnes morales et physiques) pour 19,55% (quotidienmutations.cm/laj/port-autonome-de-kribi/).

¹⁵ Ajoutons que la CMA-CGM est active en Chine depuis 1992 et y gère aujourd'hui une douzaine de terminaux à conteneurs.

aussi un apprentissage pratique, gratuit ; je suis certain que nous saurons nous développer rapidement par l'apprentissage.

Q : En juillet 2015, quand le Premier ministre Li Keqiang a visité la France¹⁶, il a proposé une coopération franco-chinoise en marché tiers. Dans son discours à l'OCDE, il a affirmé que la Chine était prête à apporter ses équipements pour les unir avec les besoins des pays en développement et les atouts des pays développés afin de promouvoir une coopération internationale en matière de capacités de production. Votre coopération avec la France est en un signe avant-coureur certain.

R : Pour être exact, il faut être particulièrement intuitif pour saisir la tendance. Pour dire la vérité, nous sommes en Afrique depuis tant d'années que transposer nos expériences en Afrique francophone à d'autres domaines ne doit pas être difficile. Comment trouver un modèle de développement plus équilibré, comment transformer les obstacles au développement en facteurs de développement, c'est ce à quoi nous réfléchissons en permanence. Cela est non seulement profitable aux entreprises chinoises et françaises, mais aussi au pays hôte, nos trois intérêts sont liés. Reprenons le cas de la concession du port de Kribi, le gouvernement du Cameroun souhaitait que nous puissions coopérer avec le français Bolloré. Outre son expérience d'opérateur portuaire, cela était profitable aux trois pays partenaires. Les entreprises locales disposent de 20% des parts, c'est probablement la première fois au Cameroun dans l'histoire des concessions d'infrastructures publiques.

LE CAMEROUN EST LE PLUS GRAND BÉNÉFICIAIRE

Q : Parmi les trois parties prenantes, en fonction de l'importance de leur rôle, viennent successivement la France, la Chine et le Cameroun. C'est la France la plus puissante, la Chine est un challenger très sérieux tandis que le Cameroun est le plus vulnérable. Mais dans les informations auxquelles on peut accéder, il n'est pas question de la protection du pays hôte. Je pense que les gens ne souhaitent absolument pas que les forts s'allient contre le faible.

R : Bien que le port ait bénéficié des « prêts bonifiés » chinois et que sa construction ait été menée par une entreprise chinoise, il s'agit d'un projet de l'État du Cameroun. Je pense que pour parler de succès, il suffit que le principal intéressé puisse en tirer un grand profit et que la France et la Chine aient réussi à coopérer en marché tiers. Aussi dans une perspective globale et pour faire un commentaire constructif inspiré de la riche expérience chinoise, en plus de travaux qui aident le pays hôte à résoudre ses goulots d'étranglement infrastructurel, [cette coopération] génère un effet multiplicateur pour un gouvernement disposant de peu de fonds et entraîne son économie nationale dans un cercle vertueux. C'est là le plus grand bénéfice du pays hôte.

Q : Qu'avez-vous fait ?

R : Par exemple, le gouvernement du Cameroun désirait créer une nouvelle autorité portuaire à Kribi, ils ont voulu aller étudier les processus de contrôle des douanes chinoises et nous ont demandé de prendre contact pour eux. Nous avons pensé que nous avions construit le terminal de Yantian dans le port de Shenzhen et celui de

¹⁶ Très exactement du 30 juin au 2 juillet 2015. Le 1^{er} juillet, Li Keqiang s'est rendu à Marseille au siège de la CMA-CGM où il a contresigné un partenariat avec l'opérateur portuaire China Merchants Ports.

Nansha dans le port de Canton. Comme les opérateurs portuaires et l'autorité portuaire doivent entretenir de bonnes relations, nous avons demandé à l'autorité portuaire de nous mettre en contact informel avec les services douaniers. Le Commissaire aux douanes du Cameroun a emmené une délégation en visite, ils ont été étonnés par l'ampleur du système de gestion des douanes chinoises, y compris le dédouanement électronique, le système de gestion informatisé des documents, l'utilisation de l'internet des objets... Il suffit que le gouvernement nous fasse une telle demande, si cela n'entraîne pas de grosses dépenses, nous essayons de faire plaisir au gouvernement.

Q : Si ces éléments étaient l'objet d'un rapport par un cabinet de conseil occidental, ce serait payant.

R : Nous avons donné beaucoup de conseils gratuits au Cameroun. Le service au maître d'ouvrage ne s'est pas limité à notre propre domaine, dans certains cas il n'y avait aucun rapport avec nos propres intérêts, nous le faisons malgré tout, y compris dans les discussions du gouvernement camerounais avec les ministères chinois, les banques et les investisseurs, on nous demandait toujours notre avis et de faire des suggestions politiques. Le vice-président directeur général Sun Ziyu, en charge des relations extérieures de la CCCC [la maison-mère – NdT], disait : « on n'a rien sans rien, il faut donner pour recevoir », nos bonnes relations avec le gouvernement camerounais se sont construites sur les bases d'une telle confiance.

Q : Votre cœur de métier est le BTP, au Cameroun vos prestations ont toutes concerné de grands projets nationaux ; les plus grandes entreprises du BTP ont toutes recours à des sous-traitants. Face à l'inexpérience du Cameroun en matière de construction d'infrastructures, avez-vous, dans le cadre de ces projets, mis en œuvre des solutions ayant des effets multiplicateurs ?

R : Vous vous êtes intéressé à l'autoroute d'accès au port de Kribi¹⁷, initialement l'autoroute envisagée par le gouvernement devait comporter deux chaussées séparées à deux voies chacune, nous avons suggéré au gouvernement de prévoir deux chaussées à trois voies chacune, de construire d'abord deux voies et réserver le terre-plein central pour une voie supplémentaire chacune. C'était une proposition issue de notre expérience. J'ai été auparavant au bureau [de la CHEC] en Angola pendant deux ans, la voie d'accès au port de Luanda est embouteillée de façon indescriptible parce qu'elle n'a que deux chaussées à deux voies. J'ai travaillé huit ans au Nigéria, la route reliant le terminal à conteneurs d'Apapa à la ville fait une dizaine de kilomètres, mais souvent c'est si bouché qu'il est impossible de sortir du port de toute une journée. Bien qu'aujourd'hui ce soit encore la forêt vierge autour de Kribi, dans dix ans cette zone sera devenue une ville nouvelle, à ce moment-là de chaque côté de l'autoroute d'accès au port de nombreuses maisons d'habitation auront été construites et le coût de l'élargissement sera devenu considérable, le coût de la démolition d'une seule maison en adobe et du relogement de ses habitants revient à 200 000 dollars [états-unis]. Le moment venu, l'accès au port provoquera très probablement des embouteillages, si on ne s'y prend pas à l'avance le coût pour le gouvernement augmentera indubitablement.

Q : Le gouvernement a-t-il suivi vos conseils ?

¹⁷ Razel-Bec revendique aussi l'autoroute d'accès au port de Kribi www.razel-bec.com/metiers-razel-bec/infrastructures-lineaires-terrassement/routes/route-d-acces-au-port-de-kribi.

- R : Non seulement ils ont été d'accord, mais nous chargés de refaire les plans. Aujourd'hui, cette voie d'accès est à deux chaussées de trois voies chacune, deux voies supplémentaires sont réservées par le terre-plein central, à l'avenir, si nécessaire, elles pourront permettre un élargissement immédiat, nous avons dès maintenant réalisé les ponts et les ponceaux, car, une fois [les travaux] achevés, le coût sera trop élevé pour les élargir. Les autorités camerounaises ont ordonné qu'à l'avenir la construction de toutes les autoroutes doive suivre cette norme.
- Q : Votre intervention a dépassé le rôle traditionnel d'une entreprise de BTP, vous êtes en train de devenir d'un cabinet de conseil spécialiste des infrastructures.
- R : Y compris la planification des chemins de fer. En 2012, le gouvernement camerounais a promulgué le Plan directeur ferroviaire national (2012-2020)¹⁸. Selon ce plan, le Cameroun devait se doter de 3 200 kilomètres de voies nouvelles, de quatre nouvelles lignes pour relier les mines du centre-nord et du sud-est à la côte au sud-ouest en particulier au port en eaux profondes de Kribi. Le Cameroun ne dispose à l'heure actuelle que de moins de 1 000 kilomètres de voies uniques à écartement métrique, ce sont les Allemands et les Français qui les ont construites entre 1908 et 1927. À l'avenir quel écartement faudra-t-il adopter ? Quand le gouvernement nous a consultés, nous lui avons conseillé d'adopter l'écartement mondial standard.
- Q : Comment opérer la connexion à l'ancien réseau, des écartements différents ne causeront-ils pas des coûts de transfert plus élevés ?
- R : Tout dépend de ceux qui jouent un rôle prédominant. J'ai déjà évoqué Camrail ; au moment de la privatisation [*sic*]¹⁹ en 1996, [les chemins de fer] ont été repris par Camrail dont la Société camerounaise des chemins de fer (SCCF, une sous-filiale de Bolloré) détient 77,4% des parts. Les trois autres actionnaires sont le gouvernement du Cameroun (avec 13,5% des parts), Total Cameroun (avec 5,3%) et la Société d'exploitation des bois du Cameroun (avec 3,8%, la SEBC est une filiale de Thanry)²⁰. La concession a une durée de 30 ans. Le gouvernement ne peut donc pas maîtriser la gestion des chemins de fer, en revanche il peut contrôler les investissements et la construction²¹.

Comme il s'agit d'un projet national, il faut d'abord réfléchir aux recettes pour l'État. Il faut que les anciennes lignes de chemin de fer soient absorbées par le nouveau système pour qu'elles soient sous le contrôle de l'État. À l'avenir l'essentiel du trafic viendra de Kribi et rayonnera vers les pays enclavés comme la Centrafrique ou le Tchad. Le vieux chemin de fer est devenu obsolète, faute d'investir pour l'améliorer, les

¹⁸ Nous rétablissons le nom exact.

¹⁹ L'expression chinoise 私有化 employée ici est très forte, son choix ici n'est pas neutre, car elle implique une appropriation privée alors qu'il ne s'agit que de la privatisation de la gestion d'un élément appartenant toujours au domaine public. Ici, il aurait convenu de dire 民营化 qui implique que la gestion seule est confiée à des personnes morales de droit privé.

²⁰ La SEBC est donc une filiale du groupe chinois Vicwood-Thanry accusé depuis longtemps par Greenpeace de déforestation sauvage au Cameroun (www.greenpeace.org/international/Global/international/planet-2/report/2002/4/vicwood-thantry-destroying-came.pdf).

²¹ Sur la privatisation de la gestion des chemins de fer au Cameroun, voir Aymeric Blanc et Olivier Gouirand, *La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire*, AFD, Document de travail n° 44, 2007, librairie.afd.fr/la-concession-du-chemin-de-fer-du-cameroun-les-paradoxes-dune-reussite-impopulaire.

concessionnaires ne pourront satisfaire les besoins futurs. Aussi, maintenant le plan ferroviaire du Cameroun a adopté l'écartement standard.

Q : C'est absolument incroyable !

R : À l'heure actuelle combien y a-t-il de pays qui utilisent l'écartement métrique ? La majorité des pays ont adopté un écartement compris entre 1 067 et 1 676 millimètres. Dans les trois quarts des cas, l'écartement est de 1435 millimètres (720 000 kilomètres) ; puis à la deuxième place, c'est l'écartement de 1 520 millimètres (14%, 228 000km) ; ensuite, c'est l'écartement de 1 067 millimètres (11%, 112 000 kilomètres) que l'on trouve essentiellement autour de l'équateur. Les rails métriques sont fabriqués sur commande spéciale, les coûts d'entretien sont élevés. Cette fois, le gouvernement camerounais veut avoir la haute main sur les chemins de fer, c'est une question de vitale pour la nation.

L'AFRIQUE EST LE PRINCIPAL CHAMP DE BATAILLE CONTRE LES NORMES OCCIDENTALES

Q : Quels problèmes avez-vous rencontrés au cours de votre maîtrise d'œuvre ?

R : Le plus gros problème a été celui du « changement de normes ». Au lancement du projet d'autoroute d'accès au port, le ministère des Travaux publics du Cameroun nous a écrit pour nous demander de changer les normes chinoises fixées par contrat pour adopter les normes françaises.

Q : Changer de normes ? Le gouvernement du Cameroun a dû subir d'énormes pressions pour ça, n'est-ce pas ?

R : D'abord, tout est supervisé par des pays occidentaux qui ne connaissent pas les normes chinoises. Ensuite, les anciennes colonies françaises sont profondément habituées aux normes françaises.

Q : Qu'avez-vous fait ?

R : La question la plus importante est le respect du contrat, c'est pour nous un principe. Ce projet est financé par l'ExIm Bank avec des « prêts bonifiés ». La banque a fixé des procédures d'examen très rigoureuses qui sont basées sur le contrat ; si les bases changent, la banque doit réévaluer le cas. De plus, si les normes contractuelles étaient changées, cela impliquerait des variations de coûts, *quid* des financements ? Soyons clairs, si les problèmes ci-dessus sont résolus, nous pouvons changer, car utiliser les normes françaises ne nous pose pas de problèmes techniques, nous avons cette capacité. Si notre partenaire exige de changer de normes en contravention avec les règles et les procédures et sans offrir de solution, nous ne pouvons que suivre le contrat.

Q : Comment le problème a-t-il finalement été résolu ?

R : Nous avons dû faire face à de nombreuses pressions. Une fois même la situation a été critique, non seulement l'entreprise risquait de grosses pertes, mais encore l'image et la capacité de persuasion de la Chine en ont subi le contrecoup. Nous avons affronté le problème en face, avec sagesse pour écarter le danger. Il faut de l'habileté pour éliminer une menace continue pour le projet. Nous avons d'abord arrêté les travaux et ensuite fait de la communication ; tout en cherchant une réponse formelle respectueuse des principes, nous avons exigé un respect total du contrat. Dans le même temps, on a organisé des visites en Chine pour les techniciens afin qu'ils examinent les normes chinoises ; on aussi a mené une étude comparative des normes françaises et chinoises.

Q : Avez-vous demandé l'aide de l'ambassade ?

R : Tout au long de cette crise, l'ambassade de Chine au Cameroun et le Conseiller commercial sont beaucoup intervenus, ils nous ont bien soutenus et aidés. En fait, la question n'est pas celle des normes, mais celle de la rentabilité commerciale. Nous avons toujours respecté un principe : les problèmes techniques doivent être résolus par les voies commerciales, les problèmes commerciaux peuvent recevoir des solutions techniques. Du point de vue des affaires, au Cameroun on utilisait autrefois les normes françaises et on ne comprenait pas les normes chinoises, aussi nous avons invité les ingénieurs à visiter la Chine pour examiner les normes chinoises dans des réalisations en exploitation et avons utilisé ces réalisations pour montrer les différences entre les normes françaises et chinoises. Du point de vue technique, nous avons mené des calculs rigoureux pour comparer et analyser les normes françaises et chinoises. Ainsi nous avons écarté les doutes qu'ils pouvaient avoir sur notre capacité à fournir un travail de très haute qualité. De surcroît, nous avons insisté sur le fait que nous étions en train de discuter d'une concession avec le gouvernement et que si nous tombions d'accord, les coûts de la future maintenance du projet seraient à notre charge, aussi nous ne pouvions pas nous permettre de négliger la qualité de notre construction.

Q : Pouvez-vous donner un exemple d'une comparaison entre normes françaises et chinoises ?

R : Par exemple l'épaisseur du bitume des routes, les normes françaises imposent un revêtement très épais. Je leur ai demandé s'ils avaient l'intention de faire passer des chars et des véhicules blindés sur cette route ? Est-il vraiment nécessaire d'avoir un revêtement si épais ? Cette augmentation des coûts n'interdit-elle pas de répondre à d'autres besoins urgents ? Nous avons repris les chiffres du trafic pour démontrer que les normes chinoises étaient parfaitement suffisantes pour les besoins. Un revêtement un peu plus épais ce n'est pas un problème. Mais on ne peut pas affirmer que les normes chinoises sont inférieures aux françaises ; à projets différents, normes différentes car l'important est la différence. Par exemple, nous venons d'achever la phase 1 du port de Kribi, au cours des travaux nous avons soumis au gouvernement camerounais une comparaison entre normes françaises et chinoises, en matière de travaux hydrauliques, les normes chinoises sont supérieures aux normes françaises, mais nous, nous avons insisté pour respecter les normes chinoises en fonction des principes déjà indiqués : premièrement, respecter le contrat ; deuxièmement, l'approvisionnement en matériel peut se faire en Chine.

Q : Où placez-vous l'intérêt national dans la question des normes chinoises ?

R : Je considère que l'exportation des normes chinoises est une manifestation importante de la puissance de la Chine, l'implantation à l'étranger des normes chinoises est du plus haut intérêt pour notre nation. Le montant de la phase 1 du port de Kribi s'est élevé à 497 millions de dollars, le coût de tous les équipements n'a été que d'un million de dollars, ils ont tous été fabriqués aux normes chinoises, c'est un profit commercial considérable pour notre pays. À défaut, de nombreux équipements et appareils expérimentaux devraient être importés de France, non seulement cela augmenterait considérablement le coût, mais encore irait à l'encontre de la politique de notre gouvernement qui, à travers les « prêts bonifiés » veut soutenir les projets de construction infrastructurelle afin de promouvoir la fabrication en Chine d'équipements

et les exportations matérielles. C'est pourquoi tous les pays font tout pour promouvoir leurs propres normes.

Q : En l'état actuel, outre les prêts bonifiés, que pouvons-nous faire pour imposer les normes chinoises,

R : Je ne pense qu'il faudrait davantage de coopération internationale afin d'amener les entreprises européennes à apprendre les normes chinoises. À l'étranger, nous avons beaucoup de projets, nous devons prendre l'initiative de coopérer avec les entreprises européennes. Il est clair que s'ils n'apprennent pas les normes chinoises, ils ne pourront pas coopérer avec nous. Autrefois, c'était toujours nous qui étudions les normes des autres, par exemple, les normes françaises, les normes européennes, anglaises, états-unienues ; par la coopération, imposons²² leur l'étude des normes chinoises ; par l'apprentissage dans la coopération, faisons que les normes chinoises soient homologuées. Au cours la phase 1 du port de Kribi, nous avons sollicité une entreprise française pour des tests relatifs aux vagues, maintenant nous discutons coopération avec le groupe Vinci. Jusqu'à présent, les entreprises chinoises se renfermaient sur elles-mêmes, elles devraient désormais s'ouvrir et coopérer avec des cabinets de conseil internationaux influents pour répandre sur toute la planète les normes chinoises.

Q : À l'avenir, les entreprises chinoises, outre les travaux de construction, auront la responsabilité de promouvoir les normes chinoises à travers le monde.

R : À l'heure actuelle, avec la présence de plus en plus nombreuse de la Chine dans les chantiers de BTP en Afrique, les responsables politiques de haut niveau et les personnalités de la nouvelle génération ont déjà accepté les normes chinoises d'un point de vue technique. Cela ne suffit pas. Nous devons à l'avenir promouvoir systématiquement la propagation des normes chinoise, ainsi tous les contrats devraient comporter l'obligation d'enseigner les normes chinoises. Dans tous les projets, il devrait y avoir une comparaison entre les normes chinoises et françaises, chinoises et européennes, chinoises et anglaises. Ensuite viendrait le partage des normes. Il faudrait aussi donner une version en chinois en plus de la version en anglais des normes chinoises. Nous avons besoin de versions multilingues des normes chinoises à destination de différents marchés et, ainsi, élargir nos clients cibles. Nous suivons le projet ferroviaire du Cameroun, nous diffusons la version anglaise des normes ferroviaires chinoises.

LE TRANSFERT EN AFRIQUE DES CAPACITÉS DE PRODUCTION DOIT UTILISER LES RESSOURCES ET LES MARCHÉS ÉTRANGERS

Q : Au sommet de Johannesburg, le président Xi Jinping a présenté un « Programme de coopération sino-africain pour l'industrialisation ». Quelles sont les intentions et actions envisagées pour aider et promouvoir le développement industriel du Cameroun ?

R : Quand nous sommes entrés en contact avec le gouvernement camerounais en 2008, ils venaient de charger un cabinet néerlandais d'établir un « Plan directeur pour la zone industrielle de Kribi ». Ce plan été achevé en mars 2012. Il incluait des zones pour l'industrie lourde, l'industrie légère et les parcs logistiques. Dans la zone pour l'industrie

²² Le caractère 逼 que nous traduisons par « imposer » à un sens très fort et signifie « forcer quelqu'un à faire quelque chose ».

lourde, une raffinerie, une aciérie, une usine chimique, etc. étaient prévues. Ce plan avait reçu l'approbation du gouvernement ; l'ensemble couvrait 260 kilomètres carrés, soit neuf fois la taille de la zone de libre-échange de Shanghai ! À partir de 2011, le gouvernement a commencé la réquisition des terrains et a pratiquement achevé cette réquisition pour bien montrer sa détermination. Parallèlement, nous avons rédigé notre propre « Plan directeur pour la zone de libre-échange de Kribi » en fonction de l'expérience chinoise de développement. Pendant la rédaction, en plus de nos échanges avec le gouvernement, nous avons pris en compte les besoins du développement économique du pays et l'aménagement du port en eaux profondes, l'important était que le plan et le projet futur favorisent une intégration étroite. Notre intention était que notre objectif soit réalisé en temps voulu et avec efficacité, puis de construire une plate-forme et d'implémenter les projets un par un.

Q : Que contenait le « Plan directeur pour la zone de libre-échange de Kribi » ?

R : La zone de libre-échange de Kribi devait inclure un parc logistique et une zone franche d'exportation, actuellement nous avons signé un accord-cadre avec le gouvernement. La superficie prévue de la zone est 29,47 kilomètres carrés. Nous envisageons de procéder en deux étapes : une première étape consiste à construire une plate-forme logistique et commerciale pour l'Afrique centrale et occidentale à partir du port de Kribi ; une seconde étape sur la base d'une politique préférentielle pour la zone de libre-échange et d'avantages en matière de main-d'œuvre et autres ressources, nous construirons un parc industriel pour l'exportation où se rassembleront et se développeront des industries manufacturières afin d'aider le Cameroun à réaliser sa propre industrialisation.

Q : Quand avez-vous commencé ce travail ?

R : Quand le gouvernement camerounais élaborait le « Plan directeur du parc industriel de Kribi », nous avons à plusieurs reprises emmené en Chine les fonctionnaires chargés de la construction économique afin qu'ils puissent entendre les experts chinois. L'une de ces visites fut pour l'agence de Hainan de la Banque chinoise de développement qui devait piloter la délégation camerounaise. Ce fut la première fois que cette banque s'est occupée d'un cas à l'étranger, à partir de ce moment c'est cette banque qui s'est chargée des parcs industriels à l'étranger²³. L'agence de Hainan s'est particulièrement mobilisée pour cette visite ; ils ont fait venir des experts en planification des services centraux pour rencontrer la délégation camerounaise et ont examiné en détail le plan. Les experts de la banque ont posé des questions précises ; la question principale était de savoir d'où allaient venir les activités. Qui seraient les investisseurs ? Ils firent en particulier des recommandations politiques pour que [ce plan] puisse s'allier à la politique chinoise d'exportation des capacités de production. À l'origine, ce n'était que

²³ Une bien meilleure traduction serait des « parcs industriels 'expatriés' » “走出去”的工业区, car véritablement la mission de la Banque chinoise de développement est de soutenir les actions qui en Chine et hors de Chine favorisent le développement de l'économie chinoise. Aussi, les zones économiques spéciales conçues et gérées par la Chine hors de Chine n'ont rien de commun avec celles créées sur le continent chinois au début des réformes, c'est ce que Xu Huajiang va d'ailleurs expliquer à sa façon. Sur la question des zones économiques spéciales, voir Khadidja Benbraham et Thierry Pairault, « L'Algérie et la question des ZES 'à la chinoise' », in A. Adel, Th. Pairault et F. Talahite, *La Chine en Algérie : Approches socio-économiques*, Paris, ESKA, 2017, p. 97-100.

pour aider le gouvernement du Cameroun, mais après la visite à Hainan, ils ont commencé à réfléchir au moment et à la façon d'intervenir dans la conception du parc industriel. Je ne crois pas à une surcapacité de production en Chine, c'est une question de réallocation globale des capacités chinoises de production. Certes cette réallocation doit prendre en compte les données extérieures, dans le cas du port de Kribi et de sa voie d'accès, nous pensons que les conditions sont mûres.

Q : Le Cameroun doit s'industrialiser, pour vous de quelles réallocations de capacités de production a-t-il besoin ?

R : Le but du plan est de faire de Kribi une nouvelle base de l'industrialisation nationale. Si nous examinons les échanges commerciaux entre la Chine et le Cameroun, le Cameroun importe de l'électronique, des articles de haute technologie, des chaussures, des textiles et des tissus... Il exporte vers la Chine du bois brut, des produits agricoles, du coton, des sciages, du caoutchouc. Dans ce commerce, le Cameroun est à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur, si nous pouvions les aider à constituer les bases élémentaires de leur industrie manufacturière, la part du PIB industriel augmenterait, le déficit commercial diminuerait et le chômage baisserait. Nos études approfondies ont montré que pour mener une politique de substitution aux importations et une politique tournée vers les exportations, il faut cibler la transformation des produits agricoles et industriels avec des zones d'assemblage de machines agricoles, de transformation alimentaire, de transformation du bois et de fabrication d'articles industriels légers pour la vie quotidienne. Toutes ces activités sont des industries de main-d'œuvre hautement techniques.

Q : Vous avez parlé de réallocation globale des capacités de production, je pense que c'est différent du transfert d'activités ?

R : Fondamentalement, il n'y a pas de surcapacités de production, si une entreprise produit trop, la baisse du profit naturellement conduira à ce que les produits nouveaux remplacent les anciens, aussi l'excédent original de produits disparaîtra naturellement. Le fait qu'une entreprise puisse temporairement produire « trop » ne saurait constituer un « excédent » du point de vue social, le signal des prix sur le marché amènera l'entreprise à ajuster sa production. Mais il n'en est pas de même s'il y a une réallocation des ressources sur le marché mondial. Je crois que si une entreprise industrielle fait un transfert vers l'Afrique, c'est pour utiliser des ressources et un marché à l'étranger. Aujourd'hui, la Chine repose sur des importations de matières premières et les transforme pour les réexporter. Si nous utilisons des parcs industriels à l'étranger pour produire localement, consommer localement et exporter localement, non seulement nous pourrions faire baisser la pression sur l'environnement en Chine, mais aussi aider le pays hôte à s'industrialiser et à s'affranchir des barrières commerciales.

L'Afrique est une région très importante pour les importations chinoises d'énergie, d'une part nous importons beaucoup de pétrole, de caoutchouc et de minerai de fer d'Angola, d'autre part l'Afrique est en elle-même un grand marché, ses produits industriels légers sont tous importés de Chine. Si vous avez l'occasion de visiter le Nigéria, vous verrez que c'est une plate-forme à partir de laquelle sont redistribués ces produits ; les chaussures fabriquées à Wenzhou affluent au Nigéria par plusieurs dizaines de conteneurs à chaque arrivée. Depuis plusieurs années, le Nigéria a restreint

les importations de textiles chinois, mais il n'a pas interdit celles venues d'autres pays. Le Cameroun produit du coton, s'il pouvait être transformé sur place, cela limiterait les importations camerounaises de textiles et en même temps permettrait d'en exporter vers d'autres pays africains, voire vers l'Union européenne qui a octroyé au Cameroun le bénéfice de la clause du pays le plus favorisé, ce qui signifie que le Cameroun peut exporter vers l'Europe sans droits de douane.

Q : Les avantages que vous annoncez sont clairs et évidents. Mais parmi les parcs industriels que la Chine a établis à l'étranger, peu sont des réussites. N'avez-vous pas peur qu'il y ait un dénominateur commun à leur échec ?

R : Nous sommes confiants. J'ai travaillé huit ans au Nigéria, je connais bien la zone de Lekki, c'est l'une des neuf zones de coopération économique à l'étranger spécifiquement homologuée par le gouvernement chinois²⁴. Si le modèle de gestion de la zone de libre-échange s'appuie sur un aménagement et une viabilisation du foncier afin de revendre les terrains pour gagner de l'argent, alors ce sera un échec certain. À l'heure actuelle, la CHEC aide le Nigéria à construire un port en eaux profondes à Lekki ; or la zone de libre-échange est à 160 kilomètres. L'intention originale de cette zone de libre-échange était de sauver le port de Lekki, ce qui n'était pas un besoin exprimé par le marché, car les conditions y sont trop défavorables. Nous avons déjà dit qu'il fallait une journée pour quitter le terminal à conteneurs au Nigéria, ce n'est pas économiquement rentable. En ce qui concerne la zone de libre-échange de Kribi, le Cameroun est un grand pays avec 22 millions d'habitants et une demande importante ; si on ajoute la population très dense d'Afrique centrale et occidentale et le Nigéria voisin avec 170 millions d'habitants, c'est alors le premier ensemble économique africain. La consommation y est potentiellement considérable. Mais le plus important est que la zone de libre-échange de Kribi dépende du port en eaux profondes et de ses terminaux qui remplaceront le port de Douala dans un futur proche, ça deviendra la plus grande plate-forme de services publics maritimes du Cameroun. La zone de libre-échange de Kribi sera une zone industrielle portuaire disposant d'installations infrastructurelles complètes, formant une cité portuaire ; la promotion du développement de Kribi devrait en faire un pôle commercial national au sud du Cameroun.

²⁴ De fait, elles sont au nombre de vingt au moment de l'interview après être longtemps dix-neuf. Une zone de coopération économique et commerciale à l'étranger est une enclave chinoise à l'étranger, gérée par une entreprise chinoise, homologuée par le ministère [chinois] du Commerce et accueillant des entreprises chinoises sélectionnées et spécifiquement subventionnées par le gouvernement chinois (voir Khadidja Benbraham et Thierry Pairault, *op. cit.*, p. 92-93).

2. FENG YUANFEI DE LA CHEC EN NAMIBIE

Nous donnons ici la traduction de l'interview d'un second chef d'entreprise chinois, Feng Yuanfei, responsable du projet de Walvis Bay en Namibie pour la China Harbour Engineering Company (par la suite CHEC) – il appartient donc à la même entreprise que Xu Huajiang dont l'interview a été traduite *supra*. La partition que jouent ces deux personnages est fondamentalement la même sauf que le jeu de Feng Yuanfei est un rien plus léger, sinon même plus subtil. Il présente la coopération avec les entreprises occidentales plus comme un processus d'apprentissage que comme un processus de conquête et d'affirmation d'une suprématie chinoise. Internationalisation, indigénisation, prêts bonifiés, grève, investissement... tous ces thèmes et d'autres sont aussi abordés.

Le « projet de Walvis Bay » est formé de deux projets (un terminal à conteneurs et un terminal pétrolier) ; or dans la langue chinoise, c'est le contexte qui le plus souvent permet de déterminer si une expression est à entendre au singulier ou au pluriel. Aussi, dans la traduction qui suit, les expressions « le projet » et « les projets » doivent être considérées comme interchangeables – sauf indications contraires.

Les commentaires introductifs de la journaliste sont en italiques. Toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

专访中国港湾纳米比亚分公司经理、纳米比亚鲸湾项目经理
冯元飞：一个非洲工程项目部对国际化和本地化的探索
Entretien avec Feng Yuanfei, directeur de la CHEC Namibie
et chef du projet de Walvis Bay : un chantier africain
entre internationalisation et indigénisation
par Zhao Yining 赵忆宁, envoyée spéciale à Walvis Bay et Windhoek
publié par
21 世纪经济报 *Le Rapporteur économique du 21^e siècle*
le 3 mars 2017
Accéder [au texte original ici](#).

Feng Yuanfei a aujourd'hui 44 ans. De 1998 à 2004, il a été responsable du terrassement et ingénieur en chef adjoint dans trois projets routiers au Bangladesh. En 2005, il participe à une formation de gestionnaire de projet à l'étranger organisé par la CHEC puis fait un stage chez Costain²⁵ au Royaume-Uni. De 2006 à 2009, comme directeur du bureau [de la CHEC] en Algérie, il était responsable du développement des marchés régionaux en Afrique du Nord, dont l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Libye. De 2009 à 2014, il a été successivement le chef du bureau Asie puis Afrique de la direction des travaux publics, en particulier il a été chargé du projet de port à Kyauk Phyu sur l'île de Made au Myanmar. En 2014, il est nommé directeur du projet de port à Walvis Bay en Namibie.

²⁵ Costain est un groupe britannique de construction et d'ingénierie dont l'origine remonte à 1865. Il a fait partie du consortium TransManche Link chargé de la construction du tunnel sous la Manche.

Le bureau régional d'Afrique australe dont il dépend gère neuf pays dont l'Afrique du Sud, l'Angola, le Mozambique, le Malawi, la Zambie, le Botswana, le Zimbabwe, la Namibie et Madagascar. En même temps qu'il gère deux grands projets, il devait aussi s'occuper du marché namibien.

Bien qu'il ait beaucoup de choses en tête à cause de son travail, Feng Yuanfei est un homme qui affiche toujours un grand calme ; si on pouvait pénétrer en lui, on s'apercevrait que ce calme est sa façon d'être avec les gens et qu'en lui-même il cache une grande capacité de réflexion novatrice. L'agrandissement par la CHEC du terminal à conteneurs du port de Walvis Bay est lancé en mai 2014, c'est un projet de 380 millions de dollars. La construction par la CHEC du terminal pétrolier de Walvis Bay et les installations de stockage pétrolier débute en janvier 2015, c'est un contrat d'une valeur de 360 millions de dollars. Ces deux contrats représentaient une somme totale de plus de 700 millions de dollars, il s'agit donc de deux grands projets à l'étranger.

Feng Yuanfei a été chargé de gérer ces deux projets ; leur gestion dépasse le simple cadre de ces projets, car il est très difficile de traiter avec des commanditaires différents, des consultants différents, des concepteurs différents, des sous-traitants différents. Ce qui est très impressionnant est l'originalité de sa réflexion dans sa conduite de l'internationalisation et l'indigénisation de ces projets.

« ENTRE LE JAPON ET LA CHINE, NOUS AVONS CHOISI LA CHINE ».

Q : Le projet d'extension du terminal à conteneurs est-il votre premier projet remporté en Namibie ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

R : C'est en 2005 que j'ai abordé le projet namibien. À l'époque nous étions en relation avec une entreprise à capitaux chinois sur un projet de centrale thermique, c'est à partir de ce moment-là que nous avons commencé à suivre le projet d'extension du terminal à conteneurs, il a fallu dix ans pour l'emporter. De fait, les études initiales avaient été menées par les Japonais, ce n'est que plus tard qu'il a été décidé de confier ce projet à la CHEC. L'ambassadeur du Japon en Afrique du Sud a fait un déplacement spécial en Namibie (le Japon n'a pas d'ambassade en Namibie) pour en discuter avec le gouvernement namibien. Aussi, aujourd'hui encore, l'Autorité portuaire a l'habitude de dire, quand elle parle de l'importance de ce projet, qu'ils ont choisi la CHEC, mais qu'en vérité, entre le Japon et la Chine, ils ont choisi de coopérer avec la Chine. Ce projet est directement lié aux relations entre les deux gouvernements.

Q : N'est-il pas généralement admis que celui qui mène les études préliminaires est celui qui a le plus de chance de l'emporter ? Quelles ont été les autres entreprises à participer à l'appel d'offres ?

R : Il s'agit d'un projet sans demande de financement. Au total, sept entreprises étaient soumissionnaires pour le projet d'extension, dont trois chinoises. Initialement, nous avions envisagé de recourir aux prêts bonifiés (crédit acheteur et prêt gouvernemental) sur la base d'un accord-cadre pour l'utilisation de fonds chinois. L'ExIm Bank s'est déplacée deux fois dans ce but, mais le gouvernement namibien s'est montré peu intéressé par un financement chinois. D'une part, les taux d'intérêt chinois étaient trop élevés et ne pouvaient se comparer aux taux japonais de zéro ou zéro et quelques pour cent ni, non plus, aux taux des prêts allemands quasiment gratuits. D'autre part, les

financements chinois comportaient des conditions comme l'obligation de recourir à des entreprises chinoises ou encore comme adopter les normes chinoises.

Q : Bien que la Chine n'impose pas de conditions politiques quand elle prête à l'Afrique, elle impose néanmoins des conditions commerciales.

R : La Namibie est un État de droit et ne se différencie pas de l'Afrique du Sud. Il existe une procédure légale d'appel d'offres²⁶ aux termes de laquelle les appels d'offres pour les marchés publics doivent être publics ; si le financement n'est pas prévu, le commanditaire doit attendre que l'adjudicataire soit désigné pour réfléchir à une proposition de financement par le soumissionnaire chinois. En général, au moment des appels d'offres le financement a déjà été organisé. Comme le taux de change du dollar namibien est indexé sur le rand sud-africain dont les fluctuations sont considérables, le commanditaire doit prendre en compte les risques de change. Aussi, il évite les prêts en dollars états-uniens, il adopte habituellement la monnaie locale comme unité de compte et finalement préfère les financements de la Banque africaine de développement. Nous avons emporté le chantier du terminal à conteneurs, celui du terminal pétrolier ainsi que celui d'un barrage fait par une entreprise italienne, en tout cela représentait un contrat d'un montant total d'un milliard de dollars.

Q : L'économie de la Namibie est de petite taille, le PIB n'est que douze milliards de dollars, investir dans trois projets faisant plus d'un milliard de dollars cela exige toute la force d'un pays. Si l'État contourne les risques de change, l'adjudicataire, lui doit les supporter ; comment avez-vous fait ?

R : Le dollar namibien est indexé sur le rand dans le rapport un pour un. Les fluctuations du taux de change sud-africain sont considérables ; aussi les fluctuations de l'économie sud-africaines se transmettent très rapidement à la Namibie. En 2013, j'ai passé un mois en Afrique du Sud, le taux de change du rand contre le dollar états-unien était de 8 pour 1 ; quelques mois plus tard quand je suis arrivé en Namibie pour mettre en œuvre le projet, il était de 10,5 pour un. Or notre projet était établi en monnaie locale, c'est une des conditions pour participer aux appels d'offres. À ce moment-là, nous étions déjà conscients de l'importance du risque de change et avons insisté pour qu'une partie soit réglée en dollars états-uniens. Les discussions ont été très dures. Les Namibiens ont fini par accepter de supporter une partie du risque. Dans le même temps, nous avons pris un certain nombre de mesures pour nous prémunir contre les risques. Il serait préférable qu'une institution financière chinoise puisse à l'avenir nous accompagner dans nos négociations à l'étranger.

UN DÉFI : L'HYDROGÈNE SULFURÉ ET LA DIATOMITE

Q : Plus vous menez cette guerre, plus vous faites preuve de sophistication, plus vos instruments sont nombreux. Les chantiers dont vous assurez la maîtrise d'œuvre ne doivent pas vous poser de problèmes techniques, n'est-ce pas ?

²⁶ Tender Board of Namibia Act (1996) et le Tender Board of Namibia Code of Procedure (1997); voir le livre d'Anne Schmidt qui étudie cette procédure en Namibie et rapporte les libertés qu'auraient prises les nombreuses entreprises chinoises dans ce pays (Public Procurement Law and Reform in Developing Countries: International Best Practices and Lessons Learned. Namibia as a Case Study, Baden-Baden, Nomos, 2017, p. 409 *sqq.*).

R : Non, mais dans la construction du terminal à conteneurs nous avons rencontré un environnement géologique spécial, de la terre de diatomées ; ce ne nous était jamais arrivé jusqu'ici. Après enquête, il est apparu qu'il n'y avait pas beaucoup de chantiers ayant ce problème dans le monde, il y aurait eu un projet au Mexique et l'aéroport japonais du Kansai.

Q : L'aéroport du Kansai [dans la baie] d'Ōsaka n'a pas cessé de s'affaisser depuis le début de sa construction, l'île artificielle sur laquelle il repose s'est enfoncée de plus de dix mètres.

R : C'est exact. La diatomite est formée par le dépôt des débris siliceux d'algues unicellulaires, sa structure unique est d'une grande porosité et d'une faible densité. Aussi nous avons sollicité l'intervention de la COWI, une entreprise danoise ayant une grande expérience internationale en ingénierie.

Q : Pourquoi avez-vous sollicité la COWI et non une entreprise chinoise ?

R : Nous avons d'abord pris en compte l'expérience et la compétence, de plus COWI est très renommée, nous voulions que notre client soit rassuré. En plus de la couche de diatomite, nous savions dès le départ que le sol dans la zone sur laquelle serait construit le terminal à conteneurs contenait des gaz toxiques à l'hydrogène sulfuré. Au cours du remblaiement et du dragage du terminal, les gaz ont été perturbés et se sont échappés ; ils sont toxiques pour le système nerveux central et le système respiratoire des humains. Une inhalation de fortes doses d'hydrogène sulfuré peut provoquer un blocage de la respiration ; en quelques minutes c'est le coma puis la mort par arrêt cardio-respiratoire. L'autorité portuaire commanditaire nous avait prévenus, ils avaient demandé à une entreprise de dragage internationalement connue d'effectuer des travaux d'entretien et de dragage, à la suite d'une négligence dans leur travail, les fenêtres du poste de pilotage ont été ouvertes si bien que tous les marins dans le poste de pilotage ont très rapidement perdu connaissance, en dix minutes le navire s'est trouvé hors contrôle, c'était très dangereux.

Comme nous savions que nous pourrions avoir à affronter l'hydrogène sulfuré pendant le chantier, nous avons haussé la sécurité au niveau le plus élevé ; avant même le début des travaux, nous avons demandé conseil à la Tianyu²⁷, c'est une entreprise du secteur pétrolier et gazier qui connaît l'hydrogène sulfuré ; ce gaz est très rare dans la construction hydraulique et nous n'y connaissions rien. Après que le chantier a débuté, nous avons sollicité une entreprise singapourienne (Rutledge E&P Pte Ltd) pour assurer la sécurité du chantier. Ils nous ont fourni un programme spécifique de protection contre l'hydrogène sulfuré et nous ont donné des conseils pour se protéger de l'hydrogène sulfuré et aménager les navires du chantier. Aussi, avant que les navires soient envoyés en Namibie, sous la direction de cette entreprise, nous avons modifié en Chine une drague aspirante à râteau – y compris la coque, la cale pour stocker les sédiments, l'aspirateur-refouleur, l'étanchéité, les systèmes de surveillance et d'alarme. En outre, durant la durée du chantier, cette entreprise a mis à notre disposition sur place 24 heures sur 24 des techniciens pour nous conseiller et orienter.

²⁷ C'est une entreprise de la province du Sichuan dont le nom complet est 天宇石油环保安全技术咨询服务 有限公司, mais dont nous n'avons pas trouvé une désignation commerciale officielle en anglais.

Q : A-t-il été nécessaire de porter un masque durant tout le chantier ? Y a-t-il eu des problèmes durant cette période ?

R : Pendant qu'ils participaient au dragage, les ouvriers étaient tenus de porter une bouteille d'air comprimé donnant une autonomie de trente minutes ; de plus, de grandes bouteilles d'air étaient disponibles sur le bateau. Si le détecteur décelait que la concentration de gaz dépassait le seuil d'alerte, il envoyait automatiquement un signal, dès que [les ouvriers] l'entendaient, ils devaient mettre leur masque qui dispose d'écouteurs ; en fonction de la concentration en gaz, le capitaine donnait des consignes et selon le plan d'urgence ordonnait l'évacuation ou la continuation du travail. L'hydrogène sulfuré affectait non seulement la sécurité du personnel sur le chantier, mais aussi le personnel travaillant sur le quai original et la population des environs. Nous avons disposé sur la berge du matériel de surveillance confié à un gardien ; nous avons également instauré un système de liaison avec les services de sécurité du commanditaire. En raison de cette priorité élevée, nous n'avons rencontré, du début à la fin du dragage, aucun problème de sécurité dû à l'hydrogène sulfuré.

VALORISER UNE GESTION DE NIVEAU INTERNATIONAL

Q : Y a-t-il d'autres domaines dans lesquels vous avez appelé une entreprise étrangère ?

R : Quand nous nous sommes occupés du projet de [terminal à] conteneurs, nous avons demandé à une entreprise anglaise, Eden international, de fournir un support commercial et à une entreprise australienne (Worley Parsons) de faire l'audit de la conception du projet en tant que tiers indépendant – cette dernière est un leader mondial dans son domaine. Nous avons eu recours à une entreprise danoise (COWI) comme consultant technique. Pour le terminal pétrolier, nous avons fait appel à une entreprise brésilienne pour faire l'audit de la conception du projet en tant que tiers indépendant, à une entreprise allemande (TUV) en tant que fournisseur pour l'équipement gazier, et à une entreprise française (BV) pour le contrôle des quais pontons.

Q : Pour les grands projets comme celui du pont allant de Hong Kong à Zhuhai et Macao, vous avez recours à des cabinets de conseil internationaux de très haut niveau, car les enjeux sont de plusieurs centaines de milliards de dollars ; or là, il ne s'agit que de deux projets ordinaires, en quoi est-ce nécessaire ?

R : Parce que je travaille depuis très longtemps comme ingénieur à la CHEC, je connais ses points forts et ses points faibles dans la gestion des projets. Par exemple, la CHEC a une très forte compétitivité internationale en matière de construction ; en matière commerciale, elle a aussi atteint un niveau comparable à celui des entreprises étrangères les plus connues. En revanche, sa culture organisationnelle²⁸ présente des lacunes que ce soit en matière de sécurité, de protection de l'environnement, de gestion documentaire et de sensibilisation [aux problèmes]. Aussi à l'occasion de ce projet, nous avons souhaité explorer comment élever le niveau de notre gestion ; ce serait bien pour la CHEC que nous puissions accumuler des expériences à l'étranger. Ces dernières années, la CHEC porte toute son attention à l'internationalisation et à

²⁸ 软环境 : l'environnement « doux » par rapport à l'environnement « dur » évoqué dans la phrase précédente.

l'indigénisation de son personnel, c'est pourquoi nous avons de nous-mêmes entrepris des investigations.

Q : Pouvez-vous en parler ?

R : En matière de gestion du personnel, nous avons embauché sur le marché international des experts en gestion réputés. Ça a d'abord été l'embauche d'un gestionnaire responsable de la conception de nationalité grecque, Roussos Zobanakis. Bien que le projet ne présentât aucun problème technique dans sa conception, il était si complexe qu'il était nécessaire d'organiser une communication efficace entre [nous], le commanditaire, les auditeurs indépendants, les superviseurs et les cadres supérieurs. C'est pourquoi nous avons besoin d'un expert ayant une riche expérience en communication ; bien que son salaire soit très élevé, nous l'avons embauché pour améliorer la gestion et permettre un apprentissage face à face. Nous avons également embauché une responsable qualité de nationalité écossaise (Fiona Keir). Elle est sérieuse et professionnelle, c'est elle qui a conçu le système de gestion documentaire du projet ; à l'heure actuelle, elle est responsable non seulement de la qualité, mais aussi de l'évaluation du programme de construction. C'est par elle que nous apprenons le système de contrôle de qualité des entreprises occidentales. Certes, la CHEC a son propre système de contrôle de la qualité, mais la comparaison des deux permet de voir les différences. Nous avons aussi embauché un ingénieur de nationalité philippine chargé de l'échéancier des projets ; les deux projets utilisent P6²⁹, les personnes sachant l'utiliser sont encore très rares en Chine. Nous avons également embauché un directeur de la sécurité nommé Robert Davies, il vient d'Afrique du Sud, mais en réalité c'est un Gallois. Compte tenu des particularités des deux projets et de la nécessité d'améliorer la gestion, il était nécessaire non seulement d'investir dans les équipements, mais aussi de réinvestir dans la gestion du personnel, car investir dans les compétences est des plus profitable. Il y a un ingénieur chinois dans l'équipe de sécurité, les quatre autres personnes sont toutes étrangères³⁰, Robert [Davies] est le responsable, il y a deux ingénieurs indiens et un ingénieur anglais pour l'hygiène et la sécurité. Leur embauche a non seulement amélioré la gestion du projet, mais a aussi aidé les jeunes employés à perfectionner très rapidement leurs compétences en anglais, en technique et en gestion ; dans le même temps, cela a permis des échanges culturels.

Q : Voulez-vous dire que le travail des Chinois en matière de sécurité n'est pas bon ?

R : Au début, nous avons pensé confier ce travail à des Chinois, mais nous avons dû tenir compte de la culture sécuritaire chinoise ; entretenir un réseau de relations³¹ c'est bien, mais il y a des problèmes de face. Vous savez que nous avons des sous-traitants qui sont tous des entreprises sœurs ; des intervenants étrangers imposeront le respect des règles, ils exigeront leur stricte observation sans s'encombrer de problèmes de face. Par le passé, nous nous conformions aux exigences des commanditaires, aujourd'hui nous élevons nos compétences organisationnelles afin de pouvoir affronter les entreprises étrangères les plus renommées du BTP. C'est pourquoi nous avons embauché autant

²⁹ Un logiciel de gestion de projet édité par Oracle Corporation.

³⁰ Lire « non chinoises », car, du point de vue chinois, si un Namibien faisait partie de cette équipe, il serait considéré comme un « étranger » même en son pays...

³¹ 关系, Feng Yuanfei fait allusion au système de relations interpersonnelles qui souvent plombent les relations humaines en Chine, partant le bon fonctionnement de l'administration et des entreprises.

d'étrangers pour promouvoir notre conception de la sécurité. De plus, du point de vue même de la CHEC, nous renforçons notre internationalisation et notre indigénisation.

Q : Tout le monde est conscient qu'embaucher les meilleurs a un coût ; or le montant du contrat lui est infrangible. N'est-ce pas préjudiciable aux bénéficiaires ?

R : Ce projet en vérité vise beaucoup plus haut que les autres. Un objectif élevé a naturellement un coût élevé ; toutefois, il faut voir les choses autrement, à travers la formation du personnel et la réputation de la marque. C'est le premier projet que la CHEC emporte en Namibie ; nous y assumons la responsabilité de construire la marque CHEC, et, dans le même temps, nous œuvrons au développement du marché namibien.

Q : Tout change très vite. En 2015 quand j'ai interviewé quarante entreprises chinoises – y compris la CHEC – sur leurs projets le long des nouvelles routes de la soie, en plus des superviseurs, il n'y avait aucun étranger dans les postes de responsabilité. Je n'avais pas pensé que l'internationalisation des projets pourrait se faire en moins de deux ans à un tel niveau ! Quel est votre but en faisant ainsi ? Améliorer la gestion ou quoi ?

R : En faisant ça, nous espérons améliorer notre niveau de gestion de projet. Bien que nous ayons vaincu une grande entreprise internationale renommée sur le marché des grands travaux à l'étranger, nous espérons, en plus de nos atouts en matière de techniques, de qualité et de durée de chantier, être à même d'atteindre le plus haut niveau international en matière de gestion de projet. Notre gestion de projet connaît des lacunes si nous nous comparons à Costain. La gestion de projet n'a pas de limite ; embaucher des experts étrangers pour voir s'ils peuvent améliorer la gestion est une chose, mais l'objectif ultime reste la satisfaction du commanditaire, partant concourir au profit de l'entreprise.

Q : La CHEC est une entreprise de classe mondiale dans le BTP, mais de là à supplanter les leaders mondiaux du BTP, elle a encore du chemin à faire.

R : Bien sûr. La China Communication Construction Co [la CCCC qui est la société-mère de la CHEC] est assurément une entreprise du BTP de renommée mondiale, mais l'internationalisation de notre personnel reste limitée. Employer des Chinois, c'est la routine ; ça ne pose aucun problème de gestion. En revanche, embaucher du personnel étranger peut poser des problèmes, car les façons de penser et de travailler sont différentes. Pour ces projets, nous avons recruté plus d'une dizaine d'employés étrangers participant directement à leur gestion ; ça a véritablement posé de nouveaux problèmes aux gestionnaires ; embaucher de nouvelles personnes différentes de vous, c'est davantage de difficultés, *a fortiori* quand elles sont elles-mêmes d'origines et de cultures différentes, tout cela nécessite beaucoup de communication et de coordination.

METTRE LES RESSOURCES LOCALES AU SERVICE DE LA CHEC

Q : En fait, en plus des deux points que vous avez soulevés, cela est inséparable de votre propre internationalisation. Vous avez séjourné plusieurs mois au Royaume-Uni où vous avez vu comment une entreprise internationalisée se gère et recrute du personnel. Investir dans le capital humain a des retombées rémunératrices incalculables. Ma question est comment vos projets, en plus d'être internationalisés, sont-ils indigénisés ?

R : L'embauche d'employés locaux ainsi que les dépenses locales sont clairement établies dans le contrat. L'indigénisation doit, d'une part, satisfaire aux exigences contractuelles,

d'autre part, répondre à une stratégie globale d'indigénisation de l'entreprise. Concernant le terminal à conteneurs, actuellement nous offrons 229 000 heures de travail à des salariés locaux ; les dépenses locales représentent 33,06% des dépenses totales ; notre recrutement d'employés locaux dépasse de loin nos obligations contractuelles. De surcroît, nous utilisons de nous-mêmes des ressources locales pour l'entreprise et les projets. Pour les deux projets de Walvis Bay, nous recourons à un cabinet local de conseil en ressources humaines (Afrisay Group Holdings Ltd). La Namibie a un système juridique assez complet, les syndicats sont développés et le ministère du Travail exerce un contrôle strict. Quand nous arrivons dans un nouveau pays dont nous ne connaissons ni les lois, ni les aspirations ni même les habitudes, nous sollicitons une telle entreprise pour qu'elle nous explique les lois, les règlements et les pratiques culturelles afin que nous prenions les bonnes décisions. Le siège de ce cabinet est à Windhoek (la capitale), il dispose d'une dizaine de succursales dans le pays. Nous les avons recrutés pour nous aider à gérer les ressources humaines, principalement les travailleurs locaux, dans une certaine mesure ils forment le bureau du personnel des projets.

Q : Pouvez-vous prendre un exemple ?

R : Le 22 septembre 2014, le chantier du terminal à conteneurs a connu une grève, la raison en était que le contrat de deux employés n'avait pas été renouvelé. Ce jour-là avant l'ouverture, plus de 70 personnes s'étaient rassemblées assises devant le portail du chantier ; il y avait beaucoup de journalistes dans la foule. Notre équipe de direction a rapidement pris contact avec le cabinet de conseil en ressources humaines pour en discuter et adopter une attitude ouverte et respectueuse des lois. Nous avons invité les journalistes à pénétrer sur le chantier et leur avons clairement expliqué la situation. Le point important est qu'il s'agissait d'une grève illégale n'ayant absolument pas respecté les procédures réglementaires. C'était l'avis juridique que nous avait spécialement donné le cabinet. Selon la loi et les règlements namibiens, une grève doit être notifiée par écrit à l'entreprise par le syndicat auquel appartiennent les salariés, et préciser l'objet, les raisons, la durée, le lieu, la liste des noms participants ainsi que ceux des organisateurs ; à défaut d'en avertir l'employeur, toute grève est illégale.

Q : Le chantier du terminal à conteneurs n'avait commencé que depuis cinq mois quand la grève a éclaté, cela a dû avoir de multiples répercussions, n'est-ce pas ?

R : Oui. Nous avons d'abord ressenti la pression venue du commanditaire, il était prévu que le Président de la République vienne inspecter l'Autorité portuaire de Walvis Bay ce qui les rendait nerveux. S'il s'était agi d'une grève normale, nous aurions pu trouver une autre solution, mais parce que nous avons reçu cet avis du cabinet de conseil en ressources humaines, nous nous sentions très confiants ; de spectateurs nous sommes devenus acteurs. Nous avons informé notre siège social que la grève serait traitée conformément à la loi locale. Or selon la loi namibienne, un patron peut licencier les grévistes dans l'illégalité. Le secrétaire général du syndicat national des travailleurs namibiens³², Job Muniaro, a alors pris contact avec nous et nous a conseillé de ne pas licencier les 77 grévistes. Nous nous sommes finalement mis d'accord avec le syndicat ; tous [les grévistes] qui reprendraient le travail recevraient un blâme et seraient avertis qu'en cas de nouveau manquement, ils seraient licenciés sur-le-champ.

³² National Union of Namibian Workers (NUNW).

Q : Quelle fut la conséquence de cette affaire ?

R : La CHEC a obtenu d'être respectée. Comment une entreprise internationale comme la CHEC obtient-elle du respect ? Pour obtenir le respect effectif des autres, nous devons améliorer notre puissance globale que ce soit par la manière forte ou la manière douce, en évaluant les forces en présence, en laissant voir à l'adversaire ce qui nous rend fort, nous différencie de la masse et fait que nous méritons sa considération. En mettant fin à la grève, nous leur avons montré qu'au plus profond de nous, nous respectons leurs droits légaux et leurs valeurs. Si nous nous efforçons d'apaiser les choses, il n'y a pas de suites.

Q : Quel a été le résultat ?

R : La grève s'est terminée le 29 septembre, tout le monde a repris le travail. Lors d'une conférence de presse commune, le secrétaire général du syndicat a présenté à la CHEC ses excuses au nom des grévistes, il a dénoncé leur manque de compréhension du Code du travail, ainsi que leur absence de dialogue avec leur patron à l'occasion de cette grève illégale. Il a indiqué que le syndicat à l'origine de la grève³³ dépendait du syndicat national et au nom de ces deux syndicats il a présenté ses excuses à la CHEC pour les inconvénients que la grève avait pu causer à ce grand projet que sont les travaux d'extension du port, il a reconnu qu'il avait mal assumé sa responsabilité de leader syndical et s'est engagé à améliorer son travail. Il a aussi remercié la CHEC pour la noblesse de son attitude et son professionnalisme dans la manière de résoudre cette grève illégale.

Q : Du côté chinois, comment l'ambassadeur Xin Shunkang a-t-il apprécié cette affaire ?

R : L'ambassadeur Xin Shunkang a estimé que « vous avez créé un précédent montrant aux entreprises chinoises comment résoudre ce genre de problème, vous avez rompu avec la manière traditionnelle de traiter ce genre d'affaires sensibles ; vous avez agi raisonnablement, utilement et avec retenue ». Le Conseiller commercial nous a spécialement invités pour en discuter avec d'autres entreprises chinoises. C'est pourquoi utiliser les ressources locales est si important.

Q : Oui, la compréhension du cadre juridique nécessite un certain temps pour un acteur nouvellement arrivé. L'utilisation des ressources locales est un moyen de réduire les coûts de transaction et d'augmenter la valeur ajoutée pour une entreprise ainsi que la crédibilité de l'entreprise comme vous l'indiquiez. La CCCC [la société-mère de la CHEC] est actuellement à la troisième place dans le classement mondial des entreprises du BTP, elle dispose de plus d'une centaine d'antennes à l'étranger ; toutefois, elle n'est pas *stricto sensu* internationalisée. Aussi quand on observe vos efforts d'internationalisation et d'indigénisation, vous constituez un exemple pour la CCCC.

R : Les services d'inspection de la CHEC ont considéré que, compte tenu de la complexité de nos projets, notre internationalisation et indigénisation étaient bien menées ; ils ont suggéré que le projet de Walvis Bay serve de base à la formation du personnel. C'est donc bien une évaluation [positive].

Q : Enfin comment résumeriez-vous votre philosophie de l'ingénierie³⁴ ?

³³ Metal and Allied Namibian Workers Union (MANWU) dépendant de la NUMWU.

³⁴ 工程理念, selon Wikipédia (en anglais faute d'entrées en français ou en chinois) : The philosophy of engineering is an emerging discipline that considers what engineering is, what engineers do, and how their

R : Cela se résume à « un point de départ, deux bases, deux accomplissements ». D'abord, le point de départ : la Namibie a des exigences très élevées pour le projet, aussi nous sommes dès le départ fixé des objectifs très élevés ; nous avons considéré que les projets africains devaient être considérés comme des projets européens et donc qu'il devait y avoir une gestion de haut niveau en matière commerciale, qualitative, sécuritaire et environnementale. Ensuite, il s'agit de constituer une ingénierie et une équipe de haut niveau ; l'excellence de l'ingénierie résulte de la formation d'une équipe de premier ordre au service du port. Enfin, les deux accomplissements sont de réaliser en temps voulu le projet et de respecter de toutes ses exigences. De mon propre point de vue, former une équipe compétente afin d'achever sereinement et parfaitement ce chantier est notre objectif actuel. Vous voyez cette calligraphie au mur, au lieu des quatre caractères signifiant « à la guerre, la rapidité prime »³⁵, j'ai fait inscrire « regarder la mer et écouter les vagues »³⁶ afin de toujours rester calme. Que ce soit en gestion commerciale ou en gestion de projet, nous espérons tous être à même de « prévoir, savoir, maîtriser »³⁷ afin d'affronter toute situation, de cibler correctement nos objectifs, d'améliorer notre gestion et atteindre nos objectifs.

PROMOUVOIR L'INDUSTRIALISATION DE L'AFRIQUE ET DÉVELOPPER SES INFRASTRUCTURES.

Q : Lors du sommet du FOCAC à Johannesburg, le Président Xi Jinping a proposé d'aider et de promouvoir le développement de l'industrie et des infrastructures des pays africains. Ce que vous entreprenez aujourd'hui sont précisément des travaux en infrastructure ; dans la perspective de la stratégie de la CCCC d'acquérir une « expertise dans cinq domaines »³⁸, avez-vous des projets d'investissement industriel ou autre ?

R : En considérant la totalité de l'Afrique, la Namibie est l'un des rares pays africains connaissant une certaine stabilité politique, une certaine sécurité régionale. Ils sont très fiers d'eux-mêmes bien que leur économie soit de petite taille, mais leur environnement politique, économique et social est relativement stable, leur système juridique est complet, et leurs infrastructures sont en général suffisantes. Aussi, y investir est assez sûr. Le gouvernement actuel de la Namibie a défini les orientations d'une coopération sino-namibienne dont la priorité est l'industrialisation. Pour aller dans le sens de la stratégie de la Namibie et celle de la CCCC, nous envisageons d'investir dans l'halieutique pour commencer en recherchant des opportunités de coopération dans le domaine industriel qui aideraient à l'industrialisation de l'Afrique. Il y a longtemps que

work affects society, and thus includes aspects of ethics and aesthetics, as well as the ontology, epistemology, etc. that might be studied in, for example, the philosophy of science.

³⁵ 兵贵神速, catachrèse quadrisyllabique classique.

³⁶ 观海听涛, catachrèse quadrisyllabique moderne ayant une histoire particulière, car une calligraphie portant ses caractères a été offerte à Obama lors de son voyage en Chine en 2009 alors que le Président états-unien affrontait un certain nombre de difficultés aux États-Unis.

³⁷ 取势、明道、优术, expression toute faite qui serait inspirée par *L'Art de la guerre* de Sunzi.

³⁸ “五商中交” 战略, cette stratégie a été définie en 2013. Elle définit pour la CCCC cinq domaines dans lesquels elle doit s'affirmer dans les premiers rangs mondiaux : 1) un entrepreneur du BTP de classe mondiale ; 2) un promoteur et un opérateur de complexes urbains ; 3) un investisseur en infrastructures ; 4) un promoteur immobilier spécialisé ; 5) un fournisseur de services intégrés et d'équipements lourds marins et portuaires (voir www.ceec-china-logistics.org/databank/images/docs/9/86/12_China-Harbour-Engineering-Company.pdf).

l'on parle de l'industrialisation de l'Afrique, mais aucun changement substantiel n'a encore été accompli.

Q : Exact ; depuis que l'ONU a instauré en 1989 la Journée de l'industrialisation de l'Afrique, des rapports sont publiés tous les ans et 27 ans se sont écoulés. L'Union africaine et la Banque africaine de développement ont publié de nombreuses déclarations. Cependant, l'engagement de la communauté internationale en faveur de l'industrialisation de l'Afrique n'a pas été couronné de succès.

R : Il est certain que l'industrie est toujours le principal moteur du développement économique ; les industries manufacturières sont l'épine dorsale de l'économie nationale ; se reposer sur l'exploitation des ressources naturelles, c'est se mettre à la merci des variations de prix qui peuvent donner un coup fatal aux fragiles économies africaines. L'objectif principal recherché par la majorité des pays africains qui promeuvent l'industrialisation est de stimuler leur économie. Liée à la précédente, il y a la question du chômage, la paix sociale est fortement compromise par le taux chômage des jeunes qui atteint 60% sur le continent africain. Le développement de l'industrie manufacturière pourrait absorber et faire vivre de nombreux travailleurs. En ce qui concerne l'industrialisation, bien que la Namibie ait la ferme volonté de se développer, encore faut-il qu'elle trouve l'orientation adéquate. Du point de vue de l'entreprise, l'investissement doit être orienté vers le marché et générer des profits, c'est pourquoi nous nous concentrons sur la pêche, l'aquaculture et le traitement [du poisson].

Q : Avez-vous besoin de l'aquaculture alors que les côtes de Namibie s'étendent sur 1 600 kilomètres ?

R : La loi namibienne prévoit des quotas pour assurer le développement durable de la pêche. Les quotas sont définis annuellement. Il n'en est pas de même avec l'aquaculture côtière dont la plus célèbre est l'ostréiculture, nous voulons allier la pêche avec les ressources naturelles marines afin de constituer un parc industriel de traitement du poisson fondé sur le traitement des produits de la pêche et de l'aquaculture, car les industries de transformation sont une catégorie de l'industrie.

Q : Je suis allé aujourd'hui voir le terminal pétrolier ; j'ai croisé en passant la zone de traitement des pêches et j'y ai vu huit ou neuf entreprises ; on peut dire que cette industrie commence à prendre forme.

R : Bien que ça commence à prendre forme, ces entreprises sont contrôlées par des entreprises espagnoles, portugaises et autres entreprises occidentales. En fait, les quotas de pêche namibiens ne sont attribués qu'aux nationaux, mais ces entreprises les leur achètent. Nous souhaitons investir en partenariat avec des entreprises locales pour répondre à l'initiative du président Xi Jinping et aussi accroître les revenus de la Namibie.

Q : Et en même temps comme vous répondez à la stratégie d'une « expertise dans cinq domaines », c'est tout bénéfice.

R : Oui. Le deuxième domaine [d'investissement] c'est l'agriculture, y compris l'agriculture proprement dite et la conservation des eaux. Le troisième domaine est celui auquel nous sommes le plus étroitement liés, l'amélioration des infrastructures, y compris la mise à niveau des réseaux routiers, ferrés et aériens. Actuellement nous sommes chargés de la construction du terminal à conteneurs, les activités portuaires et logistiques sont étroitement liées. Il y a encore un point important, les ressources en eau. La Namibie est un pays qui manque d'eau douce, l'État y avait réfléchi et s'était

orienté dans deux directions. Pour répondre aux besoins en eau de la population et des exploitations minières locales, la Namibie avait espéré d'une part divertir de l'eau de la rivière Kwanza dans le centre-nord de l'Angola en construisant un réservoir ; d'autre part, ériger une usine de dessalement d'eau de mer sur la côte. Aujourd'hui, nous suivons le projet de dessalement d'eau de mer tant en ce qui concerne l'usine de dessalement que les conduites d'eau et les installations de stockage d'eau. C'est ce que nous voulons faire dans le cadre de la coopération-sino-africaine.

3. WANG LIJUN ET GUO YONGXIN DE LA WEIHAI INTERNATIONAL AU CONGO-BRAZZAVILLE

Nous donnons ici la traduction de l'interview de deux entrepreneurs chinois, Wang Lijun 王力钧 et Guo Yongxin 郭永新, dirigeants de la Société Zhengwei Technique Congo [par la suite Zhengwei] établie au Congo dès 1997 ; c'est une entreprise du BTP filiale de la WIETC 威海国际³⁹. Ces deux entrepreneurs donnent une autre image de l'entreprise chinoise en Afrique. La Zhengwei s'apparenterait plutôt à une grosse PME dont les responsables seraient à la recherche de « bons coups ». Il ne semble pas y avoir de stratégie de groupe comme pour la CHEC (voir *supra*) mais plutôt la recherche d'aubaines, de coups de chance dont les rapports exaltent l'importance.

L'interview de ceux entrepreneurs participe à l'élaboration d'un discours où la Chine et ses entreprises sont mises en scène de telle sorte que l'intervention – même mineure – d'une entreprise chinoise sur un chantier puisse apparaître comme la réalisation du chantier dans son entièreté. Ainsi, on rapportera une expérience de telle façon, par exemple, qu'un bâtiment d'aérogare 航站楼 puisse être pris pour l'aéroport 机场 dans son ensemble. L'histoire du chantier de l'aéroport de Maya-Maya telle qu'elle nous est racontée est emblématique même s'il ne nous a pas été possible de connaître le montant des contrats de chaque intervenant. En revanche, ce qui ne fait aucun doute est que l'entreprise chinoise n'est chargée que du bâtiment de l'aérogare sous le contrôle d'un cabinet de conseil français (la SOCOTEC) qu'accompagne l'Aéroport de Lyon-Saint-Exupéry. Les parties techniques – entre autres les pistes destinées à accueillir et servir des avions gros-porteurs comme l'A380 – sont confiées à la filiale congolaise de VINCI. La gestion de l'aéroport a été concédée en 2011 pour 25 ans à l'AERCO dont Egis en partenariat avec l'Aéroport de Marseille (la SEGAP) détiennent 55% des parts, tandis que l'État congolais en détient 15% et deux actionnaires privés congolais 30%. Exposés ainsi les faits minimisent grandement le rôle des entreprises chinoises et rappelle le poids de la présence des entreprises françaises, voire du gouvernement français puisque Egis est détenue à 75% par la Caisse des Dépôts⁴⁰.

Quand Guo Yongxin relate le cas du chantier de l'aéroport d'Impfondo (département de Likoula), ses déclarations sont plus dignes de confiance et confirment *ipso facto* ce que nous disions à propos de l'aéroport de Maya-Maya. La Zhengwei avait obtenu un petit contrat tant par sa valeur absolue que relative (2,6% de l'investissement total, soit, par ordre d'importance, le dixième des quinze contrats signés) par lequel elle était chargée de rénover le bâtiment de l'aérogare, mais plus particulièrement encore le salon des VIP où serait reçu le Président Sassou-N'guesso. De surcroît, la Zhengwei aurait accepté (comme les autres sans doute ?) de faire l'avance des fonds nécessaires à la bonne mise en œuvre des travaux. Rien n'est dit en revanche du rôle prépondérant joué par les autres intervenants. Nous observerons que VINCI, ou plus exactement la SGEN Congo sa filiale congolaise, avait obtenu deux contrats pour une valeur s'élevant à 51,3% de l'investissement total, en particulier

³⁹ C'est-à-dire la Weihai International Economic & Technical Cooperative Co Ltd 威海国际经济技术合作股份有限公司. C'est une entreprise du BTP travaillant outre-mer et arrivant, en 2016, au 104^e rang du classement ENR (Top 250 International Contractors). Étonnamment cette entreprise n'est pas recensée en 2017.

⁴⁰ On retrouvera ces informations à www.brazzaville-aeroport.com/societe, www.socotec.com/images/socotec/PDF/CP_Infrastructures_170413.pdf, www.icao.int/sustainability/PPP%20Case%20Studies/PPP_Airport_Congo.pdf et www.lyonaeroports.com/special/airportsolutions/reference-aeroport-maya-maya-brazzaville.html.

pour les travaux les plus techniques, à savoir la réhabilitation prioritaire des chaussées aéronautiques sans lesquelles le Président n'aurait pas pu atterrir ni *a fortiori* profiter du salon VIP⁴¹.

Ces interviews nous apprennent aussi que le siège de la délégation de l'Union européenne au Congo-Brazzaville a été confié à la Zhengwei. C'est un exemple parlant d'une pratique des contrats non liés⁴². De fait, la Zhengwei emporte des contrats qui sont généralement payés à la réception des travaux et donc ne nécessitant pas un montage financier faisant intervenir l'ExIm Bank de Chine ou autre institutions financières chinoises accordant des prêts liés. Sans doute la relativement faible taille des chantiers favorise-t-elle cette pratique, en particulier quand le cours du pétrole était favorable au Congo-Brazzaville. Nous notons aussi que la Zhengwei a bénéficié de chantiers subventionnés par la Banque mondiale et que, contrairement à certaines des entreprises chinoises du BTP présentes au Congo-Brazzaville, elle n'a jamais fait l'objet d'une inscription sur la liste noire de la Banque mondiale.

Dans le titre de l'article, il est souligné que la WIETC n'est pas une entreprise de droit public ; nous n'en concluons pas qu'il s'agit d'une entreprise privée pour autant. L'expression employée 民企 (*mingqi*) pour 民营企业 (*mingying qiye*) désigne littéralement des entreprises « gérées par le peuple » (par opposition à l'État) relevant donc du *droit privé* – qu'elles soient à capitaux totalement, majoritairement ou minoritairement publics ou privés. Air France, Total, Renault... répondraient à cette définition. Qualifiée de *mingqi*, La WIETC est une entreprise dont le capital social (non cessible) est supposé appartenir au collectif de ses employés ; c'est une entreprise qui autrefois relevait du secteur de la « propriété collective » (statut de droit public), mais qui, après réforme, est aujourd'hui une entreprise de droit privé à capitaux *de facto* entièrement publics et sous la tutelle du bureau local (de la ville de Weihai au Shandong) du Comité chargé du contrôle et de la gestion des actifs d'État généralement – désigné par son acronyme anglais de SASAC⁴³. Aussi nous est-il ici difficile de parler d'« entreprise privée » au sens où on l'entendrait dans une économie libérale et ce d'autant moins qu'une directive du Parti communiste chinois en date du 25 septembre 2017 stipule qu'il faut « conduire par l'éducation les entrepreneurs des *mingqi* à respecter l'autorité du Parti » et « renforcer l'emprise du Parti sur la formation d'une équipe d'entrepreneurs »⁴⁴.

Au cours de l'interview les deux entrepreneurs et la journaliste parlent de la WIETC car c'est sous ce nom qu'est connue cette entreprise en Chine. En revanche, au Congo-Brazzaville, celle-ci est plus souvent désignée sous le nom de sa filiale congolaise Zhengwei. C'est cette dénomination que nous emploierons ici pour désigner l'entité congolaise par opposition à la société mère.

Les commentaires introductifs de la journaliste sont en italiques. Toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

⁴¹ Voir congapage.com/2784.

⁴² Voir pairault.fr/sinaf/index.php/15-references/1111 et pairault.fr/sinaf/index.php/15-references/1114.

⁴³ Soit la State-Owned Assets Supervision and Administration Commission.

⁴⁴ 中共中央 国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见, www.gov.cn/zhengce/2017-09/25/content_5227473.htm.

威海国际刚果（布）正威技术有限公司总经理王力钧、副总经理郭永新：
一家民营企业在刚果（布）有巨大影响力的背后

Wang Lijun (directeur général) et Guo Yongxin (directeur général adjoint)
de la Zhengwei Techinque Congo (filiale de la WIETC) : découvrir la grande
influence d'une entreprise de droit privé au Congo
par Zhao Yining 赵忆宁, envoyée spéciale à Brazzaville
publié par

21 世纪经济报 *Le Rapporteur économique du 21^e siècle*
le 1^{er} août 2017

Accéder [au texte original ici](#).

La Zhengwei est l'une des toutes premières entreprises du BTP à avoir pénétré le marché congolais. Ces vingt dernières années, elle a réalisé une septantaine de petits et grands projets qui touchaient à de nombreux domaines de la construction d'infrastructures. Les plus petits projets ont été la construction d'une école de sept rangées de bâtiments ou la rénovation d'un hôtel de 2 000 m².

Ce n'est pas tout, car cette entreprise a un certain flair; très tôt elle a voulu étendre ses activités aux secteurs voisins liés à son activité principale y compris l'immobilier et la logistique. Dans le même temps, elle s'est diversifiée. À partir de 2007, elle a prospecté la voie vers une diversification sans relation [avec son activité principale] comme les industries extractives. Elle dispose d'un droit d'exploitation minière⁴⁵ pour la potasse, l'or, le cuivre et le pétrole.

C'est pourquoi notre journaliste a interviewé Wang Lijun et Guo Yongxin respectivement directeur général et directeur général adjoint de la Zhengwei, filiale de la WIETC.

EFFET DE DÉMONSTRATION INDUIT PAR L'ACHÈVEMENT D'UN AÉROPORT

Q : Je suis allé dans de nombreux pays où, quand je discutais avec des membres de leur gouvernement, ils évoquaient en général les grandes entreprises d'État chinoises, *yangqi*⁴⁶, mais au Congo-Brazzaville le plus souvent ils parlent de la « Zhengwei ». Qu'avez-vous fait pour leur faire autant impression ?

W (pour Wang Lijun) : La WIETC est l'une des entreprises arrivées très tôt au Congo ; c'est par le programme d'aide [pour la construction] du stade Alphonse Massamba-Débat [de Brazzaville] que nous sommes entrés sur ce marché ; c'est en nous appuyant sur les programmes d'aide que nous avons développé la promotion des maîtrises d'œuvre. En

⁴⁵ La situation exacte n'est pas claire. Le texte chinois écrit 开采权, ce qui signifie une concession d'exploitation. Or, pour l'or il est certain qu'il ne s'agit que d'un « permis de recherches » octroyé en 2017 ; il semblerait qu'il en ait été de même en 2008 pour la potasse, mais bien entendu la situation a pu évoluer depuis. En revanche, la documentation accessible ne dit rien concernant le cuivre et le pétrole (voir actualites.agencecongoinfo.net/2017/03/24/la-production-de-la-potasse-pourrait-placer-le-pays-au-premier-rang-africain et www.gaboneco.com/congo-les-chinois-vont-exploiter-les-sels-de-potasse-de-mboukoum-asi.html).

⁴⁶ Littéralement les « entreprises centrales » qui, au nombre de 99 (2 août 2017), sont constituées par les grands groupes publics chinois sous la tutelle directe du gouvernement central exercée par le bureau central de la SASAC (voir Thierry Pairault, « Les entreprises chinoises sous la tutelle directe du gouvernement illustrées par leur investissement en Afrique », *Revue de la régulation*, n° 13, 2013, regulation.revues.org/10195).

2001, nous avons immatriculé [au registre du commerce] local la Société Zhengwei Technique Congo. En plus des projets d'aide, nous avons réalisé une septantaine de petits et grands projets dont l'aéroport de Maya-Maya⁴⁷, le stade de Pointe-Noire, 815 logements à Brazzaville, des logements sociaux à Owando, l'immeuble pour les bureaux du Centre national de la statistique et des études économiques, ainsi que des écoles, des hôpitaux...

Q : Le plus grand projet a été celui de l'aéroport de Maya-Maya, n'est-ce pas ?

G (pour Guo Yongxin) : La construction de l'aéroport international de Maya-Maya a débuté en 2007 ; le projet comportait deux modules devant être livrés respectivement pour les fêtes nationales des 15 août 2011[sic]⁴⁸ et 15 août 2014. Il s'agissait de projets prévus dans le cadre du FOCAC dont le montant contractuel était de 230 millions de dollars.

Ça a été le premier projet d'aéroport obtenu par notre entreprise. À l'époque, il y avait trois entreprises chinoises soumissionnaires dont [en plus de nous] la China Jiangsu International Economic-Technical Cooperation Group⁴⁹ et la Beijing Construction Engineering Group⁵⁰ ; les trois entreprises n'avaient aucune expérience en matière d'aéroport. Nous, nous étions une entreprise spécialisée dans les logements, mais nous disposions de plus de 400 ingénieurs spécialisés. Après avoir emporté l'appel, nous avons affecté nos meilleurs éléments⁵¹ pour former l'équipe de l'aéroport, le président de la Zhengwei a assumé en personne la responsabilité de cette équipe. Toutefois, la construction de l'aéroport présente de nombreuses particularités. Dans les domaines où nous manquions d'expertise, nous avons décidé de les sous-traiter et de faire appel à des entreprises spécialisées. Par la sous-traitance, nous formions ainsi nos employés. Nous avons obtenu une large reconnaissance une fois les travaux achevés. Le Président Sassou-N'guesso a lui-même remis au responsable de l'équipe un insigne honorifique. En 201[0], à l'achèvement des travaux et lors de la fête nationale, le Président Sassou-N'guesso a invité les Présidents de nombreux pays voisins à participer aux cérémonies de la fête nationale dont le moment culminant a été [la visite de] l'aéroport.

Q : Combien de Présidents étrangers ont-ils fait le déplacement ?

G : Six Présidents d'Afrique centrale : ceux de la Guinée équatoriale, du Ghana, du Cameroun, du Tchad, de la République centrafricaine [et du Togo⁵²]. Outre des représentants de la CEDEAO, étaient également présents d'autres chefs d'État. Ces chefs d'État ont été époustouflés que le Congo-Brazzaville puisse disposer d'un aéroport aussi moderne. Ainsi le Président du Togo a demandé quelle était l'entreprise qui a construit l'aéroport⁵³. Quand il a su que c'était nous, il a spécialement invité notre chef d'équipe à

⁴⁷ Littéralement le « projet de l'aéroport Maya-Maya de Brazzaville » 布拉柴维尔玛雅-玛雅机场项目. Par la suite le mot « aéroport » sera encore privilégié.

⁴⁸ La date exacte de l'inauguration est le 11 août 2010.

⁴⁹ Cette entreprise, connue sous l'acronyme de CJIC, est une entreprise publique créée en 1980 sous la tutelle du bureau de la province du Jiangsu de la SASAC. Elle arrive au 115^e rang du classement ENR en 2017 (Top 250 International Contractors).

⁵⁰ Cette entreprise, connue sous l'acronyme de BCEGC, est une entreprise publique créée en 1953. Elle arrive au 142^e rang du classement ENR en 2017 (Top 250 International Contractors).

⁵¹ Ici Guo Yongxin emploie une catachrèse militaire 精兵强将 évoquant « des troupes d'élite et des généraux valeureux ».

⁵² C'est le sixième État d'Afrique centrale annoncé, mais oublié dans l'énumération des pays dont le Président a fait le déplacement.

⁵³ « 机场是哪个公司建设的 ».

venir au Togo pour discuter plus avant. Par la suite, nous avons obtenu le chantier du nouveau terminal [航站楼] de l'Aéroport international Gnassingbé-Eyadema de Lomé ; c'était un contrat de 150 millions de dollars devant être achevé en juin 2016. C'était la première fois que, dans le cadre de la CEDEAO, Zhengwei obtenait un grand chantier comprenant un terminal, des voies d'accès, le site de l'aérogare, les voies de service... Par la suite, nous avons emporté le chantier de l'aéroport de Malabo en Guinée équatoriale, c'était un contrat de 210 millions de dollars, le chantier sera bientôt achevé. Notre entreprise a également emporté l'appel d'offres pour l'aéroport international de Ndjili au Congo (RDC), c'est un contrat de 365 millions de dollars.

« ZHENGWEI EST UNE ÉQUIPE QUI SE BAT AVEC ACHARNEMENT »

Q : Comment avez-vous fait pour emporter plus d'une septantaine de projets ?

G : Toutes ces années, les chantiers routiers ont été confiés à la CSCEC⁵⁴ et à la CRBC⁵⁵, les chantiers pour des stades et des logements nous ont été attribués. C'est devenu une sorte d'habitude. C'est parce que nous avons fait une excellente impression que nous avons pu obtenir autant de chantiers au cours des vingt dernières années, cette bonne impression est le reflet de nos réalisations. Prenons l'exemple des préparatifs pour le stade de Pointe-Noire en vue de la Coupe d'Afrique des Nations de football juniors de 2007, de la décision gouvernementale à l'inauguration, six mois seulement ce sont écoulés⁵⁶.

Q : Six mois seulement pour un stade ?

G : Nous disposions de six mois, pour obtenir les autorisations nécessaires, pour tout faire venir de Chine, pour le transport maritime, le dédouanement et la construction. Nous avons rencontré beaucoup de difficultés ; la saison des pluies est l'inconvénient majeur pour la mise en œuvre d'un chantier, aussi pour respecter les délais, tous les membres de l'équipe ont fait des heures supplémentaires – y compris les cuisiniers et les vigiles qui ont été contraints d'y participer. Nous n'avions pas un jour de retard quand le délai de six mois est arrivé à échéance ; tout a été achevé à l'heure. Un tel événement a fait sensation au Congo-Brazzaville ; le Président Sassou-N'guesso, l'Agence congolaise des grands travaux⁵⁷, le ministère de la Construction et celui des Sports ont tous

⁵⁴ La China State Construction Engineering Corporation est une entreprise publique résultant de la fusion en 1982 d'une quinzaine d'entreprises du BTP. C'est une entreprise centrale (sous tutelle directe du gouvernement central). Elle est au onzième rang du classement de l'ENR (Top 250 International Contractors). Elle a été sur la liste noire de la Banque Mondiale de 2009 à 2015.

⁵⁵ La China Road and Bridge Corporation est une entreprise publique créée dans les années 1950 par le ministère des transports pour participer à l'aide à l'étranger. Elle a été absorbée en 2005 par la CHEC qui devenait elle-même une filiale de la China Communications Construction Company – une entreprise centrale qui est troisième rang du classement de l'ENR (Top 250 International Contractors). Ces entreprises gardent toutefois une certaine autonomie tant et si bien que la CRBC a été récemment encore sur la liste noire de la Banque Mondiale, mais non la société mère (la CCCC) qui elle l'avait été quelques années auparavant.

⁵⁶ Rémy Bazenguissa-Ganga a montré que les stades au Congo-Brazzaville étaient un haut lieu de l'expression politique. Comme dans l'imaginaire populaire la reproduction du pouvoir central passe par la victoire de certaines équipes de football (masculin) ou de hand-ball (féminin), on comprend le soin avec lequel les présidents peuvent vouloir entretenir les stades. À titre anecdotique, la tribune des supporters des Diables noirs était nommée « Pékin » (*Les voies du politique au Congo : essai de sociologie historique*, Paris, Karthala, 1997).

⁵⁷ Très significativement, le site de cette agence est en français, mais aussi en chinois (www.acgt.cd/zh/).

expressément reconnu que c'était grâce à la Zhengwei, c'est de là que nous vient la réputation de nous « battre avec acharnement »⁵⁸.

Q : Cette confiance n'a pas été gagnée à la suite d'un seul chantier, n'est-ce pas ?

G : Notre entreprise a réellement gagné leur confiance avec le chantier du bâtiment de l'aérogare [航站楼] d'Impfondo. Il avait été décidé que la célébration de la fête nationale en 2005 aurait lieu à Impfondo dans le département de Likoula. Au Congo-Brazzaville, la fête nationale est l'occasion de promouvoir l'urbanisation locale ; il y a donc énormément de projets infrastructurels réalisés par de nombreuses entreprises adjudicataires. Le contrat pour l'aérogare n'était pas important, quand nous avons été désignés, le budget n'était pas encore prêt, mais nous avons décidé d'en faire l'avance et de réaliser le chantier. Le Président [du Congo-Brazzaville] a déclaré lors de sa visite de réception du chantier : « En dépit de l'absence de paiement comptant, la Zhengwei a achevé les travaux ; c'est la marque de leur confiance en nous ; à l'avenir, nous devons donner davantage de chantiers à de telles entreprises ».

Au Congo-Brazzaville, il est courant que les chantiers soient urgents comme dans le cas de ce stade de hand-ball à la veille d'une compétition. Quatre jours avant la rencontre, on nous a avertis qu'il fallait repeindre le stade et son plafond ainsi que refaire l'éclairage. Nous avons réuni soixante personnes pour travailler 24 heures sur 24 et en quatre jours tout fut fini. [Ou alors] c'est une palissade en bois longue de 300 mètres qu'il faut installer autour du palais présidentiel. Depuis vingt ans que nous sommes là, leur planification a toujours été médiocre ; ce genre de vétilles urgentes sont monnaie courante. Aussi de la présidence aux ministères tous sont conscients que la Zhengwei peut le faire et affirment que « la Zhengwei est une équipe qui se bat avec acharnement ».

AUJOURD'HUI, C'EST DIFFICILE

Q : Depuis 2014, les finances publiques du Congo-Brazzaville connaissent des difficultés ; quelle est votre situation ?

W : Les entreprises chinoises connaissent toutes plus ou moins la même situation. Ces dernières années, le gouvernement a réduit le nombre de chantiers infrastructurels et n'a pas mis en route de nouveaux projets-cadres. Toutefois, nous sommes un peu mieux lotis ; après l'achèvement de l'aéroport, nous avons obtenu d'ici de là des chantiers adventices comme la salle d'embarquement présidentielle qui est achevée. Après l'achèvement de l'aéroport international Maya-Maya, le développement de projets complémentaires a constitué un programme relativement important, le projet baptisé « village aéroportuaire » avec une zone hôtelière, une zone d'affaires... Nous avons déjà réalisé un hôtel quatre étoiles⁵⁹ et l'immeuble de bureaux de la compagnie aérienne congolaise⁶⁰.

En outre, nous avons emporté un autre hôtel cinq étoiles, c'est un contrat de plus de quarante millions de dollars, selon le plan, il sera dans la zone hôtelière de l'aéroport. Il y a aussi un immeuble de bureaux dans la zone d'affaires. [Également] dans la zone

⁵⁸ Il nous a été impossible de retrouver la phrase originale en français.

⁵⁹ Hôtel de 158 chambres appartenant au groupe espagnol Pefaco qui, lui, annonce cinq étoiles.

⁶⁰ Sans doute s'agit-il d'ECAir (Equatorial Congo Airlines).

d'affaires, nous avons un bâtiment en forme de tonneau conçu par un Italien⁶¹, nous l'appelons le chantier de la tour verte, une fois achevée, sa hauteur sera de 52m et elle sera l'édifice emblématique de la zone, elle y aura quinze étages dont deux en sous-sol, la construction n'est pas encore finie⁶². Il y a encore un contrat de deux cents millions de dollars pour quatre bâtiments de bureaux de la « série Q » pour lequel nous avons soumis une offre ; là, le paiement est comptant et nous aurons pour cinq ans de travail.

Q : À vous entendre, ça se passe bien, non ?

G : Oh non ! Nous travaillons au Congo-Brazzaville depuis vingt ans et avons acquis une certaine assise. En plus de notre base, nous avons une briqueterie, une station de mélange [de béton]. Sur la une base polyvalente sécurisée de plus de cinq hectares, nous parquons nos véhicules et engins spéciaux et nous stockons notre fonds de roulement de matériaux. Rien que le stock de barres d'acier de tous types pèse plus de dix mille tonnes, tout cela est préparé pour les chantiers. C'est angoissant car il y en a actuellement pour plusieurs centaines de millions.

Q : Quand la conjoncture économique est mauvaise, est-ce que tous les chantiers s'arrêtent y compris ceux qui affectent le bien-être de la population ?

G : Le programme de promotion urbaine a été mené à bonne fin. Le ministère congolais de la Construction fait des plans annuels, ils concernent principalement le bien-être de la population. Bien que les finances publiques soient actuellement dans un état préoccupant, les chantiers municipaux et les chantiers pour le bien-être de la population n'ont pas été arrêtés. Le plan de 2016 a prévu quinze milliards de francs CFA (35 millions de dollars) pour la construction de voies urbaines y compris les caniveaux, la verdure, les trottoirs, etc. Il y aussi les logements, la rénovation des écoles primaires et ainsi de suite. La Banque mondiale a versé 190 millions de dollars au Congo-Brazzaville, dont 120 millions de dollars pour l'amélioration du logement dans les zones de bidonvilles ; 70 millions de dollars sont prévus pour la rénovation des établissements d'enseignement. Nous avons obtenu [en 2014] un chantier de logements dans le quartier Mpila, c'est en cours, mais ce n'est pas très important, la surface totale à construire est de 90 000 m², en tout il y a 58 bâtiments⁶³. Il s'agit de la reconstruction de logements sociaux après [l'incendie] de 2012, le contrat est de 110 millions de dollars. La fin est proche.

Q : Les règlements pour la majorité de vos chantiers se font-ils régulièrement ou bien y a-t-il des arriérés ?

W : Il y en a et même beaucoup. Nous sommes très touchés par les arriérés de paiement ; c'est à cause des chantiers devant être réglés au comptant ; quand c'est un projet dans le cadre d'un accord, les retards sont nettement moins importants. Le problème des arriérés au Congo-Brazzaville a commencé en 2015 avec les chantiers pour les Jeux

⁶¹ Il s'agit vraisemblablement de Marco Villa le PDG de la CoEm un cabinet de conseil helvétique composé d'anciens de Lufthansa Consulting. CoEm serait impliqué dans l'affaire ECAir de détournement de fonds qui a éclaté au grand jour en 2016.

⁶² Il doit s'agir des bureaux de la Délégation de l'Union européenne au Congo dont la WIETC rapporte, sur son site, une visite de Marco de Villa accompagnant l'ambassadeur Saskia De Lang qui aurait déclaré que la Zhengwei « jouit d'un excellent crédit et que ses constructions sont de première qualité » (www.wietc.com/sub_news.asp?/2479.html).

⁶³ Il y aurait eu sept entreprises soumissionnaires, dont six chinoises et une sud-africaine. Le nombre de bâtiments serait de 48 et non de 58 (www.adiac-congo.com/content/infrastructures-construction-des-logements-du-quartier-mpila-18888).

africains. À partir de 2014, les cours du pétrole ont chuté ; or les travaux pour les Jeux africains avaient commencé depuis plusieurs années. Quand nous avons obtenu des chantiers pour les Jeux, les cours du pétrole étaient au plus haut, le gouvernement avait donc de l'argent. À la fin des Jeux, le gouvernement n'avait vraiment plus d'argent. Nous avons participé à la construction des logements des athlètes, du centre d'affaires et des hôtels ; c'était un contrat de 180 millions de dollars et aujourd'hui nous n'avons été payés que de 30%. Beaucoup de chantiers ont des arriérés, si on les ajoute, en tout ce 300 millions de dollars d'arriérés.

Q : 300 millions de dollars d'arriérés, ce n'est pas rien pour une entreprise.

G : Les entreprises d'État forment une grande famille, mais nous à la Zhengwei avons des contraintes quasiment infrangibles. Les machines et le matériel ont été achetés, les salaires en peuvent être payés en retard, le reste ce sont nos bénéfices et nos fonds pour nous développer. Cet argent est presque comme notre patrimoine personnel, aussi la situation est très difficile. À l'heure actuelle, nous avons plus de 400 salariés, chaque jour cela coûte plus de 300 000 yuans. Dans le même temps, le gouvernement congolais doit près de deux milliards de dollars, dont 1,7 - 1,8 milliard de dollars à des entreprises chinoises. De nombreuses entreprises d'autre pays arrêtent le travail quand elles ne sont pas payées, elles refusent d'avancer les fonds. Nous, non ; nous nous plaçons dans la perspective de relations d'État à État. Heureusement que nous avons des chantiers dans d'autres pays africains comme le Congo-Kinshasa, le Mozambique, la Guinée équatoriale, le Togo, le Kenya, le Sénégal, Madagascar, le Ghana... ces pays qui ne reposent pas sur le pétrole comme ressource économique principale se portent beaucoup mieux ; il y a une marge de manœuvre⁶⁴, c'est à nous de nous ajuster.

PROMOUVOIR LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE DU CONGO-BRAZZAVILLE

Q : Comment compariez-vous vos difficultés actuelles avec celles rencontrées à vos débuts sur ce marché ?

G : Je dirai qu'il s'agit de difficultés de types différents. Aujourd'hui, nous avons tissé des liens personnels et accumulé des ressources, nous travaillons dorénavant sans précipitation, nous sommes pleins d'énergie. Les difficultés financières sont un problème que rencontrent toutes les entreprises. D'une manière générale, notre situation est bien meilleure que quand nous avons commencé, que ce soit les conditions de travail ou d'hébergement.

Q : Que pensez-vous de l'avenir ? Comment passerez-vous cette période ?

W : Il faut tenir car nous avons énormément confiance dans ce marché. Nous sommes l'entreprise arrivée la plus tôt, durant tout ce temps nous avons bâti un royaume⁶⁵. Nous sommes sur un pied d'égalité avec les grandes entreprises publiques [chinoises] et nous sommes totalement reconnus au Congo-Brazzaville ; pour une entreprise comme nous, c'est extrêmement difficile, aussi nous devons tenir nos positions.

⁶⁴ Guo Yongxin cite partiellement ici une phrase de Mao Zedong 东方不亮西方亮 qui littéralement signifie que « s'il n'y pas de lumière à l'Est, il y en a à l'Ouest ». Cette phrase apparaît dans un texte de décembre 1936 sur les « Problèmes stratégiques de la guerre révolutionnaire en Chine » (« 中国革命战争的战略问题 », 毛泽东选集 (第 1 卷), 人民出版社 1991 年版.

⁶⁵ L'expression employée est très forte, 打江山 signifie « conquérir le pouvoir d'État ».

Q : Quels types de projets ou dans quels domaines recherchez-vous ou prospectez-vous pour vous maintenir ?

W : À l'heure actuelle, les objectifs de développement du Congo-Brazzaville s'orientent vers la diversification, l'État et les entreprises partagent cette stratégie de diversification. Je pense que le pays doit prendre le risque de se diversifier, de varier les voies de son développement ; les entreprises doivent, elles aussi, faire le choix de multiplier les voies de leur développement. À cet égard, notre entreprise a commencé très tôt, dès 2007 elle a suivi des chemins de diversification non liés [à son cœur de métier] comme l'exploitation minière qui est un domaine dans lequel le Congo-Brazzaville dispose d'atouts que le gouvernement souhaite ardemment mettre en valeur dans l'idée qu'en diversifiant aujourd'hui le développement économique, des emplois seront créés, les exportations augmenteront et les difficultés des finances publiques seront aplanies. C'est pourquoi nous nous sommes engagés dans les mines de potasse, et, après en avoir évalué les réserves, nous avons introduit une compagnie minière chinoise comme partenaire stratégique.

Peu de temps après avoir cédé nos parts, on découvrait en 2014 des réserves considérables de potasse au Qinghai ; comme les cours des matières premières ont chuté dans le monde, nos partenaires ont mis leur exploitation en veilleuse. Mais cette tentative nous donne confiance en nous-mêmes et nous procure des avantages certains, elle nous encourage davantage encore à prospecter ultérieurement le domaine des ressources naturelles⁶⁶.

Q : Et après avoir investi et prospecté les mines de potasse ?

W : Parce qu'il n'est pas difficile d'obtenir des autorisations, nous essayons de nous lancer dans le pétrole, l'or et le cuivre. Notre mine d'or se trouve à Sibiti entre Brazzaville et Pointe-Noire ; nous avons également nos propres mines de chrome et d'or. Nous avons d'abord obtenu des permis de prospection puis des permis d'exploitation ; par la suite nous avons introduit des partenaires professionnels. L'or, par exemple, a un prix est très élevé au Congo-Brazzaville, celui du chrome également ; China Gold⁶⁷ souhaite travailler avec nous. Prenons le pétrole, nous travaillons avec deux entreprises locales et avons avec chacune créée une coentreprise, l'une est une entreprise de technologie pétrolière, l'autre de prospection pétrolière.

Q : Vous utilisez la marque et la position avantageuse de la Zhengwei dans la construction d'infrastructures pour passer du BTP à la prospection et à l'exploitation minière, partant pour vous développer en vous diversifiant, n'est-ce pas ?

W : Tout d'abord, nous avons depuis longtemps établi des relations de confiance avec le gouvernement congolais, nous bénéficions d'un très bon bouche-à-oreille. Ensuite, nous entretenons d'excellentes relations avec le ministère des Mines et de la géologie, ce sont des actifs incorporels. En se développant diversement dans le domaine des mines,

⁶⁶ Ce passage manque de clarté, il est impossible de savoir de qui la compagnie minière chinoise devient un partenaire stratégique (de la Zhengwei, du gouvernement congolais ?). De même, il est difficile de savoir de quel projet d'exploitation de mine de potasse il s'agit, et ce d'autant plus que le projet semble avoir récemment repris des couleurs. Si la mine de potasse de Mengo est concernée, l'entreprise chinoise serait alors la EHG (Evergreen Holdings group 春和集团) qui a pris une participation majoritaire dans l'entreprise canadienne MagIndustries dont la filiale congolaise MagMinerals Potasses Congo exploite la potasse de Mengo.

⁶⁷ Cette entreprise, 中国黄金, est une entreprise centrale créée en 1979.

nous avons obtenu le soutien et les encouragements de la WIETC qui a pris des mesures pour encourager le développement des chaînes industrielles et des activités connexes au BTP, en amont et en aval, comme l'immobilier et la logistique. De surcroît, suivant les objectifs du gouvernement congolais en matière de développement diversifié, la WIETC a également introduit un système de primes au renforcement des droits miniers.

4. LI JINGJUN DE LA CHEC AU CAMEROUN

Nous vous proposons ici la traduction d'une interview un peu différente des précédentes, car l'interview de Li Jingjun 李敬军 porte essentiellement sur sa carrière et les vicissitudes résultant de son expatriation. Ce personnage, qui est employé par la China Harbour Engineering Company (CHEC) comme Xu Huajiang et Feng Yuanfei (voir *supra*), est aujourd'hui non seulement responsable du projet de la zone de Kribi (un zonage propre à la CHEC), mais surtout secrétaire de la cellule du Parti communiste chinois en Afrique centrale pour la CHEC.



L'article originel a été rédigé par Zhao Yining 赵忆宁 sous la forme d'un panégyrique des « ingénieurs » chinois expatriés à travers la vie exemplaire de Li Jingjun. Celui-ci (prénomné 敬军, c'est-à-dire celui qui « respecte l'Armée [populaire de libération] ») est né en 1973 ; il est diplômé à l'âge de 19-20 ans d'une école professionnelle de génie maritime créée en 1951 par le ministère des Transports à la suite d'un cursus prolongé de deux à trois ans après le « bac ». Le titre d'ingénieur que lui attribue la journaliste surestime sans doute quelque peu l'enseignement qu'il a reçu, car l'école considère qu'elle a formé au cours de son histoire non pas des ingénieurs, mais du « personnel pour le BTP » 建设人才. Les insuffisances du système éducatif chinois quant à la formation des ingénieurs ont déjà été soulignées par Zhuo Lei – l'un des responsables du chantier de l'autoroute Est-Ouest en Algérie⁶⁸.

La formation de Li Jingjun, quelle qu'elle ait été, ne doit pas celer les qualités du personnage que révèle un article très intéressant paru en 2014 dans une revue du ministère chinois des Transports dans laquelle il rapporte les résultats d'une enquête qu'il a menée auprès des jeunes (moins de 31 ans) chinois expatriés sur des chantiers à l'étranger⁶⁹. Ses conclusions sont claires. Les motivations et les aspirations des jeunes expatriés n'ont pas été assez étudiées et devraient faire l'objet de recherches plus nombreuses et plus avancées. Si les entreprises centrales (央企, entreprises publiques dépendant directement du gouvernement central) veulent continuer à pouvoir attirer de jeunes travailleurs, il importerait d'améliorer leurs conditions d'expatriation et de retour ; il conviendrait aussi de mieux les former à l'expatriation et de les mobiliser en promouvant une culture d'entreprise.

Ce dernier point amène très directement au rôle du Parti communiste chinois dans la présence chinoise à l'étranger. Cet aspect semble souvent gommé, mais ici Zhao Yining le met clairement en avant dans le titre qu'elle choisit, même si dans le corps de l'article il n'en sera pas fait directement allusion. Les entreprises centrales sont connues pour l'importance de la proportion de leurs employés inscrits au Parti communiste chinois – plus du tiers sur un total de douze à quinze millions de salariés quand seulement 2% de la population chinoise

⁶⁸ Voir 何伊凡, « 异国开路 », 企业家, 2011, n° 24, p. 62-64.

⁶⁹ 李敬军, « 新时期央企驻外青年员工职业发展需求特征与激励机制研究 », 交通运输部管理干部学院学报, 2014 年, 第 24 卷第 4 期, p. 28-35.

est inscrite au Parti. Quelle soit dès lors la fonction administrative exacte de Li Jingjun, sa position dans le Parti lui donne clairement la préséance sur Xu Huajiang dont nous avons publié l'interview *supra*. C'est Li Jingjun qui est donc chargé de l'endoctrinement des jeunes employés chinois de la CHEC au Cameroun. C'est lui qui en 2015 va les constituer en Équipe d'attaque Juniors 青年攻击队 et recueillir leur serment aux termes duquel ils s'engagent « à travailler avec acharnement, à faire preuve de persévérance, à s'améliorer par l'étude, à rechercher l'innovation, à se dévouer collectivement, à donner le meilleur d'eux-mêmes »⁷⁰. C'est lui aussi qui va impulser en 2016 le mouvement dit des « deux études et un accomplissement » 两学一做 par lequel le Parti communiste chinois intime à ses membres « d'étudier les statuts et la discipline du Parti, d'étudier la série des discours [de Xi Jinping], de devenir un membre qualifié du Parti »⁷¹. C'est sans doute l'un des moyens que Li Jingjun entendait mettre en œuvre dans son article de 2014 pour réussir à mobiliser les jeunes expatriés, une culture d'entreprise façonnée par le Parti. Le cas du Cameroun n'est pas isolé, déjà nous avons vu le rôle joué par la cellule d'Oran du Parti communiste chinois dans la vie et la direction du chantier de l'autoroute Est-Ouest. Sans doute en est-il de même sur tous les chantiers dès lors que de grandes entreprises publiques chinoises exécutent de grands contrats à l'étranger. Ces cellules du Parti fournissent un lieu d'encadrement supplémentaire qui permet par des incitations non monétaires d'assurer la bonne exécution des contrats.

Cette interview évoque aussi la question de la sécurité des chantiers chinois à l'étranger à propos tant des attaques du chantier de Gwadar que du raz-de-marée de 2004 au Sri Lanka. Jia Xuan dans un article récent de l'hebdomadaire *Économie chinoise* 中国经济周刊 illustre l'impréparation des entreprises qui se risquent à l'étranger même s'il rappelle qu'il y aurait eu « 10 000 soldats et 10 000 policiers » pour protéger le chantier de Gwadar. Et cet auteur de se demander si les entreprises chinoises ne devraient pas faire appel à davantage de Leng Feng 冷锋, le héros du film *Wolf Warriors 2* – 战狼 2, film ayant rencontré un succès phénoménal – qui vient au secours de travailleurs chinois⁷².

Toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

中国港湾中非区域中心党总支书记兼克里比地区项目总经理李敬军：

男儿志今天下事 但有进兮不有止

Li Jingjun, secrétaire de la cellule du Parti en Afrique centrale pour
la CHEC et responsable de la zone de Kribi :

L'homme qui a de grandes aspirations, n'a jamais fini avec leur réalisation⁷³

par Zhao Yining 赵忆宁, envoyée spéciale à Kribi

publié par

21 世纪经济报 *Le Rapporteur économique du 21^e siècle*

le 29 mars 2017

Accéder [au texte original ici](#).

⁷⁰ Voir sur le site de la CHEC à www.checsh3.com/newsdetail.aspx?classcode=008003002&id=931.

⁷¹ Voir sur le site de la CHEC à www.chec.bj.cn/tabid/928/InfoID/7441/Default.aspx.

⁷² 贾璇, « 中企海外安保需要多少'吴京' », 中国经济周刊, 28 août 2017, www.ceweekly.cn/2017/0828/203229.shtml. Il existe une traduction partielle en anglais à www.chinamed.it/observer/index.html#!/posts/How-many-Wu-Jings-are-necessary-to-protect-the-Chinese-companies-abroad/173.

⁷³ Nous traduisons l'esprit de cette dernière phrase, car la journaliste Zhao Yining a ici recours à une citation 男儿志今天下事, 但有进兮不有止 tirée d'un poème écrit en 1901 par Liang Qichao (1873-1929) – le philosophe ayant inspiré les intellectuels chinois et les mouvements de réforme.

Li Jingjun [en 2007] a connu les tirs de roquettes à Gwadar au Pakistan et a été témoin de l'évacuation des victimes⁷⁴. Il a également participé aux secours lors du raz-de-marée au Sri Lanka en 2004. Rares sont les employés d'une entreprise chinoise du BTP qui soient allés dans d'aussi nombreux pays et aient affronté des conditions aussi extrêmes. Braver l'adversité, et persévérer dans la poursuite de l'objectif initial, tout concourt à former un grand nombre d'ingénieurs chinois débordants d'idéal et pénétrés de leurs expériences.

Quels que soient les bouleversements de leur cœur dans le malheur, leur détermination leur montre précisément la direction comme l'aiguille de la boussole pour un bateau dans la tempête ; c'est remarquable. Li Jingjun a travaillé dix-huit ans à l'étranger ; il est allé au Bangladesh, au Sri Lanka, au Pakistan, au Soudan et au Cameroun. [Nous sautons un passage qui répète au mot près ce qui vient d'être dit].

Ceux qui vivent aussi longtemps à l'étranger ne peuvent « rentrer souvent à la maison » et l'expression de leur piété filiale se limite à des appels téléphoniques fréquents. Leur amour pour leur femme et leurs enfants doit s'exprimer « à travers un écran ». Une histoire vraie circule parmi les ingénieurs expatriés : [c'est celle d'un] père qui utilise WeChat pour parler à sa fille ; le jour où il rentre à la maison et que sa fille le voit en vrai, elle ne le reconnaît pas ; le père s'enferme alors dans une autre pièce, ouvre WeChat et, le cœur brisé, entend sa fille l'appeler « papa ».

Il n'y a que deux chemins qui puissent être suivis pour atteindre des objectifs prestigieux et servir une noble cause : la force et la persévérance. [Ces ingénieurs] ont vécu ce que la majorité des gens ne vivront pas ; parce qu'ils ont un rêve, ils persévèrent et s'accrochent silencieusement. Face aux revers et aux dangers de leur travail, ils ont choisi d'être responsables ; face à la souffrance et aux épreuves de la vie, ils ont choisi de tenir bon.

Li Jingjun est diplômé en 1993 de l'Institut professionnel de génie maritime de Nankin en ingénierie des ports maritimes et des voies navigables. De 1995 à 1997, il travaille au Bangladesh comme employé dans les bureaux de la CHEC. De 1999-2004, il est chargé du bureau commercial d'un projet de pont au Bangladesh⁷⁵. De 2004-2005, il est en charge au Sri Lanka du chantier du tronçon B de l'autoroute A5, du chantier de la route C11 ainsi que du projet d'aide après le raz-de-marée à Pottuvil. De 2005 à 2006, il est nommé directeur adjoint du bureau de la CHEC au Bangladesh. De 2006 à 2007, il est chargé du deuxième projet pour le port de Gwadar au Pakistan. De 2010 à 2011, il est nommé directeur adjoint du bureau de la CHEC au Soudan. De 2011 à aujourd'hui, il est nommé secrétaire de la cellule du Parti et directeur adjoint pour l'Afrique centrale pour la CHEC et responsable de la zone de Kribi⁷⁶.

DEUX CHOSES INOUBLIABLES : L'ATTAQUE DU PORT DE GWADAR ET L'AIDE AUX VICTIMES DU RAZ-DE-MARÉE AU SRI LANKA

⁷⁴ Le port de Gwadar subit régulièrement des attaques de la part d'indépendantistes baloutches ; de nombreux expatriés chinois en ont été les victimes : 3 morts et 9 blessés en mai 2004 ; 3 morts en février 2006. D'autres attaques en 2005, 2007 (deux tirs de roquettes), 2015 et 2016 sembleraient ne pas voir fait de victimes chinoises.

⁷⁵ Le texte parle d'un « pont SD » (SD 桥), expression dont la signification nous échappe d'autant plus qu'il nous a été impossible de retrouver le pont en chantier pour la période considérée.

⁷⁶ Bien entendu, la responsabilité au sein du Parti communiste lui assure une préséance sur des dirigeants plus haut placés dans la hiérarchie administrative de l'entreprise en Afrique centrale.

Q : Qu'est-ce qui vous a le plus marqué au cours de vos longs séjours à l'étranger ?

R : J'ai été marqué par deux événements au cours de mon travail. Le premier est l'attaque à la roquette contre le port de Gwadar. À ce moment-là, je participais à la deuxième phase après l'achèvement du chantier principal ; l'entreprise m'avait envoyé sur place parce que les équipements avaient des problèmes de finition ; l'attaque à la roquette est arrivée alors que je n'étais pas là depuis un an. Les attaquants visaient principalement un point d'approvisionnement en eau. Par la suite, nous avons découvert un dispositif de lancement fixe ayant en ligne de mire notre cantonnement. La construction du cantonnement avait initialement pour but d'assurer notre sécurité, car en 2004, trois de nos collègues avaient déjà été tués sur la route. Vers minuit, une roquette, manquant de peu notre campement, a frappé un château d'eau en provoquant une violente explosion, c'est pourquoi nous en avons réchappés indemnes.

Q : Combien de personnes étaient employées pour cette deuxième phase ?

R : À ce moment, il n'y avait pas grand monde au cantonnement. Nous avons été confrontés au risque d'une attaque à la roquette jusqu'à la fin des travaux de finition. Le Pakistan se préoccupait particulièrement de notre sécurité et avait réfléchi à plusieurs plans pour nous évacuer de Gwadar (à la fin des travaux). Un premier consistait à nous faire évacuer par la marine et nous emmener à Karachi. Un deuxième supposait l'envoi d'hélicoptères afin d'éviter les attaques terrestres. Un dernier envisageait de rejoindre par la route l'aéroport de Gwadar, c'est celui qui finalement fut adopté. C'était la première fois que je montais dans un véhicule blindé, bien que la route n'ait pas été très longue, ce fut assez difficile à supporter. Devant les véhicules de l'armée venaient des motos de la police, au milieu il y avait les véhicules blindés. Nous étions assis dans ces véhicules et devions porter des casques. Derrière venaient des jeeps équipées de mitrailleuses. Des deux côtés de la route, il y avait des policiers en faction. Nous ne savions pas quand nous devrions être évacués, aussi nous devions être prêts en permanence.

Q : De fait, prendre la route n'était pas très sûr.

R : Cependant, ce jour-là nous étions très émus. Durant notre séjour à Gwadar, nous avons entretenu de très bons rapports avec l'autorité portuaire, le commanditaire, la sécurité et les autres parties concernées, aussi quand nous sommes arrivés à l'aéroport, les responsables de la police, de la sécurité, des gardes-frontières et de la marine étaient tous là impeccablement alignés pour nous saluer. Nous avons pris ensuite un avion de transport de la marine pakistanaise jusqu'à Karachi. Au moment de monter dans l'avion, tout le monde pleurait à chaudes larmes, le chantier de Gwadar était enfin terminé. Pour que nous puissions achever sans problème le chantier, tous avaient dû se mobiliser pleinement pour veiller au maximum à notre sécurité, aussi nous étions tous émus.

Q : Quelle était votre responsabilité au cours de cette deuxième phase du chantier ?

R : J'étais le principal responsable de ce chantier et spécialement chargé des installations mécaniques, de la réception finale des travaux, du transfert du projet à l'autorité portuaire et du test de l'approvisionnement en eau. En 2004, quand j'étais au Sri Lanka, j'ai vécu le raz-de-marée, c'est la deuxième chose inoubliable pour moi.

Q : Le raz-de-marée provoqué par l'Océan indien a eu lieu en 2004 quand vous étiez au Sri Lanka, qu'est-il arrivé ?

R : À ce moment-là, j'étais sur le chantier de l'autoroute A5 dans les environs de Ratnapura [la « ville des pierres précieuses »]. C'est un port très important. Ça s'est passé un week-end où il y avait une fête ; on nous avait emmenés faire un tour au bord de la mer au nord de Colombo. Le 26 décembre à 7-8 heures du matin, nous étions tous levés ; quelques-uns d'entre nous se promenaient au bord de la mer. Un collègue et moi prenions des photos du balcon de notre chambre quand nous avons vu une vague énorme. Les collègues qui se promenaient dirent qu'au début ils n'y avaient pas prêté attention, mais comme la vague continuait de grossir, ils ont commencé à trouver que ce n'était pas normal. Puis, derrière eux, un autre collègue s'est mis à leur crier de revenir. Alors qu'ils couraient pour rentrer, ils se sont rendu compte qu'ils ne pourraient pas atteindre l'hôtel. Entre l'hôtel et la plage, il y avait quelques petits arbres ; ils se sont réfugiés là et ont grimpé dans ces arbres. Au bout d'un moment, la vague a atteint la piscine et a inondé les chambres du rez-de-chaussée ; on entendait les vitres des fenêtres du rez-de-chaussée se briser ainsi que les cris des gens. Le téléphone n'avait plus de réseau. J'ai rapidement rassemblé tout le monde pour nous réfugier sur le toit. Nous avons eu de la chance que personne ne soit atteint par cette vague gigantesque. Après que la mer se soit retirée lentement, nous sommes redescendus et nous avons vu la dévastation du rez-de-chaussée ; les canapés, les matelas... tout avait été emporté. Nous avons rapidement évacué l'équipe. Arrivés au parking, nous avons constaté que l'eau arrivait au niveau des roues, un peu plus et le moteur était noyé.

Q : Si vous aviez été au Sud dans la zone sinistrée par le raz-de-marée, ç'aurait été très dangereux.

R : De retour au cantonnement, je suis avisé d'avoir à conduire une équipe sur une petite île pour porter secours. Cette île était très petite, elle était reliée à l'île principale par un pont en béton ; le pont avait été détruit et le gouvernement indien avait envoyé ses soldats aider à le reconstruire, notre tâche consistait à préparer le lit de la chaussée pour les deux voies. J'emmenais le directeur local adjoint du projet pour une première évaluation. C'était une véritable vision de cauchemar, l'air était pénétré par l'odeur des cadavres. Ce jour-là, il pleuvait des cordes ; il a été très difficile de trouver une maison où se poser. Nous avons immédiatement commencé à amener du matériel et à rassembler des pierres pour combler les affaissements. Durant tout ce temps, le soleil nous a brunis comme des macaques noirs⁷⁷. Mais cette période a de quoi nous rendre fiers. L'Inde a envoyé des hommes de son génie pour reconstruire le pont ; le Canada a envoyé une unité pour rétablir les communications ; les États-Unis ont envoyé un petit porte-avions dont les hélicoptères Black Hawk transportaient des vivres et du matériel ; il y avait aussi quelques volontaires venus d'autres pays. Nous, nous représentions la Chine ce qui nous rendait fiers. Nous unissions nos forces pour porter secours.

LE MONDE POUR DEMEURE : CHOISIR UN TEL TRAVAIL C'EST PRENDRE UNE RESPONSABILITÉ

Q : Une fois le chantier de la A5 terminé, où avez-vous été envoyé ?

R : Nous avons été transférés à nouveau au Bangladesh à Chittagong. J'y suis resté en 2005 et 2006 avant de retourner en Chine, mais à peine rentré j'ai été envoyé à Gwadar pour

⁷⁷ En chinois les « macaques noirs » se disent des « singes noirs » 黑猴, ce qui après tout ne devrait pas nous étonner puisque le mot « macaque » vient du portugais « macaco » qui signifie « singe ».

la deuxième phase. Je suis rentré en 2007 en Chine. En 2009, mon père est mort. Mon père et moi étions très liés, depuis que j'étais tout petit mon père et ma mère avaient été affectés à des emplois dans des endroits différents ; ma mère était diplômée en protection des végétaux de l'Institut agronomique du Hebei et travaillait à Zhangjiakou. Mon père était enseignant et travaillait dans le district de Luanxian au Hebei. Ma mère est quelqu'un qui travaille au sacrifice de sa vie, aussi ce sont mes grands-parents maternels qui m'ont élevé à Pékin pendant ma petite enfance avant que j'aie pu vivre avec mon père. En 1976, l'année du tremblement de terre de Tangshan, ma mère est venue voir mon père à Luanxian peu avant le tremblement de terre. Je ne sais pour quelle raison, je me suis mis à pleurer et à crier pour partir avec ma mère et finalement je suis allé à Zhangjiakou. Peu après, il y a eu le tremblement de terre, ma mère était très inquiète faute de nouvelles de mon père. Heureusement, il habitait dans l'école, son logement et ses fenêtres avaient subi des dégâts, mais il n'était pas blessé, il en était sorti indemne. Plus tard, j'ai réussi mon examen d'entrée à l'université ; une fois diplômé, je suis retourné à Pékin. Pendant mon enfance, nous avons passé plus de dix ans ensemble, c'est pourquoi le décès de mon père a été pour un grand choc.

Vingt jours après le décès de mon père, peu de temps après la fête du printemps en 2010, j'ai été envoyé au Soudan. Au moment du départ, j'étais chagriné, car je laissais ma mère seule dans une maison vide à Pékin, ne pouvant compter que sur elle-même pour se faire la cuisine. Ma mère a 71 ans cette année, et moi son fils je suis incapable de l'aider ; je me sens vraiment honteux.

Au Soudan, j'ai assisté le directeur général. Les principaux chantiers étaient celui de Port-Soudan et celui en préparation de l'aéroport de Khartoum. Le bureau du Soudan est l'emblème même de la CHEC ; [c'est] peu après la création de la CHEC que le bureau au Soudan a été ouvert ; depuis lors, il se maintient⁷⁸. Bien que les chantiers soient petits, leur intérêt est de favoriser la permanence de notre présence : comment pourrions-nous aider le commanditaire à résoudre ses difficultés temporaires et, dans le même temps, comment notre entreprise peut-elle survivre et se développer. Je suis resté au Soudan un an. Mon travail a surtout consisté à assister mes collègues, à gérer leurs affaires, à développer leur marché, à faire de la gestion de projets ; je suis également allé en Érythrée, un pays voisin, pour prospecter le marché.

Q : Vous avez une très riche expérience.

R : Après tout, il y a déjà 23 ans que je travaille pour la CHEC⁷⁹ dont dix à l'étranger. En 2001, après la fête du printemps, alors que j'étais en chemin pour aller en Chine me reposer et que j'étais en transit à l'aéroport de Dubaï, je reçois un appel de l'entreprise qui m'annonce que le chantier du port en eaux profondes de Kribi allait être lancé et que j'étais nommé directeur du projet. Après avoir pris vingt jours de congé, je retourne au Soudan pour confier mon travail [à mon successeur] puis je pars pour le projet de port à Kribi.

Q : Vous êtes un vrai soldat, une bataille à peine terminée, vous repartez pour un autre champ de bataille ; parlons net, c'est pour assumer une très lourde responsabilité, un travail en permanence sous pression.

⁷⁸ Les travaux de modernisation du port commencent en 2006. La CHEC, sous sa forme actuelle, est née en 2005 après la fusion de la CHEC originelle (créée en 1980) avec la China Road and Bridge Corporation.

⁷⁹ Li Jingjun a commencé à travailler en 1993 comme salarié de la CHEC originelle.

R : C'est bien le cas, car quand un chantier est terminé, mon travail est terminé. Un travail dans un bureau [local] ou au siège est relativement plus stable ; je ne connais pas ce genre de vie professionnelle et je continuerai à travers à ce rythme encore assez longtemps. En vérité, je pense beaucoup à rentrer le plus tôt possible au pays pour me poser. Toutefois, j'ai choisi ce travail, non seulement je jouis du résultat obtenu après des efforts, mais plus importante encore est la prise de responsabilité ; c'est quelque chose que l'on ne peut jamais oublier. D'un autre côté, je remercie du fond du cœur les dirigeants de l'entreprise pour la confiance qu'ils me font et pour les capacités qu'ils me reconnaissent. Pour moi personnellement, c'est une réelle opportunité pour étudier et m'améliorer. Avant le chantier du port de Kribi, je n'avais jamais été chargé d'un projet aussi important ; le projet seul est de 500 millions de dollars, si on ajoute une autoroute c'est encore 500 et quelques millions de dollars ; il y a aussi les voies d'accès pour 40 millions de dollars. La deuxième phase du port va commencer et c'est encore 700 et quelques millions de dollars ; en tout, ce sont 1,8 milliard de dollars. Heureusement que tout n'est pas à mener ensemble. Pour moi personnellement, je me soumetts aux ordres de l'entreprise ; pour mener un tel travail, il faut du dévouement, il faut respecter le règlement de l'entreprise, c'est moralement obligé.

Q : À courir ainsi de droite à gauche depuis plus de dix ans, n'avez-vous pas mis en danger votre mariage⁸⁰ ?

R : J'ai aujourd'hui 44 ans, en vivant à l'étranger, j'ai bien entendu rencontré des problèmes de couples. Je n'ai pas honte de le dire, j'ai déjà été marié deux fois auparavant, mes longs séjours à l'étranger sont la cause principale [de mes divorces]. Je me suis marié une première fois en 1995 ; à l'époque, je travaillais au Bangladesh, c'était avec la petite amie que j'avais connue avant de partir. En 1997, elle en a eu assez et m'a demandé de revenir. J'ai donc demandé à l'entreprise de me rappeler, je suis rentré en Chine, mais nous étions toujours séparés [éloignés par les affectations]. Puis, je me suis marié une seconde fois, mais en 1999 j'ai de nouveau été envoyé à l'étranger, notre relation n'a pu continuer. Les principales revendications de mon épouse à mon égard étaient que je ne m'occupais aucunement des problèmes du foyer, qu'elle n'avait personne à qui parler ; si de surcroît elle tombait malade, son sentiment d'abandon en serait encore aggravé. Mon second mariage a duré deux ans. Chaque fois que je prenais un mois de vacances en famille, de retour à la maison j'avais un sentiment d'inconnu ; à peine avions-nous refait connaissance que je repartais. Je peux [la] comprendre.

Q : Avez-vous des enfants ?

R : Non. Avec ma deuxième femme, nous n'en voulions pas. Plus tard, j'ai rencontré ma femme actuelle, nous n'avons pas eu d'enfant, mais elle était divorcée et avait une fille. J'ai pensé à deux choses. D'abord, il faut faire face à la réalité ; je séjourne toujours à l'étranger pour de longues périodes, si j'avais des enfants, je ne pourrais pas m'en occuper. Ensuite, ma femme a déjà une fille, autant la considérer comme la mienne. À vrai dire, j'ai très peur de blesser [quelqu'un] à nouveau ; au début, je n'avais pas

⁸⁰ Seuls certains hauts responsables des chantiers peuvent être autorisés à s'expatrier accompagnés de leur jeune « épouse » ; ils vivent alors dans des appartements loués hors des cantonnements où séjourne une population de travailleurs chinois très majoritairement de sexe masculin (voir Hicham Rouibah, « Une entreprise chinoise sur un chantier à Béjaïa », in A. Adel, Th. Pairault et F. Talahite (sous la direction de), *La Chine en Algérie : Approches socio-économiques*, Paris, ESKA, 2017, p. 161-180).

vraiment confiance, car j'avais déjà divorcé deux fois. Heureusement que maintenant nous avons trouvé un équilibre et que nous pouvons nous accepter, nous comprendre et nous soutenir mutuellement. Ma mère me comprend très bien, elle n'a jamais dit [qu'elle aimerait] prendre dans ses bras son petit-fils⁸¹, ce qui me met encore plus mal à l'aise. De fait quand on travaille à l'étranger, le mariage est une chose, mais il y a aussi la vieillesse. Ces dernières années, ma mère pouvait aller et venir comme elle voulait ; comme elle s'intéressait aux cultures étrangères, elle a fait du tourisme ; je l'ai encouragé de toutes mes forces afin qu'elle soit heureuse. La dernière fois que je suis revenu la voir, j'ai discuté avec elle ; bien qu'elle soit très indépendante et ne veuille pas de la présence d'une aide⁸², il y a des choses auxquelles il faut penser assez tôt, car elle avance en âge. Il faut d'abord penser à sa sécurité, si on attend qu'il survienne un problème, il est déjà trop tard. Il n'y a que deux solutions. Elle pourrait venir vivre avec nous, à proprement parler ce serait venir vivre avec ma femme actuelle. En vérité, bien que sa bru soit particulièrement gentille avec ma mère⁸³, moi je ne suis jamais là, la laisser s'occuper de ma mère ce n'est pas idéal. L'autre solution est la maison de retraite.

Q : Combien de temps pensez-vous pouvoir encore travailler à l'étranger ?

R : Dans mon idée ; je dois mener à bien la seconde phase du port de Kribi et l'autoroute, j'ai des obligations à l'égard de la CHEC. À peu de chose près, ce devrait être en 2019, j'aurais alors près de 50 ans. Je pense à profiter de la vie avec ma mère et ma femme ; plus tard, on est trop âgé pour faire ce que l'on veut.

⁸¹ Il s'agit bien entendu de cette aspiration à perpétuer la famille par des descendants mâles que les mères chinoises cherchent à susciter chez leurs fils.

⁸² Une « tante » 阿姨 ; c'est le terme générique par lequel on désigne d'abord toute femme s'occupant des enfants à la maison puis, par extension, toute femme accomplissant des tâches ménagères pour votre compte.

⁸³ Li Jingjun ne dit pas « bien que ma femme... », mais « bien que sa bru... », car pour un fils respectueux, le statut d'épouse de sa femme importe moins que celui de bru de sa mère.

5. LE BILLET DE ZHAO YINING

Nous donnons ici la traduction d'un article rédigé par Zhao Yining 赵忆宁 qui est la journaliste dont nous traduisons les interviews rassemblées ici. Zhao Yining est une grande journaliste chinoise née en 1959 et diplômée d'histoire du Parti communiste chinois. Elle commence sa carrière à l'agence Chine nouvelle et à l'hebdomadaire 瞭望 Outlook avant de rejoindre en 2003 le quotidien *Le Rapporteur économique du 21^e siècle* lancé en 2001.

Zhao Yining est mariée à l'économiste Hu Angang 胡鞍钢, un néo-maoïste apôtre d'une forme de suprémacisme chinois⁸⁴. L'influence de cette pensée se retrouve dans la formulation de certaines questions posées par Zhao Yining lors de ses interviews ainsi que dans son analyse de l'industrialisation de l'Afrique.

Zhao Yining s'est distinguée par la publication de deux ouvrages (2010 et 2014) rapportant ses enquêtes et interviews sur la situation politique aux États-Unis. Elle a aussi publié en 2016 en une série d'interviews faites en visitant quarante et un chantiers chinois le long des routes de la soie en Asie centrale et méridionale. En 2017, elle publie dans *Le Rapporteur économique du 21^e siècle* une série d'interviews à propos d'entreprises et de chantiers chinois en Afrique.

Cette réflexion de Zhao Yining constitue une sorte de conclusion informelle à un dossier intitulé « Au Soudan » 走进苏丹 de quinze pleines pages que le quotidien *Le Rapporteur économique du 21^e siècle* a publié les 27 et 28 avril 2017 disponibles en version électronique⁸⁵.

On observera que Zhao Yining propose à l'Afrique le modèle stalino-maoïste de développement par l'industrie lourde (abandonné progressivement en Chine à partir de 1978) au moment où un rapport sur le modèle à adopter par le Dongbei (la Mandchourie) pour se développer provoque une discussion pour savoir si l'actuel modèle chinois – théorisé par Lin Yifu⁸⁶ et envié par l'Afrique – serait, sans trop forcer le trait, applicable à la Chine !

Toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

非洲国家应该走什么样的工业化道路？
 Quelle voie d'industrialisation doit emprunter l'Afrique ?
 par Zhao Yining 赵忆宁,
 publié dans
 21 世纪经济报 *Le Rapporteur économique du 21^e siècle*
 le 27 avril 2017
 Accéder [au texte original ici](#).

⁸⁴ 胡鞍钢, « 人民社会为何优于公民社会 », 人民日报海外版 2013 年 07 月 19 日 星期五, http://paper.people.com.cn/rmrbhwb/html/2013-07/19/content_1270853.htm.

⁸⁵ Aller à http://epaper.21jingji.com/html/2017-04/27/node_1.htm et à http://epaper.21jingji.com/html/2017-04/28/node_1.htm.

⁸⁶ Économiste chinois, né à Taiwan qu'il quitte à la nage pour le continent chinois en 1979, élève du prix Nobel Theodore Schultz, fondateur du China Center for Economic Research à l'université de Pékin, économiste en chef et de vice-président senior de la Banque mondiale de juin 2008 à juin 2012, auteur d'une réflexion « néo-structuraliste » explicative du développement chinois (林毅夫, « 新结构经济学—重构发展经济学的框架 », 经济学(季刊), 第 10 卷第 1 期, 1-32).

La Chine s'efforce actuellement de soutenir et de promouvoir le processus d'industrialisation des pays africains ; le cas de la CNPC (China National Petroleum Company) au Soudan nous donne à réfléchir à plusieurs titres.

Tout d'abord, quelle est l'option principale pour le développement industriel en Afrique ? La CNPC au Soudan a créé une industrie pétrolière moderne avec des techniques de pointe, une intégration complète de la chaîne industrielle, une mise à l'échelle et une intégration amont et aval de telle sorte qu'il en est résulté un réseau constitué de nombreuses entreprises de services et de fabrication, y compris en aval avec plus de deux cents entreprises de traitement du plastique. Cela montre que c'est en développant en priorité les entreprises de base qui sont en amont que l'on peut regrouper des activités qui se trouvent en aval.

Deuxièmement, les pays africains doivent-ils accorder la priorité à l'industrie lourde ou à l'industrie légère ? Les industries de base de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne conditionnent leur développement industriel, y compris les industries énergétiques (charbon, pétrole, électricité...) ainsi que les industries sidérurgiques, métallurgiques, chimiques, pétrochimiques et autres industries à base de matières premières. Il est communément admis aujourd'hui que le modèle du parc industriel serait le moyen le plus efficace pour promouvoir l'industrialisation en Afrique. Or le cas de la CNPC au Soudan nous enseigne que les 200 et quelques entreprises de traitement du plastique ne sont ni regroupées dans un parc industriel, ni la conséquence d'un « transfert de capacité de production », mais résultent entièrement d'une force locale endogène.

Troisièmement, quelle voie pour l'industrialisation les pays africains devraient-ils emprunter ? Les pays africains pourraient reproduire l'expérience victorieuse d'industrialisation suivie par la Chine que Mao Zedong a théorisée explicitement dès 1956, [dans son discours sur] *Les dix grandes relations*, la relation entre l'industrie lourde, l'industrie légère et l'agriculture : « l'industrie lourde est l'élément primordial de la construction nationale, il faut en priorité développer la production des moyens de production »⁸⁷. Si le continent africain ne dispose pas d'une sidérurgie de taille suffisante, même les clous devront être importés, alors comment parler d'industrialisation ? Sans compter les industries mécaniques, automobiles... dont le développement est lié à l'acier.

Enfin, en quoi l'aide et le soutien de la Chine à l'industrialisation de l'Afrique pourraient-ils être importants ? L'Histoire possède une très bonne réponse à cette question : l'industrialisation de la Chine a démarré au début des années 1950 avec le premier plan quinquennal conçu avec l'aide de l'URSS. Le XIII^e Plan quinquennal [chinois (2016-2020)] a pour la première fois clairement énoncé que [la Chine] « soutiendrait gratuitement les pays en développement par la formation et le conseil en matière de ressources humaines, de planification et de politique économique »⁸⁸. Cela suppose que, conformément aux plans de développement de chaque pays, les services gouvernementaux chinois *ad hoc* les aident sincèrement à réaliser leurs objectifs de développement et de production et donc prodiguent aux pays africains des conseils de politique économique efficaces et plus nombreux.

⁸⁷ La citation est exacte, voir 《毛泽东选集》第五卷，北京，人民出版社，1977，p. 268.

⁸⁸ La citation est exacte, voir 中共中央关于制定十三五规划的建议 (全文), 3 novembre 2015, politics.people.com.cn/n/2015/1103/c1001-27772701-6.html.

6. L'AFRIQUE ET LES NOUVELLES ROUTES DE LA SOIE

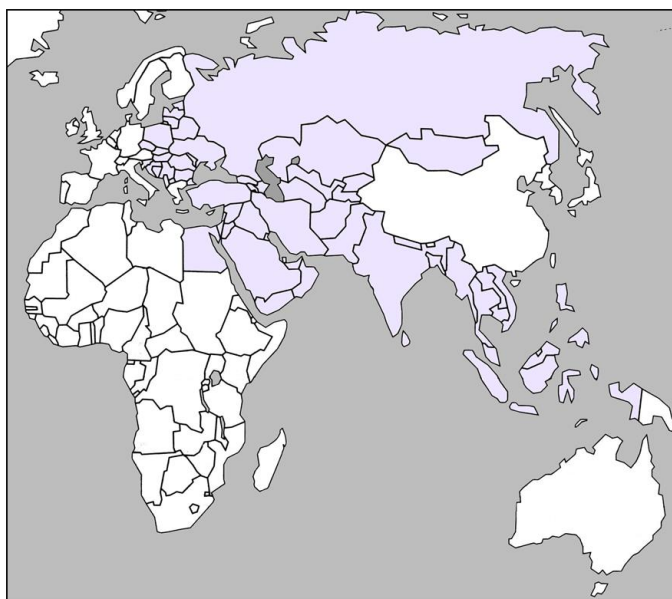
Routes de la soie, Afrique et investissements chinois

Nous partons ici du principe qu'un investissement signale qu'une personne physique ou morale veut s'impliquer à **long terme** dans la gestion d'une entreprise pour produire des biens ou des services et qu'il en découle un droit de propriété total ou partiel sur cette entreprise. Le point de vue est donc très différent de celui adopté par la simple prestation de services ou la commercialisation de marchandises. C'est à partir de cette constatation que nous comparons les données chinoises relatives à l'investissement étranger en Afrique et le long des routes de la soie.

La définition des routes de la soie est celle donnée par le Communiqué annuel sur l'investissement chinois à l'étranger 中国对外直接投资统计公报⁸⁹ que publie chaque année le MOFCOM. Nous en avons déjà tiré les principaux éléments (voir Figure 1) mais n'avons pas comparé brutalement les données, ce que font les deux graphiques ci-dessous (Figure 2 et Figure 3). Notons que les pays destinataires finaux (Allemagne, France, Italie...) des marchandises transportées le long des routes de la soie n'ont pas été inclus par le MOFCOM dans ces statistiques. C'est encore une façon de caractériser l'objectif effectif de cette stratégie et de montrer que l'Afrique n'est pas – aujourd'hui pour le moins – économiquement concernée par les nouvelles routes de la soie.

Seule exception, l'Égypte qui, à cause du rôle joué par le canal de Suez et le terminal à conteneurs d'Alexandria, est comptée parmi les pays où la Chine investit long de la route maritime de la soie. Aussi, dans cette nouvelle version des graphiques, l'Égypte a été sortie de l'Afrique.

Figure 1. – Carte des pays bénéficiaires d'investissements chinois dans le cadre des nouvelles routes de la soie



⁸⁹ Voir sur le site du MOFCOM à fec.mofcom.gov.cn/article/tjsj/tjgb/.

Figure 2. – L'investissement direct chinois (2013-2015)

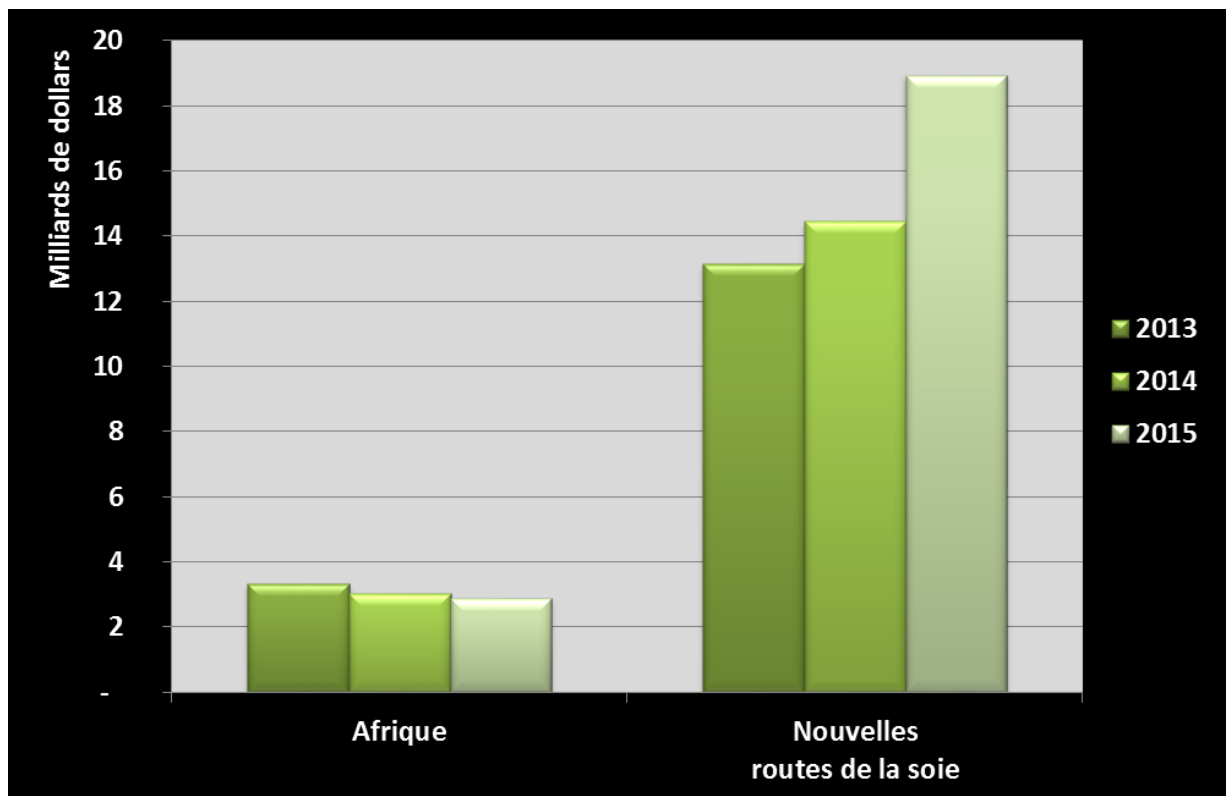
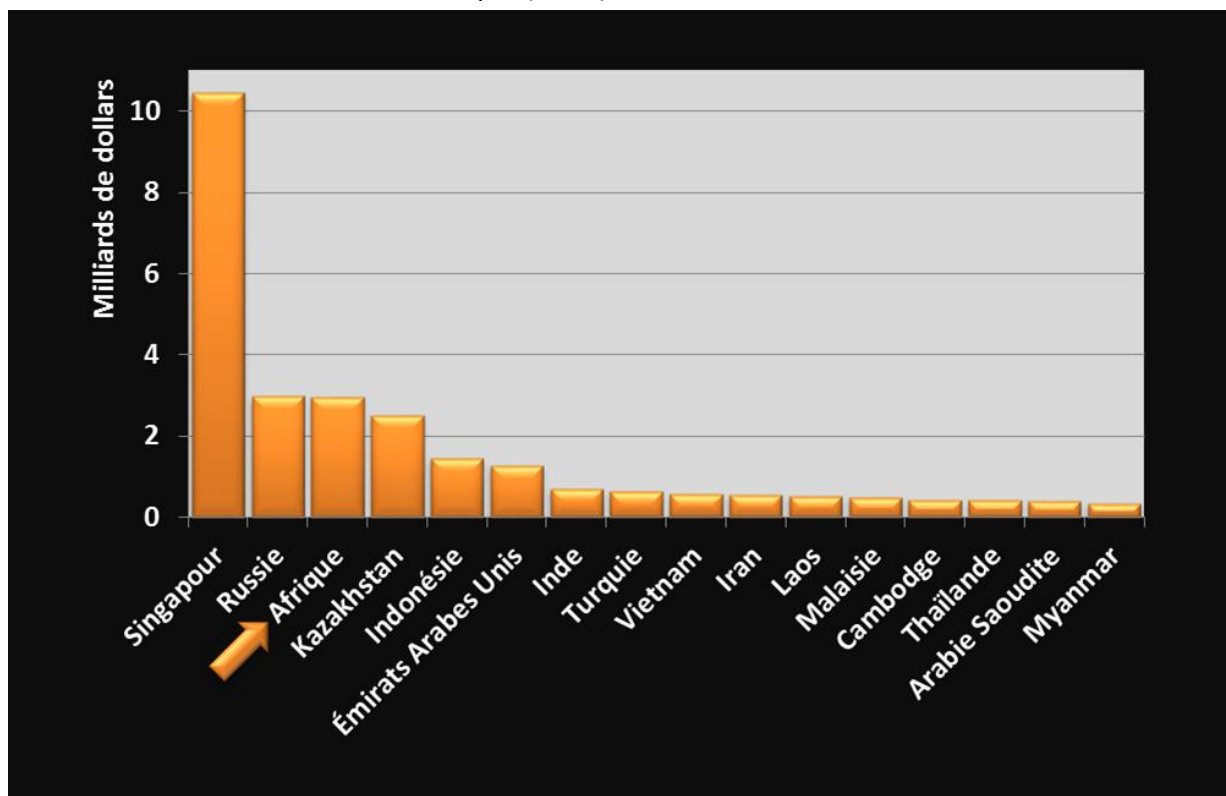


Figure 3. – Les quinze premiers pays le long des routes de la soie bénéficiaires de l'investissement chinois et l'Afrique (2015)



Routes de la soie, Afrique et entreprises chinoises à capitaux privés

Un article du 8 septembre 2017 de *Le Rapprteur économique du 21e siècle* 21 世纪经济报 a rapporté les propos de Ou Xiaoli 欧晓理 (Inspecteur au Bureau du développement de l'Ouest à la Commission du développement et de la réforme⁹⁰ qui était présent au Forum de Bo'ao à Paris) révélant les régions du monde où les entreprises chinoises à capitaux privés 民企⁹¹ pouvaient se risquer⁹².

Très significativement l'Afrique est exclue des destinations proposées la réservant *ipso facto* aux entreprises à capitaux publics. Or les « nouvelles routes de la soie » 一带一路 sont une initiative devant d'abord profiter aux entreprises chinoises à capitaux privés : « Dans l'élaboration des nouvelles routes de la soie, les entreprises chinoises à capitaux privés sont une force nouvelle et la force principale », affirme Ou Xiaoli 在'一带一路'建设上, 民企既是生力军, 也是主力军. Pour leurs investissements, elles doivent privilégier l'Asie du Sud-Est car mieux connue ne serait-ce que parce que la Chine a avec cette région des relations terrestres et maritimes directes, des relations économiques anciennes et étendues, mais aussi parce de nombreux Chinois y résident depuis des générations. L'Europe de l'Est n'est pas à négliger pour autant ; toutefois, elle intéressera davantage les entreprises pour son marché que pour ses opportunités d'investissement.

Routes de la soie, Afrique et géopolitique

Wei Jianguo 魏建国, ancien vice-ministre du Commerce, actuellement vice-président d'un laboratoire d'idées chinois (CCIEE⁹³), a une vision assez différente de Ou Xiaoli de la stratégie des nouvelles routes de la soie dans ses rapports à l'Afrique⁹⁴. Ce dernier avait une vision économique des nouvelles routes de la soie qui l'amenait pour l'heure à exclure l'Afrique comme destination pour ces entreprises. En revanche Wei Jianguo en a une vision beaucoup plus géopolitique qui bouscule l'approche de Ou Xiaoli. Il considère que la stratégie des nouvelles routes de la soie (qu'il qualifie tantôt d'« initiative marquante », d'« initiative internationale ») est la forme que revêt la troisième vague de réformes chinoises allant toujours dans le sens d'une plus grande internationalisation de la Chine après celles lancées en 1978 (ouverture initiale) et en 2001 (entrée à l'OMC). Or, il constate que le monde est actuellement dominé par l'unilatéralisme 单边主义 de l'Amérique de Trump et le protectionnisme 保护主义 de l'Union européenne – à laquelle il s'en prend assez violemment dans un autre texte disponible en anglais⁹⁵. Dans ce contexte, la Chine n'aurait d'autre choix que de s'allier avec l'Afrique, partant d'apparier l'initiative des nouvelles routes de la soie et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Ce faisant, la Chine et l'Afrique s'uniraient et deviendraient plus puissantes 实现联合自强.

⁹⁰ 发改委西部开发司巡视员.

⁹¹ 民营企业 ou 民企, expression comme nous l'avons déjà vu désigne des entreprises de droit privé à capitaux totalement, majoritairement ou minoritairement publics ou privés.

⁹² 周满泉, « 民企“一带一路”沿线怎么投资:专家建议首选东南亚市 », 21 世纪经济报道, 2017 年 09 月 08 日.

⁹³ China Center for International Economic Exchanges 中国国际经济交流中心, www.cciee.org.cn.

⁹⁴ 魏建国, “一带一路”开创中、非合作的新时代, 21 世纪经济报, 2017 年 08 月 28 日.

⁹⁵ Aller à english.cciee.org.cn/Detail.aspx?newsId=14026&TId=44.

7. LA STRATÉGIE DE LA CHEC EXPLICITÉE PAR SUN ZIYU

Sun Ziyu 孙子宇 participait au Forum de Bo'ao pour l'Asie 博鳌亚洲论坛 qui s'est tenu à Paris les 14 et 15 septembre 2017. Il est vice-président et membre du Comité permanent du Comité du Parti communiste chinois de la CCCC (China Communications Construction Company)⁹⁶ qui est la société mère de la CHEC (China Harbour Engineering Company) dont nous avons publié les interviews de trois responsables en Afrique Li Jingjun, Xu Huajiang et Feng Yuanfei.

Son intervention au Forum a d'emblée évoqué la question de la normalisation sans s'étendre aussi explicitement que Xu Huajiang dans son interview. D'une manière plus générale, il est apparu très clairement que le discours de Xu Huajiang et Feng Yuanfei n'était pas l'expression de points de vue personnels mais reprenait un discours formaté à Pékin que Sun Ziyu « théorise » et reproduit au cours de ces multiples déplacements à l'étranger. Pour résumer cette théorisation, Sun Ziyu part du modèle de Ram Mudambi⁹⁷ dit du « sourire de la création de valeur » (微笑曲线) qu'il adapte à la CCCC pour expliquer sa stratégie sur la chaîne de valeur (Figure 4 *infra*). Il en résulte la définition d'une stratégie en cinq domaines d'expertise selon laquelle la CCCC (“五商中交” 战略) doit s'affirmer dans les premiers rangs mondiaux et devenir : 1) un entrepreneur du BTP de classe mondiale ; 2) un promoteur et un opérateur de complexes urbains ; 3) un investisseur en infrastructures ; 4) un promoteur immobilier spécialisé ; 5) un fournisseur de services intégrés et d'équipements lourds marins et portuaires. Ainsi dans les grands projets infrastructurels, la CCCC devrait maîtriser les coins relevés du sourire, c'est-à-dire la conception des projets (ainsi que la définition des normes) et la gestion des actifs créés. Dès lors l'alliance de la CHEC avec Bolloré et CMA CGM pour la concession du terminal de Kribi s'éclaire d'autant mieux qu'elle s'inscrit dans un éventuel projet « PIC + PLC » pour reprendre ses expressions, c'est-à-dire alliant un ensemble « seaPort + Industry + City » à un autre ensemble « dry Port + Logistics + City » sur le modèle Gwadar-Kashi au Pakistan (Figure 5 *infra*).

À propos des normes chinoises :

Dans une interview de 2016 à propos du chantier du port d'Abidjan, Sun Ziyu déclarait qu'ils avaient adopté les normes chinoises mais qu'ils avaient fait un contrôle à l'aide des normes de l'Union européenne. Il concluait que c'était là une façon exemplaire d'exporter les normes chinoises 中国标准走出去的又一个典型的范例 (voir 专访：利他与舍得——中交集团副总裁孙子宇谈中国企业开拓非洲的经验, 16 avril 2016, news.xinhuanet.com/world/2016-04/16/c_128901962.htm).

La stratégie de la CCCC vue par Sun Ziyu :

- www.readhouse.net/articles/280899696/
- www.ceec-china-logistics.org/databank/images/docs/9/86/12_China-Harbour-Engineering-Company.pdf

⁹⁶ L'ordre protocolaire chinois est de mettre la responsabilité au sein du Parti communiste chinois avant les responsabilités administratives.

⁹⁷ Ram Mudambi, « Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries », *Journal of Economic Geography*, 2008, 8(5):699-725.

Biographie de Sun Ziyu :

- app.finance.ifeng.com/data/stock/ggcy.php?symbol=601800
- www.gerenjianli.com/Mingren/04/33e6t2o8s3gngot.html

Figure 4. – Le « sourire de la création de valeur »

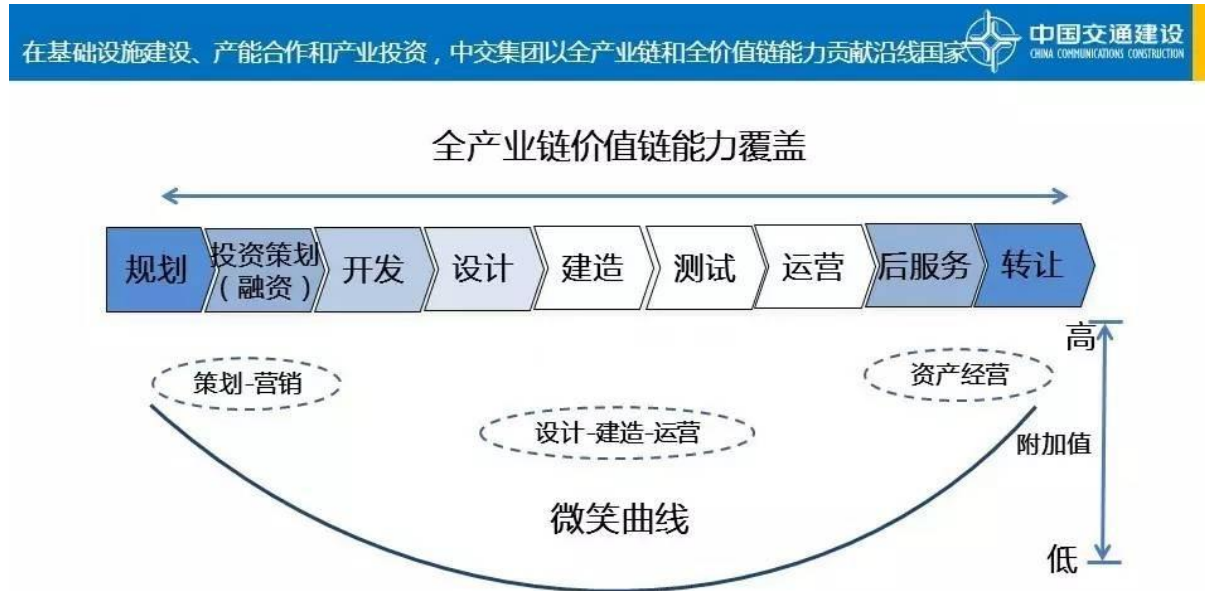


Figure 5. – « PIC + PLC » : le modèle Gwadar-Kashi

