



CARNEGIE  
ENDOWMENT FOR  
INTERNATIONAL PEACE

OCTOBRE 2022



**CHINA** *local / global*

# Ce que la Chine apprend des pratiques managériales ouest-africaines

Abdoulkadre Ado

---

# **Ce que la Chine apprend des pratiques managériales ouest-africaines**

Abdoulkadre Ado

---

© 2022 Carnegie Endowment for International Peace. Tous les droits sont réservés.

Carnegie ne prend pas de positions institutionnelles sur les questions de politique publique ; les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de Carnegie, de son personnel ou de ses administrateurs.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit sans autorisation préalable par écrit de la Carnegie Endowment for International Peace. Veuillez adresser vos demandes à :

Fondation Carnegie pour la paix internationale  
Département des Publications  
1779 Massachusetts Avenue NW  
Washington, DC 20036  
Tél. : + 1 202 483 7600  
Fax : + 1 202 483 1840  
[CarnegieEndowment.org](http://CarnegieEndowment.org)

Cette publication peut être téléchargée gratuitement sur [CarnegieEndowment.org](http://CarnegieEndowment.org).

## CONTENU

Chine Locale/Globale	v
Résumé	1
Introduction	1
L'impact économique de la Chine en Afrique de l'Ouest	2
Investir dans des coentreprises ouest-africaines	8
S'adapter culturellement par la formation linguistique	13
Adopter les philosophies managériales ouest-africaines	16
Apprendre des coentreprises ouest-africaines	18
À propos de l'auteur	21
Références	22



## Chine Locale/Globale

La Chine est devenue une puissance mondiale, mais il y a peu de débats sur la façon dont cela s'est produit et ce que cela veut réellement dire. Beaucoup pensent que la Chine exporte son modèle de développement et l'impose à d'autres pays. Mais les acteurs chinois étendent également leur influence en s'appuyant sur des acteurs locaux et institutionnels tout en adaptant et en assimilant les formes, normes et pratiques locales et traditionnelles.

Grâce à une généreuse subvention pluriannuelle de la Fondation Ford, Carnegie a conçu un important et innovant projet de recherche portant sur les stratégies d'engagement chinois dans sept régions du monde – l'Afrique, l'Asie Centrale, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient, le Pacifique, l'Asie du Sud et l'Asie du Sud-Est. Grâce à une mobilisation de chercheurs et une collaboration stratégique, ce projet explore ces dynamiques complexes, y compris la manière dont a) les entreprises chinoises s'adaptent aux droits du travail locaux en Amérique latine, b) les banques et fonds chinois explorent la finance islamique et traditionnelle en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient et c) les Chinois aident les travailleurs locaux à améliorer leurs compétences en Asie centrale. Ces stratégies chinoises qui s'adaptent aux réalités locales, et qui par ailleurs fonctionnent, sont pour la plupart peu considérées, en particulier, par les décideurs politiques occidentaux.

Enfin, le projet vise à élargir considérablement la compréhension et le débat sur le rôle de la Chine dans le monde et de générer des idées en politiques publiques novatrices. Celles-ci pourraient permettre aux acteurs locaux de mieux canaliser les énergies chinoises pour soutenir les communautés et économies locales ; de fournir des leçons pour l'engagement occidental dans le monde, en particulier dans les pays en développement ; d'aider les décideurs politiques de la Chine à apprendre des diverses expériences chinoises dans plusieurs régions du monde ; et potentiellement réduire les incompréhensions.

Evan A. Feigenbaum

*Vice-président pour les études, Fondation Carnegie pour la paix internationale*



## Résumé

Les coentreprises ont permis aux firmes chinoises d'avoir une présence dans trois pays d'Afrique de l'Ouest — Ghana, Niger et Nigéria. Elles ont favorisé l'adaptation culturelle chinoise en mettant l'accent sur les programmes de formation dans les langues couramment parlées en Afrique de l'Ouest, en adoptant les styles de gestion locaux et en assimilant certaines pratiques locales. Cela est visible particulièrement dans trois secteurs économiques clés : la promotion des zones économiques spéciales et services associés, le transport et l'aviation, et enfin le pétrole et le gaz. Les entreprises chinoises conjuguent également ces accords commerciaux croissants avec l'utilisation des langues locales, la sensibilisation grâce aux médias sociaux et d'autres formes d'interactions locales avec les communautés d'Afrique de l'Ouest. Ce faisant, les organisations chinoises ont répondu à certaines demandes de leurs partenaires africains notamment aux niveaux des autorités locales, provinciales et nationales.

Il serait avantageux pour les gouvernements, les entreprises et les chefs d'entreprise africains d'explorer d'autres moyens d'inciter les décideurs du gouvernement chinois et les firmes chinoises à créer plus souvent des coentreprises comme moyen d'investir en Afrique. Pour approfondir l'impact de tels choix, les parties africaines devraient également encourager les organisations chinoises actives en Afrique de l'Ouest, et même à travers le continent, à utiliser des langues locales, en particulier pour la conduite des affaires, et à former davantage d'expatriés chinois aux philosophies managériales africaines qui respectent donc les valeurs locales et qui demeurent efficaces sur les marchés africains.

## Introduction

Les coentreprises constituent des mécanismes d'investissement des firmes chinoises dans trois pays distincts d'Afrique de l'Ouest — Ghana, Niger et Nigéria. De telles entités formées par des partenaires chinois et africains ont été particulièrement remarquables dans trois secteurs : la promotion des zones économiques spéciales et des services associés, les transports et l'aviation, et le pétrole et le gaz. L'engagement économique entre les investisseurs chinois et africains dans ces trois pays et ces trois secteurs met en évidence des façons significatives par lesquelles le gouvernement chinois et les entreprises chinoises s'adaptent, ou du moins tentent de s'adapter, aux réalités et aux attentes africaines.

La recherche sur l'engagement de la Chine à l'étranger et sur les activités commerciales des entreprises chinoises dans d'autres pays soutient souvent que les organisations chinoises ne sont pas désireuses de s'adapter aux contextes locaux. Du coup, certains analystes des relations sino-africaines soutiennent, ou du moins impliquent, que la Chine fait les choses comme elle le souhaite en Afrique et que les

pays africains n'ont que peu d'influence sur la manière dont les gouvernements et les acteurs commerciaux chinois opèrent dans leur pays. Certains analystes ont même qualifié la relation des pays africains avec Pékin comme une « chinisation de l'Afrique »<sup>1</sup>. Cette ligne de pensée tend à supposer que, jusqu'ici, les contextes locaux sont peu importants pour les activités économiques chinoises en Afrique.

Mais, l'engagement commercial chinois en Afrique s'adapte de plus en plus aux contextes locaux, aux conditions et complexités sur le terrain. Au Ghana, au Niger et au Nigeria, les acteurs chinois s'adaptent dans les affaires en tenant notamment compte des réalités locales tant au niveau des institutions formelles qu'informelles. Pour une chose, les acteurs chinois actifs dans ces trois pays reconnaissent et mobilisent les pratiques et les traditions culturelles africaines pour soutenir leurs propres objectifs commerciaux et parfois ceux de leurs partenaires locaux. La nature de l'engagement économique chinois tend à différer d'un pays africain à l'autre, avec certains endroits qui accueillent plus favorablement la présence commerciale chinoise. Les modèles spécifiques d'adaptation chinoise ont également tendance à varier entre différentes parties d'Afrique. Par exemple, ces adaptations sont différentes dans un pays francophone comme le Niger comparativement à un autre pays comme le Nigéria. Le Niger est une nation où l'adaptation de la Chine diffère de son adaptation au Ghana ou au Nigeria puisque la langue et les pratiques managériales sont en partie façonnées par diverses cultures (notamment française et britannique) et d'empreintes coloniales spécifiques dans ces trois pays africains.

## L'impact économique de la Chine en Afrique de l'Ouest

Les firmes chinoises continuent d'être présentes en Afrique de l'Ouest et les coentreprises ont joué un rôle de premier plan dans cette présence et ont permis aux partenaires africains de façonner et d'influencer les pratiques commerciales de ces firmes. La présente analyse se concentre sur trois cas de coentreprises : la Société de Développement de la Zone Franche de Lekki (ci-après dénommée LFZDC) au Nigeria ; la Compagnie Aérienne AWA (ci-après dénommée AWA), un transporteur basé au Ghana ; et la Société de Raffinage de Zinder (ci-après dénommée SORAZ) au Niger, une raffinerie de pétrole impliquant un partenariat avec l'une des principales sociétés pétrolières et gazières chinoises, la Société Nationale Chinoise du Pétrole (CNPC).<sup>2</sup>

Ces trois grandes coentreprises sino-africaines fonctionnent toujours plus d'une décennie après leur création. Et alors que plusieurs coentreprises chinoises en Afrique et dans le monde ont échoué, ces trois ont réussi à survivre aux défis et conflits interculturels associés aux partenariats et investissements internationaux en Afrique. En effet, on peut même affirmer que ces coentreprises connaissent désormais plus de succès que prévu en Afrique de l'Ouest. Après tout, la LFZDC est

devenue la première entreprise nigériane dans la gestion de zone économique spéciale (une zone où les entreprises établies bénéficient d’allègements fiscaux et autres traitements préférentiels) en termes d’attraction de nouveaux investissements directs étrangers (IDE), en particulier ceux provenant de la Chine<sup>3</sup>, tandis qu’AWA est désormais l’une des principales compagnies aériennes du Ghana avec plus de 2,5 millions de passagers desservis,<sup>4</sup> et la SORAZ est aujourd’hui une raffinerie de premier plan au Niger.<sup>5</sup>

En général, la littérature sur les coentreprises internationales prédit qu’elles comportent un risque élevé d’échec si la stratégie d’investissement est mal exécutée dans le pays d’accueil, alors que leur succès dépend des forces du réseau local des partenaires comme de bonnes relations d’affaires dans le pays d’accueil et des similarités et différences institutionnelles avec le pays d’origine.<sup>6</sup> Il convient donc de noter non seulement que ces trois coentreprises ont relativement réussi, surtout considérant que ces pays d’accueil ont un environnement économique et d’investissement généralement décrit comme risqué.<sup>7</sup> De toute évidence, la raison de leur succès relatif est le niveau élevé de familiarité dont ces coentreprises et leurs partenaires ont fait preuve vis-à-vis de leur environnement local. Le tableau 1 met en évidence le contexte de ces trois coentreprises et de leurs principaux actionnaires chinois et africains.

TABLEAU 1

**Profils de trois grandes coentreprises ouest-africaines**

Coentreprise	LFZDC (Nigéria)	AWA (Ghana)	SORAZ (Niger)
Date de création	2006	2010	2008
Siège social	Lagos	Accra	Zinder
Domaine d’activité	Zones économiques spéciales et services associés	Transport et aviation	Pétrole et le gaz
Actionnaires africains et chinois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ China-Africa Lekki Investment Limited (consortium d’entreprises chinoises) 60%<sup>8</sup></li> <li>▪ Lekki Worldwide Investments Limited 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupe HNA (Actionnaire majoritaire)<sup>9</sup></li> <li>▪ Fonds de développement Chine-Afrique</li> <li>▪ SAS Finance Group</li> <li>▪ Fiducie de la sécurité sociale et de l’assurance nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CNPC 60%<sup>10</sup></li> <li>▪ Gouvernement du Niger 40%</li> </ul>

**SOURCE :** Sites Web de la coentreprise et autres informations publiques (voir les références).

Le succès relatif de ces trois coentreprises a coïncidé avec une augmentation marquée des flux commerciaux et d'investissements bilatéraux entre la Chine et ces trois pays d'Afrique de l'Ouest au cours de ces dernières années.<sup>11</sup> En effet, la Chine a intensifié sa présence en Afrique de l'Ouest au cours de ces deux dernières décennies.

L'Afrique de l'Ouest est devenue un centre important des relations commerciales sino-africaines.<sup>12</sup> Cette présence s'est développée à partir d'un point de départ modeste dans la région. Pour des économies comme le Ghana, le Niger et le Nigéria, la Chine s'est souvent classée parmi les principaux partenaires commerciaux.<sup>13</sup> Alors que les relations diplomatiques et commerciales entre la Chine et l'Afrique de l'Ouest se sont développées,<sup>14</sup> la présence d'entreprises chinoises et des investissements directs a également augmenté.

En tant que première économie d'Afrique, le Nigéria a vu de plus en plus d'investisseurs étrangers et de multinationales débiter des activités commerciales dans le pays.<sup>15</sup> Pendant ce temps, l'engagement chinois a également augmenté, la Chine devenant ainsi un important bailleur de fonds de grands projets d'infrastructure comme le chemin de fer Lagos-Ibadan. Ce chemin de fer est un projet phare récemment achevé, et rentrant dans le cadre de la Nouvelle Route de la Soie, avec un coût de près de 1,5 milliard de dollars pour environ 150 kilomètres de rails.<sup>16</sup> D'autres grands investissements dans le pays couvrent des secteurs comme l'éducation, les services et l'agriculture. Pour le Nigeria, la Chine représente également un partenaire commercial important, poussant davantage d'entreprises chinoises à ouvrir de nouvelles usines dans le pays, y compris dans le plus grand centre d'affaires du pays, Lagos. Étant donné ces liens et le boom économique qui s'est produit dans les deux pays, ces relations commerciales ont le potentiel de gagner encore en importance, malgré certains problèmes bilatéraux majeurs.<sup>17</sup>

Pour sa part, le Ghana est la deuxième économie d'Afrique de l'Ouest, avec un produit intérieur brut d'environ 77 milliards de dollars en 2021.<sup>18</sup> La présence commerciale des entreprises et des investissements chinois y a augmenté aussi. Le Ghana accueille désormais un bureau régional du principal mécanisme de financement étranger de la Chine sur le continent, le Fonds de Développement Chine-Afrique (CAD). Le gouvernement chinois l'a annoncé en 2006 lors du Forum sur la Coopération Chine-Afrique (FOCAC) qui est un groupe intergouvernemental entre la Chine et presque tous les gouvernements africains. Le fonds CAD a été officiellement créé en juin 2007.<sup>19</sup> Il est le principal canal financier chinois pour investir en Afrique, opérant sous l'égide de l'un des deux principaux prêteurs chinois, la Banque de Développement de Chine. Le bureau du fonds CAD pour l'Afrique de l'Ouest se trouve à Accra, tandis que quatre autres bureaux régionaux sont en Éthiopie, au Kenya, en Afrique du Sud, et en Zambie.<sup>20</sup>

Le bureau du fonds CAD au Ghana a servi de centre de financement pour des coentreprises sino-ghanéennes à travers le pays et la sous-région opérant dans des secteurs allant de la production d'électricité à l'exploitation minière et le transport. Selon le site Web du fonds, sa philosophie d'investissement « guide et soutient les entreprises chinoises dans leurs investissements directs en Afrique en fournissant des investissements et des services de conseils conformes au programme de développement économique et industriel de la Chine et de l'Afrique. »<sup>21</sup> Cette déclaration au moins sous-entend l'idée que le fonds a des caractéristiques locales puisqu'il dit intégrer le programme de développement économique et industriel des Africains. Cela caractérise l'investissement et l'adaptation managériale que semblent faire les acteurs chinois au Ghana et, plus largement, en Afrique de l'Ouest.

Au Niger, la présence de la Chine s'est accentuée au début des années 2000, lorsque le Niger a décidé de diversifier ses partenaires étrangers. La coopération entre les deux pays s'est d'abord axée sur l'aide au développement et le financement des infrastructures. Elle s'est ensuite étendue aux domaines du commerce, de l'exploitation minière, du pétrole, de l'agriculture, de l'éducation, de la santé et d'autres projets de renforcement de capacités.<sup>22</sup> Plus récemment, le Niger s'est engagé dans des relations diplomatiques et de sécurité plus larges et des volumes d'échanges commerciaux plus importants, bien que ces flux commerciaux restent pour la plupart déséquilibrés, avec plus de marchandises importées de Chine qu'exportées du Niger, selon des données commerciales officielles.<sup>23</sup>

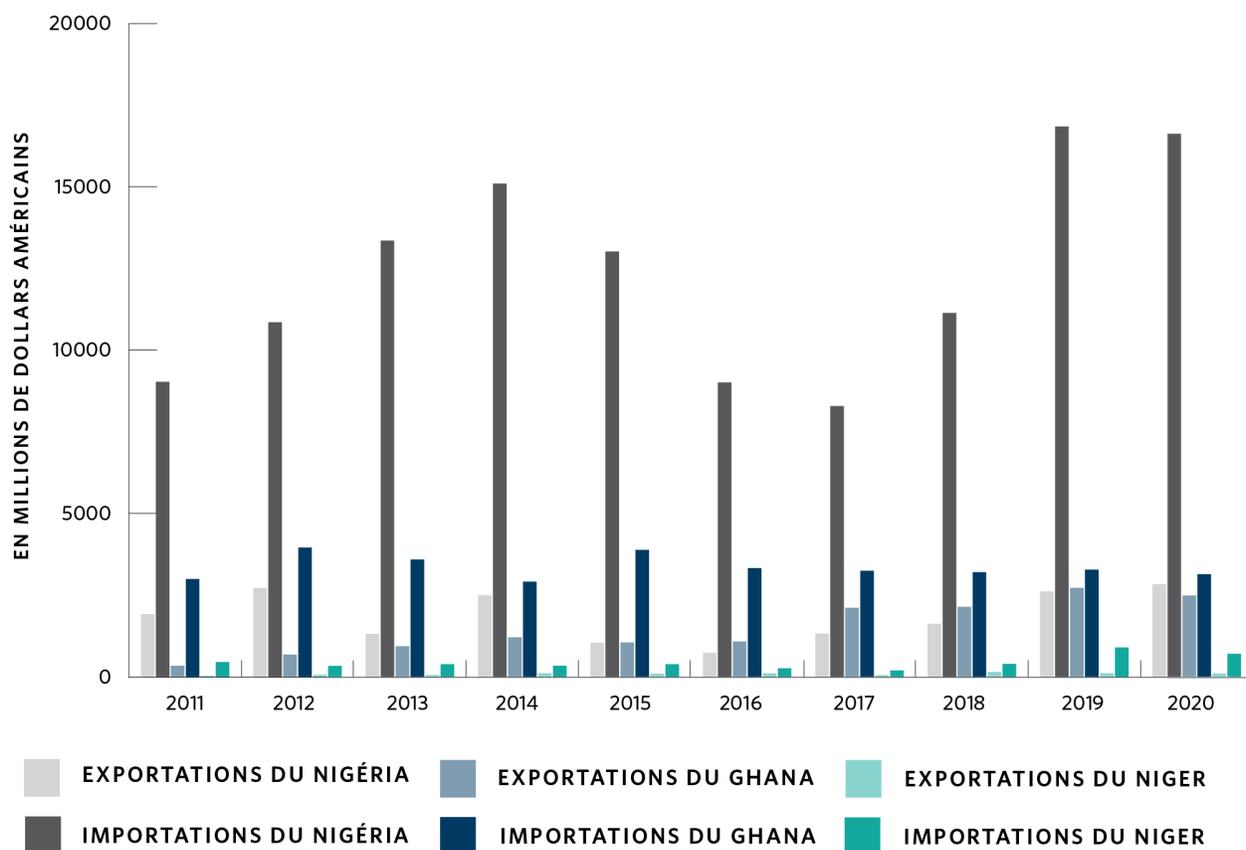
Grâce à cet engagement accru de la Chine, le Niger dispose désormais d'un secteur pétrolier et gazier en pleine croissance, comme en témoignent l'existence de la SORAZ et du champ pétrolier d'Agadem (au nord-est du Niger), avec notamment la CNPC qui a creusé plus de 150 puits pétroliers et aidé à trouver plus de 100 nouveaux gisements de pétrole de 2008 à 2017.<sup>24</sup> En fait, la Chine et le Niger construisent actuellement un oléoduc de 4,5 milliards de dollars qui pompera le pétrole du Niger vers le Port béninois de Sèmè, pour une distance d'environ 3621 kilomètres.<sup>25</sup> Ce nouveau projet conjoint d'infrastructures vise à atténuer les défis sécuritaires et logistiques auxquels sont confrontées les activités économiques chinoises au Niger pour ainsi mieux s'adapter au contexte local. Par ailleurs, le pétrole du Niger est également exporté vers les marchés internationaux par l'intermédiaire d'un port camerounais via le Tchad, bien que le terrorisme accru autour des frontières du Niger, du Tchad, du Nigeria et du Cameroun ait créé de nouveaux défis pour le transit du pétrole.

Globalement, l'accroissement de la présence économique chinoise en Afrique de l'Ouest se manifeste à travers diverses industries et sous de nombreuses formes, y compris les projets d'infrastructures de transport, les accords de financement, la coopération dans le développement des zones économiques spéciales, les échanges culturels et les partenariats éducatifs. Le Ghana, le Niger et le Nigeria sont devenus particulièrement proches de la Chine, leurs commerces bilatéraux respectifs ayant atteint de nouveaux sommets ces dernières années. En effet, le commerce entre la Chine et ces trois pays

d’Afrique de l’Ouest a augmenté de manière significative, bien que la nature et la composition de leurs flux commerciaux respectifs avec la Chine aient des caractéristiques uniques. Tout cela s’est traduit par une augmentation des exportations de marchandises vers la Chine, mais des augmentations encore plus importantes des importations en provenance de Chine. La figure 1 montre l’évolution des échanges commerciaux entre ces trois pays et la Chine au cours de ces dernières années.

FIGURE 1

**Commerce de marchandises entre la Chine et l’Afrique de l’Ouest (en millions de dollars américains)**



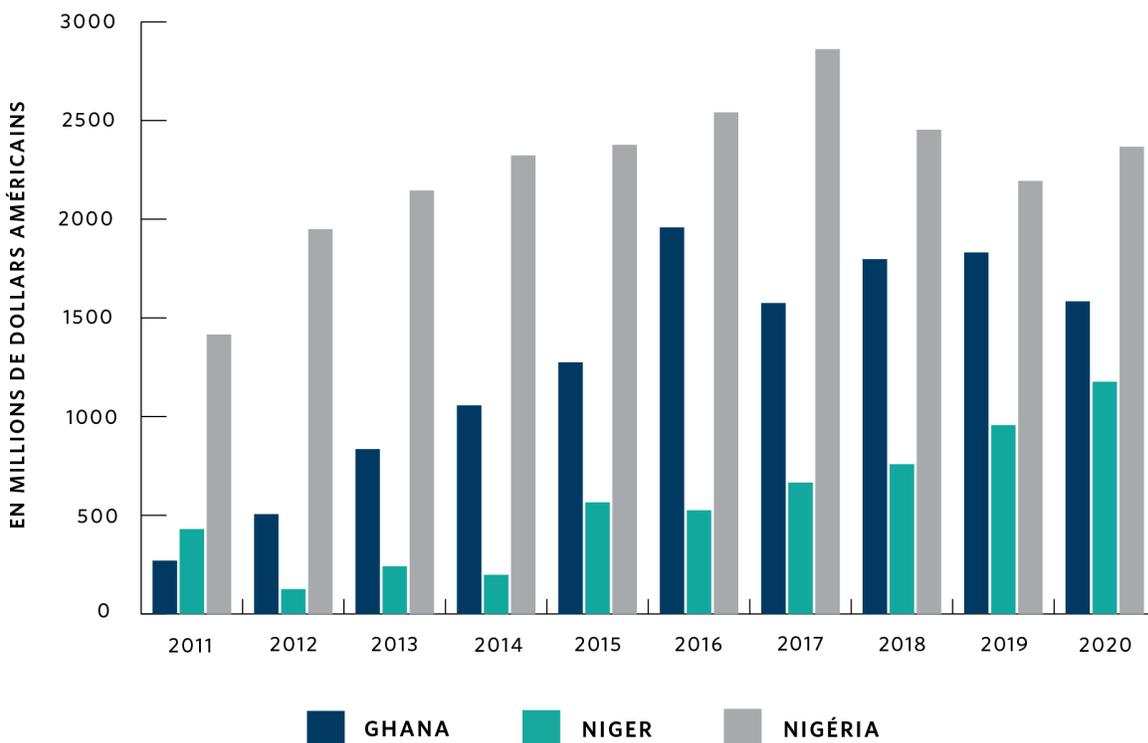
**SOURCE:** CNUCED, « Valeur et volume du commerce (statistiques), » 2022, [https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_ChosenLang](https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang)

Cette figure indique que le Ghana, le Niger et le Nigeria ont constamment enregistré des déficits commerciaux vis-à-vis de la Chine chaque année de 2011 à 2021. Ces relations commerciales restent donc déséquilibrées malgré les efforts pour réduire ces déficits à travers notamment les changements récents dans les politiques commerciales des pays africains. Par exemple, en 2019, le gouvernement

nigérian et sa banque centrale ont décidé de cesser de fournir des services de change à certains secteurs pour freiner la dynamique défavorable des importations et encourager la production locale<sup>26</sup> à un moment où la Chine a fourni plus de 23 % des importations annuelles du Nigeria.<sup>27</sup> Les investissements de la Chine et des entreprises chinoises en Afrique de l’Ouest ont considérablement augmenté au cours des dix dernières années aussi, avec de multiples efforts de développement et de financement des infrastructures, parfois en collaboration avec des partenaires locaux. Bien que le volume des IDE vers l’Afrique en provenance du monde entier ait diminué ces dernières années,<sup>28</sup> les IDE chinois dans des pays comme le Niger ont continué d’augmenter au cours de la même période. La figure 2 met en évidence les tendances des stocks d’investissement chinois au Ghana, au Niger et au Nigéria.

FIGURE 2

**Stocks d’IDE chinois en Afrique de l’Ouest (en millions de dollars américains)**



**SOURCE:** « Investissement chinois en Afrique [Ensemble de données] », Initiative de Recherche Chine-Afrique de la Johns Hopkins University School of Advanced International Studies, 2022, <http://www.sais-cari.org/chinese-investment-in-africa>.

Malgré les tendances globales contrastées des IDE ces dernières années en Afrique, les investissements en provenance de Chine sont importants dans ces trois pays, en particulier lorsqu’ils sont comparés avec les niveaux mondiaux relativement faibles des IDE à travers le continent.<sup>29</sup> Les entreprises

chinoises tendent à être très engagées en Afrique de l'Ouest, en particulier dans ces trois pays. Cette tendance soulève de nouvelles questions sur la façon dont la Chine investit et comment elle adopte les pratiques ouest-africaines dans ses mécanismes d'investissement.

## Investir dans des coentreprises ouest-africaines

Une forme importante d'adaptation est l'attrait croissant de la Chine pour les accords de coentreprise avec des organisations locales en Afrique de l'Ouest. Une coentreprise est un accord qui réunit au moins deux partenaires, souvent de pays différents, pour créer ensemble une nouvelle entreprise détenue par les deux parties. Elle vise à maximiser les forces de chacun des partenaires tout en minimisant leurs faiblesses. En d'autres termes, une coentreprise est basée sur la logique selon laquelle deux partenaires peuvent obtenir un meilleur résultat que si chaque partenaire travaillait tout seul.

Une coentreprise est également un moyen pour une entité étrangère (telle qu'une firme chinoise) d'entrer dans un pays en collaborant avec une entité ouest-africaine locale pour minimiser les risques et maximiser les rendements financiers tout en ayant un plus grand impact social et une plus grande légitimité dans un nouvel environnement d'affaire. En Afrique de l'Ouest (comme dans de nombreuses régions), les coentreprises sont souvent utilisées par des firmes étrangères qui cherchent à naviguer les lois locales, les réglementations et les différences culturelles. Dans cette logique, les coentreprises sino-africaines se multiplient sur le continent, alors que les investisseurs chinois cherchent à s'adapter aux contextes locaux.<sup>30</sup>

Ces coentreprises peuvent combiner les forces des organisations partenaires chinoises et africaines. Elles permettent aux pratiques culturelles africaines et chinoises de coexister, et elles deviennent de plus en plus populaires, permettant ainsi aux entreprises chinoises d'établir des partenariats d'affaires. Cela a permis aux expatriés chinois d'apprendre des Oust-Africains et vice versa.

Des données sur les 600 plus grandes coentreprises créées au cours des trente dernières années dans le monde indiquent que les coentreprises avec une répartition de la propriété moitié-moitié sont les plus courantes et ont tendance à durer plus longtemps<sup>31</sup>. Malgré ces statistiques, une étude portant sur vingt-neuf coentreprises chinoises a indiqué que les firmes chinoises ont établi des structures d'actionnariat majoritaire (avec au moins 50,1 % des actions) dans 90 % des cas dans les pays africains.<sup>32</sup> Bien que les actionnaires chinois contrôlent la coentreprise parce qu'ils détiennent la majorité des actions, il apparaît clairement qu'ils font des efforts pour s'adapter aux conditions locales en Afrique en utilisant des coentreprises comme mécanisme d'investissement étranger. En fait, de nombreux investisseurs étrangers semblent choisir précisément les coentreprises pour les aider à trouver des compromis avec les partenaires locaux, les échanges interculturels devenant ainsi un élément clé de leurs relations d'affaires.

Lorsque les Chinois utilisent des coentreprises pour investir en Afrique de l’Ouest, ils reflètent l’une ou l’autre des quatre conditions majeures d’adaptation aux contextes locaux. Ces conditions incarnent les avantages et inconvénients de l’adaptation pour les parties chinoises et ouest-africaines et en général poussent les partenaires chinois à privilégier les coentreprises aux filiales en Afrique de l’Ouest. Le tableau 2 décrit les quatre conditions qui sont au cœur des choix des investisseurs chinois quant à la manière d’entrer dans la région ouest-africaine. Dans le tableau, les concessions font référence à une volonté (ou à un manque de volonté) d’utiliser la culture et le style de l’autre partie. Les risques commerciaux font référence à la probabilité de perdre de l’argent à la suite de mauvaises décisions d’investissement qui dépendent des contextes locaux. Quant aux risques culturels, ils réfèrent à la propension à une gestion dysfonctionnelle des ressources humaines et les conflits afférents dans une coentreprise.

TABLEAU 2

**Considérations clés sur les décisions d’adaptation et d’investissement en Afrique de l’Ouest**

Type d’investissement	Avantages		Désavantages	
	Pour les acteurs chinois	Pour les acteurs ouest-africains	Pour les acteurs chinois	Pour les acteurs ouest-africains
<b>Coentreprise: grande adaptation</b>	Risques commerciaux et culturels considérablement atténués au niveau local pour les Chinois	Les Ouest-Africains obtiennent des concessions de leurs homologues chinois sur l’utilisation des pratiques locales	Les investisseurs chinois sont tenus de faire d’importantes concessions culturelles aux Ouest-Africains	Les Ouest-Africains acceptent d’utiliser largement les pratiques culturelles et managériales chinoises au niveau local
<b>Filiale: faible adaptation</b>	Les investisseurs chinois font moins de concessions aux Ouest-Africains sur les pratiques locales	Les Ouest-Africains apprennent des pratiques culturelles et managériales chinoises localement	Risques commerciaux et culturels chinois peu atténués au niveau local	Les Ouest-Africains acceptent d’utiliser toutes les pratiques culturelles et managériales chinoises au niveau local

## Établir un avantage comparatif sur les concurrents

En utilisant des coentreprises pour entrer en Afrique de l'Ouest, les investisseurs chinois peuvent atténuer les risques commerciaux et culturels à tous les niveaux des opérations en tenant compte non seulement de la partie chinoise, mais aussi des partenaires locaux rodés au niveau local. Par exemple, une étude récente a révélé que les coentreprises chinoises qui ont mobilisé leurs connexions sociales (ou *guanxi*) avec des locaux qui ont vécu en Chine réussissent à obtenir davantage de contrats locaux et des prêts auprès des banques locales que les coentreprises qui ont travaillé avec des locaux qui n'ont pas vécu en Chine.<sup>33</sup> Cela montre une approche chinoise de navigation des contextes locaux en utilisant des connexions sociales qui rapprochent les cultures d'affaires de l'Afrique et de la Chine.

La stratégie de mobilisation des avantages relatifs aux connaissances et réseaux locaux sert bien les coentreprises. En effet, cette approche permet à une coentreprise de maximiser sa performance en sélectionnant et en adoptant les meilleures pratiques de plusieurs mondes pour assurer le succès de ses opérations et sa pénétration du marché local.

Les coentreprises en Afrique de l'Ouest sont donc un arrangement avantageux, y compris pour les locaux, puisque les Africains obtiennent des concessions de leurs partenaires chinois, tandis que leurs homologues chinois renoncent à certaines pratiques étrangères pour adopter les pratiques commerciales d'Afrique de l'Ouest. Cela dit, dans les coentreprises, les Africains cèdent également à certaines pratiques chinoises au niveau local, car de tels compromis mutuels sont dans la nature même d'une véritable coentreprise.

## Atténuation des risques des filiales

Avec des filiales en propriété exclusive, en revanche, les investisseurs chinois ont tendance à éviter d'accommoder les Africains ou d'adopter les pratiques commerciales africaines locales puisque la partie chinoise contrôle l'intégralité des actions de la filiale et détient ainsi le pouvoir sur les décisions les plus importantes concernant la gestion de la filiale. Cela offre aux investisseurs chinois une opportunité d'exercer leur pouvoir, mais l'utilisation de filiales en propriété exclusive en Afrique suggère aussi que les investisseurs chinois manquent de connaissances ou les connexions locales nécessaires pour atténuer les risques commerciaux locaux comme l'expropriation.<sup>34</sup> Les Africains acceptent des filiales chinoises principalement pour apprendre des pratiques commerciales purement chinoises, mais ils perdent souvent le levier, l'influence et le contrôle dans de tels cas en raison du déséquilibre de pouvoir en faveur des investisseurs chinois.

Les entreprises chinoises les plus adaptatives optent donc pour des partenariats locaux avec des Ouest-Africains.<sup>35</sup> Ces décisions interviennent parfois à la demande des gouvernements ghanéen, nigérien et nigérian et des communautés d'affaires locales dans ces trois pays,<sup>36</sup> qui ont tous poussé

plus fort pour davantage d'adoption des pratiques locales par les firmes chinoises. En conséquence, les investisseurs chinois et même les responsables du gouvernement chinois à Pékin encouragent désormais leurs représentants et organisations à mobiliser davantage d'expertise locale en matière de gestions financières, managériales, techniques et humaines et à mobiliser le potentiel des traditions locales sur le continent.<sup>37</sup>

De même, le travail de terrain et les études antérieures de l'auteur ont révélé que les investisseurs chinois résistent souvent à l'impulsion d'exercer un contrôle total et adoptent ainsi des coentreprises en Afrique de l'Ouest, avec pour conséquence une intégration des contextes locaux dans les approches stratégiques chinoises aux opérations commerciales.<sup>38</sup> Les observations suivantes incluent certaines des mesures d'adaptation importantes prises par les entreprises chinoises ayant adopté une telle stratégie.

La Société de Développement de la Zone Franche de Lekki à Lagos, au Nigeria, a des réglementations pour pousser les entreprises à offrir des opportunités aux locaux et aider à assurer l'égalité de traitement. En fait, la zone franche de Lekki accueille désormais les opérations commerciales d'une trentaine d'entreprises internationales.<sup>39</sup> Les employés locaux sont promis des prestations à l'aide sociale comme stipulées dans les réglementations pertinentes en ces termes :<sup>40</sup> « L'autorité (ou les gestionnaires de la zone) doit, avec la coopération et la participation des employeurs et des employés, assurer le bien-être et les avantages dus aux employés de la zone comme le logement, les installations sportives, les services de santé et médicaux. »

Pour offrir plus de sécurité d'emploi aux employés locaux, les réglementations locales de l'Autorité Nigérienne des Zones Franches d'Exportation qui régissent la Société de Développement de La Zone Franche de Lekki et la zone commerciale qu'elle gère soulignent également qu'« aucune des parties ne peut résilier unilatéralement le contrat sauf dans les cas où le contrat de travail en dispose autrement. En cas de résiliation unilatérale du contrat par l'une des parties, l'autre partie peut réclamer des dommages-intérêts par l'intermédiaire de l'organe de règlement des différends ». De plus, pour s'assurer que les entreprises chinoises opérant dans la région respectent les normes de travail du Nigeria, ces réglementations locales garantissent également que « toute heure supplémentaire effectuée par un salarié au-delà de huit heures par jour doit être payée selon les avantages prévus dans le contrat de travail. »

Quant à la raffinerie SORAZ à Zinder, au Niger, elle a embauché un nombre important d'employés locaux plutôt que simplement de la main-d'œuvre chinoise, comme les firmes chinoises l'ont parfois fait ailleurs. En fait, selon les données sur l'emploi et les salaires de la raffinerie,<sup>41</sup> il y avait 425 employés locaux contre 300 expatriés chinois qui y travaillent. Cela dit, les employés chinois gagnaient des salaires bien plus élevés – un total de 20 milliards de francs CFA (Communauté Financière Africaine) alors que les employés locaux gagnaient seulement 2,5 milliards de francs CFA, même si ces locaux étaient plus nombreux.

S'agissant de la compagnie aérienne AWA à Accra, au Ghana, elle a adopté des stratégies de gestion locale dans ses activités dans le pays et en Afrique de l'Ouest, avec par exemple la décision de relier les grandes villes des régions francophones et anglophones pour bénéficier de – et s'adapter à – la dynamique d'intégration régionale. En effet, en 2020, la compagnie aérienne a lancé six vols hebdomadaires depuis son hub principal d'Accra vers Abidjan, la plus grande ville de Côte d'Ivoire.<sup>42</sup> Ces coentreprises ont également tiré parti des ressources locales, notamment en recevant des prêts locaux d'institutions financières ouest-africaines dans les trois pays. Par exemple, le financement d'AWA et de Lekki provenait, en partie, de mécanismes financiers locaux qui impliquaient le Fonds CAD susmentionné.<sup>43</sup> En fait, ce fonds CAD de 10 milliards de dollars, bien que contrôlé par la Chine, a une base opérationnelle à Accra pour l'Afrique de l'Ouest et finance des entreprises chinoises dans toute la sous-région.

Ce ne sont là que quelques exemples de la façon dont les entreprises chinoises tempèrent certains contrôles pour mieux s'adapter à leurs contextes locaux en Afrique de l'Ouest. Pourtant, même au-delà de ces trois pays, de tels ajustements s'étendent aussi à d'autres régions d'Afrique, où des schémas d'adaptation similaires sont de plus en plus évidents. Par exemple, en plus de sa coentreprise au Niger, la CNPC a une autre coentreprise similaire à N'Djamena, au Tchad, qui est une raffinerie et emploie un grand nombre de Tchadiens.<sup>44</sup> Sur la base des entretiens de terrain de l'auteur avec des employés des coentreprises au Niger et au Tchad, les deux partenaires africains dans ces deux pays ont indiqué qu'ils se consultent régulièrement et partagent leurs expériences mutuelles vis-à-vis de leurs homologues chinois tout en recherchant des façons d'influencer localement les pratiques managériales de leurs partenaires chinois, même si cela a conduit parfois à des conflits.<sup>45</sup>

Cette conclusion peut également être extrapolée à d'autres pays africains qui abritent des zones économiques spéciales ou zones franches exploitées grâce à des partenariats avec des organisations chinoises, en particulier celles qui ressemblent à la zone Lekki au Nigeria. En effet, des pays d'Afrique de l'Est comme le Djibouti, l'Éthiopie et le Kenya ont maintenant des expériences similaires, avec une présence commerciale chinoise et une adaptation croissante des Chinois aux pratiques et philosophies managériales locales.<sup>46</sup>

### Coentreprises, transferts de connaissances et levier africain

Les coentreprises et les projets conjoints permettent, à terme, aux partenaires africains de pousser les firmes chinoises à faire plus pour, et avec, les Africains, tout en augmentant le levier du continent vis-à-vis de la Chine.<sup>47</sup> Un exemple frappant est celui des transferts de connaissances et de technologie, qui sont souvent requis comme condition de création des coentreprises car permettant de monter en compétence et en capacité industrielle tangible, ce qui peut s'avérer avantageux pour de nombreux partenaires locaux.<sup>48</sup> Bien que les points de vue divergent sur le niveau de transferts de connaissances

et de technologies des entités chinoises vers celles africaines dans le cadre de ces accords,<sup>49</sup> il y a peu de doute que de tels transferts se produisent par le biais de ces partenariats commerciaux. Par exemple, les coentreprises au Niger et au Tchad ont bénéficié de certains transferts de technologie auprès de leurs homologues chinois,<sup>50</sup> et ces deux pays sont devenus exportateurs nets de pétrole raffiné,<sup>51</sup> ont pu créer et capter localement des activités économiques à plus forte valeur ajoutée autour de leurs matières premières. De la même manière, au Ghana, la compagnie AWA bénéficie de l'expertise commerciale de son partenaire chinois en matière de transport aérien, ce qui en fait d'elle un acteur majeur de l'industrie du transport aérien au Ghana après que le groupe HNA ait investi 30 millions de dollars<sup>52</sup> et partagé son expérience managériale en matière de sécurité, d'intégration des pratiques culturelles et des philosophies de management et d'image de marque.

## S'adapter culturellement par la formation linguistique

Pour que les transferts de connaissances et de technologies soient efficaces, les deux parties doivent parler le même langage, et souvent les problèmes de communication peuvent constituer une barrière entre les partenaires africains et chinois.<sup>53</sup> Les entreprises qui ne sont pas suffisamment adaptatives ont tendance à opérer dans une bulle, mais les entreprises adaptatives (en particulier les coentreprises) et intégrées dans les communautés d'accueil doivent sans doute communiquer localement.

Les coentreprises et autres organisations chinoises en Afrique proposent de plus en plus des programmes de formation linguistique locale qui aident leur personnel chinois à interagir plus efficacement avec les Ouest-Africains. De plus en plus, les organisations chinoises poussent leur personnel chinois expatrié à apprendre les langues locales grâce aux programmes de formation, y compris des cours dans les langues locales populaires d'Afrique de l'Ouest comme les langues haoussa, igbo, et yoruba.<sup>54</sup> En outre, les expatriés chinois développent des compétences linguistiques en anglais et en français dans les pays africains anglophones<sup>55</sup> et francophones,<sup>56</sup> respectivement. Il est de plus en plus courant de trouver des employés chinois en Afrique qui peuvent parler des langues indigènes africaines et autres langues (comme le français et l'anglais) pour faire des affaires en Afrique. Certains de ces gens d'affaires chinois ont appris ces langues dans des universités chinoises avant de s'expatrier vers l'Afrique tandis que d'autres les ont apprises après avoir vécu en Afrique ou à travers des programmes d'échange universitaires ou académiques.

Ces tendances illustrent une certaine adaptation chinoise puisque le mandarin n'est pas la langue prédominante des affaires en Afrique de l'Ouest, et ceux qui parlent uniquement mandarin ne peuvent pas fonctionner efficacement dans les contextes d'affaire en Afrique. Durant les premiers investissements chinois en Afrique de l'Ouest, les entreprises chinoises employaient rarement des expatriés qui connaissaient bien les langues locales africaines et ces entreprises étaient très réticentes à

adopter les cultures locales. Cela est en train de changer, comme en témoigne une courte interview en Igbo<sup>57</sup> entre un Nigérian et un homme d'affaire chinois ainsi que dans ce documentaire sur des étudiants chinois apprenant la langue haoussa,<sup>58</sup> et où chaque étudiant a même adopté un surnom africain.

## L'influence chinoise à travers les médias sociaux en Afrique

De plus en plus d'expatriés chinois saisissent ces nouvelles opportunités linguistiques locales pour créer des campagnes de médias sociaux sur Facebook, TikTok et Instagram.<sup>59</sup> Certains des créateurs de contenus chinois s'engagent également dans les langues ouest-africaines, étendant la présence chinoise au Ghana, Niger et Nigéria. En fait, il existe désormais des plateformes numériques populaires gérées par des influenceurs chinois en langue haoussa dans des pays comme le Nigeria. Ces pages sont souvent créées pour promouvoir la culture auprès des Africains dans leurs langues locales. Certaines de ces pages chinoises et leurs contenus ont des milliers d'abonnés et des millions de vues, en particulier sur des plateformes comme YouTube, attirant l'attention de nombreux adeptes et internautes africains actifs.

Cependant, ces pages de médias sociaux chinois ne concernent pas nécessairement que les valeurs et traditions locales. Ils ont également tendance à promouvoir les traditions et les valeurs chinoises auprès des Africains. Toujours est-il que l'utilisation des langues locales dans ces contenus indique l'adaptation des créateurs de contenu digital chinois et l'adoption des pratiques culturelles locales car ces influenceurs utilisent et promeuvent également les langues, la mode, la gastronomie, les fêtes traditionnelles et le cinéma africains. Certaines de ces pages incluent des profils comme Kande Gao (Kande est un nom haoussa traditionnel au Nigeria et au Niger) qui est une Chinoise avec plus d'un million d'abonnés sur sa page Facebook publique en octobre 2022<sup>60</sup> ; elle s'est sans doute adaptée aux traditions et pratiques culturelles nigérianes (haoussa) tout en faisant la promotion du Nigeria auprès de ses concitoyens chinois.<sup>61</sup> Un autre influenceur chinois utilisant une langue africaine locale pour promouvoir les traditions culturelles africaines et chinoises en Afrique est Murtala Zhang (Murtala est aussi un nom traditionnel haoussa au Nigeria et au Niger) qui s'identifie comme journaliste chinois diffusant des contenus multimédias populaires en haoussa ; il compte plus de 700 000 abonnés sur sa page Facebook publique en octobre 2022.<sup>62</sup>

Les vidéos et autres contenus numériques publiés sur les pages des réseaux sociaux de ces influenceurs chinois démontrent des adaptations croissantes des profils à la langue haoussa au Nigéria,<sup>63</sup> bien que cette situation reflète, dans un sens, l'internationalisation culturelle chinoise (diffusion de la culture et des valeurs chinoises) plutôt que l'adaptation culturelle (adoption de la plupart des cultures et valeurs africaines). Fait intéressant, certains de ces influenceurs et médias chinois sont basés au Nigeria, mais certains sont maintenant situés en Chine mais publient toujours leur contenu dans des langues africaines comme en haoussa tout en envisageant de publier également en yoruba et en igbo.<sup>64</sup>

De toute évidence, les Chinois qui s'intéressent à l'Afrique de l'Ouest reconnaissent ce contexte africain dans lequel leurs entités opèrent et s'assurent donc de partager un contenu qui reflète la diversité linguistique et les traditions locales du milieu.

Pendant ce temps, les médias et les universités de l'État chinois mettent en place l'infrastructure nécessaire pour soutenir cet engagement local. La chaîne de télévision affiliée à l'État, China Global Television Network (CGTN) Afrique, dispose de chaînes à travers le continent diffusant des programmes en français en Afrique francophone, en anglais en Afrique anglophone, en arabe en Afrique du Nord, et de plus en plus dans des langues africaines indigènes pour les courts documentaires.<sup>65</sup> Autres grandes plateformes médiatiques chinoises opérant dans les langues locales en Afrique comprennent des chaînes comme China Radio International<sup>66</sup> pendant que de prestigieuses universités chinoises telles que l'Université de Pékin introduisent de nouveaux programmes linguistiques destinés aux étudiants et potentiels cadres et diplomates chinois expatriés pour étudier les langues, la littérature et les cultures ouest-africaines.<sup>67</sup> Un exemple est le Département des études en littératures et cultures africaines et asiatiques récemment créé à l'Université de Pékin, et qui propose désormais des cours de langues ouest-africaines incluant en haoussa et qui compte élargir son offre pour inclure d'autres langues comme le yoruba, avec du matériel d'enseignement entièrement développé et hébergé à Pékin.

S'étendant sur le thème d'adaptation locale dans les secteurs chinois des médias et de l'éducation, les universités en Chine comme l'Université des Études Étrangères de Pékin et l'Université de Communication de Chine offrent désormais une variété de cours de langues ouest-africaines aux étudiants chinois intéressés par des stages professionnels ou missions temporaires internationales ou des carrières de longue durée dans les pays africains. En fait, l'Université des Études Étrangères de Pékin, à travers son École d'études africaines, est la première université chinoise à offrir des cours en kinyarwanda.<sup>68</sup> Beaucoup de ces diplômés chinois en études des langues africaines obtiennent des opportunités d'emploi comme radiodiffuseurs, traducteurs, interprètes et diplomates dans l'administration chinoise ou dans des sociétés de médias d'État comme China Radio International (en haoussa)<sup>69</sup> ou CGTN.<sup>70</sup> Les professeurs qui dispensent ces cours de langues et littératures africaines dans les universités comprennent à la fois des experts chinois et africains, dont plusieurs originaires du Nigeria où certaines de ces langues africaines comme le haoussa, l'igbo et le yoruba sont majoritairement parlées, bien que des pays voisins comme le Bénin, le Cameroun, le Niger et le Ghana parlent également ces langues. En effet, l'Université des Études Étrangères de Pékin propose désormais des programmes de formation linguistique aux étudiants chinois dans pratiquement toutes les principales langues nationales des pays africains où la Chine a une présence diplomatique, y compris en afrikaans, amharique, comorien, chewa, haoussa, kinyarwanda, kirundi, ndebele, sango, sesotho, shona, somali, swahili, tamazight, tigrinya, tswana et yoruba.<sup>71</sup>

Ce schéma d'adaptation linguistique croissante aux contextes locaux dans différentes parties de l'Afrique soutient également l'adaptation managériale dans les coentreprises. En assimilant les pratiques locales à travers les partenariats avec les acteurs locaux notamment en communiquant en langues locales, les expatriés chinois, y compris les employés d'entreprises et d'entités gouvernementales chinoises, sont encouragés<sup>72</sup> et formés à accepter certaines traditions africaines et à s'adapter aux cultures locales.

## Adopter les philosophies managériales ouest-africaines

L'importance croissante des coentreprises est particulièrement pertinente pour la classe managériale chinoise en Afrique de l'Ouest. Après tout, les partenaires de coentreprise chinois doivent invariablement intégrer les apports de leurs partenaires africains dans la mise en place et la gestion de nouvelles activités commerciales tout en adoptant certaines pratiques et valeurs africaines. Au-delà de l'utilisation de langues locales communes, il est à noter que les managers chinois considèrent de plus en plus les philosophies africaines traditionnelles comme *Ubuntu* dans leur style de gestion en Afrique de l'Ouest. D'un point de vue des affaires, *Ubuntu* pourrait être défini comme une philosophie d'interdépendance managériale issue des traditions africaines et qui considère d'abord le bien social commun plutôt que le simple profit ou plutôt que de voir la gestion d'une entreprise comme simplement la gestion d'un ensemble d'individus indépendants.<sup>73</sup> Cette approche conciliatrice s'appuie donc sur une conception qui partage quelques similitudes avec les philosophies traditionnelles chinoises comme les principes du *guanxi* ou la gestion des relations sociales.<sup>74</sup>

Ces adaptations managériales impliquent des ajustements dans les styles managériaux chinois. Par exemple, il y a quelques années lors des entretiens de l'auteur avec certains employés locaux de coentreprises sino-africaines, il a été noté que le personnel africain pouvait s'absenter pour assister aux services religieux, à la mosquée ou à l'église, ou aux célébrations locales même pendant les heures de travail.<sup>75</sup> Ceci n'est pas nécessairement une pratique chinoise, cela reflète donc un compromis clair des gestionnaires chinois qui ajustent leurs horaires d'activités pour offrir de la flexibilité aux employés africains qui exigent le respect des pratiques spirituelles et traditions culturelles. De plus, les expatriés chinois acceptent souvent les invitations aux fêtes africaines et festivals locaux,<sup>76</sup> une adaptation additionnelle qui considère donc les sensibilités et attentes locales.

Pendant ce temps, les entreprises chinoises établissent des réseaux locaux de ce que l'on pourrait qualifier de clubs sociaux Chine-Afrique pour accroître la connaissance et la compréhension mutuelles entre partenaires chinois et africains au niveau de leurs cultures respectives en gestion des affaires. Certaines entreprises chinoises embauchent des cadres africains dans l'espoir qu'ils aideront ces entreprises à performer mieux que si seuls les managers chinois dirigeaient les activités. Bien qu'il y ait encore des progrès à faire, un rapport McKinsey de 2017 a déclaré que 44 % des dirigeants d'entreprises chinoises en Afrique sont des locaux.<sup>77</sup> Le rapport a également révélé qu'il existe des

entreprises chinoises qui ont plus de 80 % de leurs employés constitués de locaux pour les postes de direction. Les entités chinoises embauchent de plus en plus également des rapatriés expérimentés, des locaux qui font le pont entre les styles de gestion africain et chinois,<sup>78</sup> ayant étudié ou travaillé en Chine et qui possèdent les compétences interculturelles requises pour exceller dans des contextes managériaux multiculturels en Afrique.

Un exemple typique en Afrique de l'Ouest est la coentreprise aérienne AWA qui a son hub principal à l'aéroport international de Kotoka à Accra. Même la structure de gestion de cette coentreprise (organigramme) reflète une philosophie de cogestion. Au début, le conseil d'administration de la coentreprise et les investisseurs ont délibérément décidé de dupliquer chaque poste de la haute direction dans la coentreprise afin d'assurer une gestion concomitante par des managers africains et chinois qui se partagent donc le pouvoir de décision. Pendant les premières recherches de terrain de l'auteur au Ghana en 2014, cette coentreprise avait des managers dupliqués dans presque chaque département, chaque poste ayant un co-directeur ou co-adjoint africain et chinois.<sup>79</sup> Plus récemment, la coentreprise a modifié sa structure de gestion, mais l'équipe de gestionnaire reste entièrement ghanéenne, les locaux occupant tous les postes de chef de département tandis que l'équipe de la haute direction comprend un Ghanéen en tant que coprésident du conseil d'administration et un autre en tant que chef responsable des opérations.<sup>80</sup> Ce modèle de gestion adapté semble bien fonctionner pour les deux partenaires car AWA a récemment été classée premier transporteur international au Nigeria<sup>81</sup> et la plus grande compagnie aérienne au Ghana,<sup>82</sup> ce qui l'a poussée à mener à bien ses activités ces dernières années, y compris dans les pays voisins.

Des points similaires ressortent du cas de la SORAZ, la raffinerie au Niger. Une manière dont les partenaires chinois ont été contraints de s'adapter au contexte local nigérien était d'avoir rendu obligatoire pour les partenaires chinois de recruter plus de travailleurs et gestionnaires locaux et de faire affaire avec plus de fournisseurs et sous-traitants locaux.<sup>83</sup> Cela a même provoqué un différend politique entre le ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Énergies renouvelables et les principaux décideurs chinois dans la coentreprise, car ces derniers souhaitaient continuer à accorder la priorité aux employés, fournisseurs et sous-traitants chinois.<sup>84</sup> Une lettre récente envoyée par le Ministre nigérien du pétrole, de l'énergie et des énergies renouvelables aux dirigeants de la SORAZ précise que « chaque employé étranger devra avoir un remplaçant nigérien qui sera formé et bénéficiera d'un plan de progression destiné à lui permettre de remplacer l'étranger à une échéance déterminée. »<sup>85</sup> Ce cas de la SORAZ démontre que, même si les investisseurs et dirigeants chinois n'intègrent pas volontairement les attentes locales, les responsables gouvernementaux locaux ayant un pouvoir de négociation fort peuvent contraindre la coentreprise par la loi, la réglementation, une décision administrative ou la négociation. Ce type d'adaptation obligatoire, comme on le voit avec les exigences nigériennes sur la SORAZ, a été décrit par certains observateurs au Niger, et même par certains analystes internationaux, comme une victoire pour le gouvernement du pays puisque les employés nigériens ont pu, avec l'appui du gouvernement, exiger l'adoption de leurs préférences et normes locales.

Au Nigéria également, la coentreprise LFZDC a aussi procédé à des adaptations managériales résultant de son choix de structure organisationnelle. Le partenaire chinois a ainsi accepté la nomination de Nigériens à des postes clés de direction, tels que les postes de directeur général adjoint et de contrôleur administratif.<sup>86</sup> Ceci est compatible avec la littérature plus large sur les coentreprises, qui indique qu'il existe des fonctions où le personnel local expérimenté peut faire une différence significative dans la bonne gestion des opérations plus que les expatriés ne le peuvent.<sup>87</sup> Étant donné que la coentreprise LFZDC est basée à Lagos et a une proportion importante de personnel nigérien, il est donc apparu que des superviseurs nigériens compétents et qui comprennent mieux les locaux seraient mieux placés pour motiver plus efficacement les travailleurs nigériens.<sup>88</sup>

Des entretiens sur le terrain avec l'équipe locale de la LFZDC il y a de cela quelques années ont montré que des managers nigériens qualifiés travaillaient plus facilement avec les employés nigériens précisément parce qu'ils comprenaient les nuances culturelles et les traditions du pays mieux que leurs homologues chinois.<sup>89</sup> Cette adaptation managériale de la coentreprise a été renforcée par la diversité culturelle et les richesses ethniques nigérianes, l'entreprise employant des personnes de diverses régions et cultures du Nigeria.<sup>90</sup> Les postes de gestion adaptés à la LFZDC ont aidé à répondre à la demande croissante d'adaptation par les gouvernements fédéral, régional et local au Nigeria. Ces mouvements ont également sans doute aidé à améliorer la performance globale de la coentreprise, en faisant de Lekki la zone franche qui émerge le plus rapidement en Afrique, ayant déjà attiré plus de 15 milliards de dollars d'investissements.<sup>91</sup> Bien que la stratégie nationale de zones économiques spéciales au Nigeria a jusqu'ici apporté des résultats limités par rapport à ce qui était initialement prévu,<sup>92</sup> cette évolution a quand même favorisé l'adaptation de la gestion des postes et de la culture managériale.

## Apprendre des coentreprises ouest-africaines

Alors que la présence commerciale de la Chine en Afrique de l'Ouest se développe et que la nécessité de s'adapter aux environnements des affaires et aux traditions culturelles augmente, il existe des domaines où il faut agir pour favoriser une relation sino-africaine plus forte et mutuellement plus bénéfique pour les deux partenaires.

Les acteurs chinois doivent éviter les approches uniformes en Afrique de l'Ouest. Alors que les trois pays ouest-africains couverts par cette analyse présentent de nombreuses similitudes, ils ont des systèmes de gouvernement différents, avec le système fédéral, présidentiel et semi-présidentiel respectivement au Nigeria, au Ghana et au Niger. Cela devrait nécessiter une approche chinoise plus personnalisée ou régionalisée, qui peut se prolonger par après dans l'approche chinoise dans d'autres régions d'Afrique. Par ailleurs, le Niger et le Ghana sont diversifiés mais moins que le Nigeria,<sup>93</sup> qui

compte plus de langues locales et de groupes ethniques que tous ses voisins et exige donc une plus grande sensibilité chinoise aux contextes locaux. En effet, une étude sur les pays les plus ethniquement diversifiés a constaté que les vingt pays les plus diversifiés au monde se trouvent tous en Afrique.<sup>94</sup>

Cela signifie que des contrastes culturels existent dans toute l'Afrique et doivent être pris en compte par les investisseurs et autres acteurs chinois pour mieux intégrer les dynamiques locales dans leurs activités. Les pays africains ont également des opportunités majeures pour façonner de tels compromis pour la coopération.

Alors que les entreprises chinoises continuent de se développer à travers l'Afrique à partir d'un niveau d'engagement déjà élevé, il est important de comprendre la façon dont différentes structures d'entreprise conduisent à différents résultats. Les coentreprises en Afrique de l'Ouest ont sans doute favorisé l'adaptation, une culture managériale taillée aux régions, des embauches plus locales, une plus grande synergie entre les employés et la direction, et une sensibilité chinoise accrue aux besoins et attentes de leurs partenaires locaux. D'autres pays à travers l'Afrique devraient sans doute se tourner vers l'Afrique de l'Ouest pour des exemples perspicaces : plus de coentreprises dans plus d'endroits et dans plus de secteurs à travers l'Afrique favoriseraient des relations commerciales adaptatives entre l'Afrique et la Chine, des relations d'emploi et syndicales plus efficaces et (dans plusieurs cas) de meilleurs partenariats commerciaux mutuellement gagnants.

Bien que les entreprises chinoises continuent de faire certaines choses à leur manière en Afrique de l'Ouest, beaucoup d'entre elles ont commencé et continuent de s'adapter aux contextes locaux du Ghana, du Niger et du Nigéria, notamment par le biais de coentreprises. Bien sûr, pour de nombreux Africains qui travaillent pour ou avec les firmes chinoises en Afrique, les compétences en mandarin restent parfois nécessaires pour communiquer avec des expatriés chinois, dont beaucoup ne parlent toujours pas les langues africaines locales malgré les nombreux programmes de formation et les améliorations décrites ci-dessus. Il est également vrai que de nombreuses entreprises chinoises continuent d'utiliser des filiales en propriété exclusive comme principal mécanisme d'entrée de leurs investissements en Afrique. Mais les Africains peuvent atténuer ces pratiques en priorisant davantage les coentreprises et en tirant parti des négociations ou, comme dans le cas du Niger, à travers des exigences administratives qui poussent pour plus d'adaptation des coentreprises.

Les trois grandes dimensions de l'adaptation chinoise en Afrique de l'Ouest (coentreprises, formations linguistiques et philosophies de gestion) aident à montrer comment les Africains pourraient faire progresser leurs relations commerciales avec la Chine pour les encren sur non seulement des intérêts mutuels, mais aussi sur la nécessité d'adaptation et de promotion d'une coopération économique sino-africaine plus durable et inclusive.

De toute évidence, les gouvernements en Afrique devraient viser à inciter les entreprises chinoises à faire plus investissements par coentreprises. Certaines mesures spécifiques à prendre comprennent des incitations fiscales gouvernementales au cours des premières années des nouvelles coentreprises, des appuis pour la formation culturelle locale et l'adaptation, des ateliers interculturels parrainés, des réglementations bilatérales en matière d'investissement autour des coentreprises, et des programmes de financement spécifiquement destinés aux coentreprises. Promouvoir l'adaptation chinoise aux contextes africains peut aider les pays africains à mieux équilibrer leurs relations avec la Chine en combinant des technologies et connaissances chinoises avec celles des entreprises africaines aguerries des pratiques commerciales et des styles de travail locaux. L'Afrique de l'Ouest a déjà prouvé que les bonnes incitations, réglementations et négociations peuvent conduire les acteurs chinois à se pencher davantage sur les normes, valeurs, pratiques et traditions culturelles africaines dans leurs activités locales. Des politiques nationales pour promouvoir les coentreprises à travers l'Afrique, en plus de ces trois pays ouest-africains, pourraient renforcer équitablement la coopération entre l'Afrique et la Chine tout en permettant aux investisseurs chinois d'atténuer leurs risques d'investissement en mobilisant davantage d'expertise locale dans leurs activités sur le continent.

Il est également important d'encourager les Chinois et leurs firmes à adopter les langues africaines locales. Lorsque davantage de chefs d'entreprise et de travailleurs chinois apprennent les langues africaines, il y aura plus d'opportunités pour les Africains de parler leurs propres langues locales tout en travaillant pour des organisations chinoises. Cela est de plus en plus vital car de nombreuses cultures et langues africaines sont désormais menacées de disparition,<sup>95</sup> alors même que les langues étrangères, comme l'anglais et le français, deviennent plus dominantes dans de nombreux pays africains.<sup>96</sup> Même si les Africains devraient également être incités à apprendre le mandarin, encourager davantage d'expatriés chinois en Afrique à apprendre et à parler les langues africaines pourrait ouvrir la voie vers une meilleure coopération entre les Africains et leurs homologues chinois. De la perspective chinoise, mettre davantage l'accent sur les compétences locales et la sensibilité culturelle pourrait également aider à atténuer les critiques concernant d'éventuelles pratiques néocoloniales émanant de la montée économique et culturelle de plus en plus significative de Pékin au niveau mondial.<sup>97</sup>

De leur côté, les entreprises chinoises devraient aussi promouvoir les philosophies managériales africaines dans leurs activités locales. Gérer une entreprise est très différent en Afrique comparé à sa gestion en Chine, et les contextes locaux comptent pour beaucoup sur le continent dans le succès des activités commerciales et des investisseurs étrangers. Ceci rend l'adaptation managériale des entreprises chinoises indispensable en Afrique. Au Nigeria, par exemple, les managers chinois doivent reconnaître la nature moins collectiviste des employés locaux et ainsi personnaliser leur approche de gestion des ressources humaines en conséquence. Compte tenu de la diversité des cultures africaines, il existe donc de nombreux styles africains de gestion et des mentalités entrepreneuriales variées qu'il faut valoriser. Par exemple, la philosophie de la *teranga* au Sénégal,<sup>98</sup> souvent traduite par la

générosité et la réciprocité et l'hospitalité ainsi que la philosophie *bulala* au Kenya,<sup>99</sup> souvent traduite par la convivialité, pourraient toutes favoriser davantage l'adaptation managériale chinoise en Afrique. L'adaptation managériale ne doit jamais être un chemin à sens unique : la Chine aussi peut apprendre des pratiques africaines tout en soutenant le développement des communautés locales.

Enfin, les entreprises chinoises en Afrique ont non seulement la possibilité de s'adapter avec succès aux contextes mais aussi contribuer au développement social au niveau local. Elles peuvent, dans le cadre de leur responsabilité sociale, apprendre des traditions africaines et appuyer le développement socio-économique des communautés locales. Un modèle de ce type d'appui est la tradition Igbo de l'apprentissage que de nombreux entrepreneurs et universitaires considèrent comme un moyen efficace et durable de promouvoir l'entrepreneuriat et créer plus de prospérité dans les communautés locales. Ce qui définit ce type d'apprentissage c'est qu'il repose sur une tradition d'honneur et d'engagement public envers sa propre communauté pour partager la prospérité et faire réussir les mentorés, notamment en leur donnant une partie de sa richesse ou de sa clientèle même s'ils n'y ont pas légalement droit. Le système d'apprentissage Igbo a fait réussir plusieurs entrepreneurs africains dans les secteurs automobile, pétrolier et gazier, en particulier au Nigeria.<sup>100</sup> Les entreprises chinoises en Afrique peuvent apprendre à adopter et soutenir ces types de modèles traditionnels commerciaux locaux ainsi que les pratiques d'entrepreneuriat social pour le bien commun de la coopération Afrique-Chine.

## À propos de l'auteur

**Abdoulkadre Ado** est professeur agrégé de commerce international et de gestion globale à l'École de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Il est spécialiste des coentreprises internationales et de la coopération d'affaires avec les pays du Sud. Ses recherches actuelles portent sur les partenariats avec des entreprises des pays émergents et en développement, notamment dans le contexte sino-africain.

## Références

- 1 Renato Aguilar & Andrea Goldstein, [La chinisation de l'Afrique : le cas de l'Angola], "The Chinisation of Africa: The Case of Angola," *World Economy*, 32, no. 11 (2009): 1543–1562, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9701.2009.01249.x>.
- 2 [La raffinerie peut traiter 20 000 barils de pétrole par jour. « Le Niger arrête les exportations de pétrole alors que la raffinerie SORAZ s'arrête en raison d'une pièce cassée »], The refinery can process 20,000 barrels of oil each day. "Niger Halts Oil Exports as SORAZ Refinery Shuts Down Over Broken Part," *Hydrocarbon Processing*, 30 mars, 2021, <https://www.hydrocarbonprocessing.com/news/2021/03/niger-halts-oil-exports-as-soraz-refinery-shuts-down-over-broken-part>.
- 3 Deborah Bräutigam & Tang Xiaoyang, [« Se mondialiser en groupe » : Transformation structurelle et zones économiques spéciales de la Chine à l'étranger.], "Going Global in Groups: Structural Transformation and China's Special Economic Zones Overseas." *World Development* 63 (2014): 78–91, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X13002222>; et Lekki Free Zone Development Company, [Brochure d'investissement dans la zone franche de Lekki], "Lekki Free Zone Investment Brochure," 2022, <http://lfzdc.org/wp-content/uploads/2017/04/LFZ-INVESTMENT-BROCHURE-1.pdf>.
- 4 AWA, [Statistiques de fiabilité pour septembre], "Reliability Statistics for September," 2022, <https://www.flyafriaworld.com/about/>.
- 5 [Après les pressions du nouveau ministre du Pétrole Abba, la CNPC contrainte de se tourner vers les entreprises locales], "After Pressure From New Oil Minister Abba, CNPC Forced to Turn to Local Companies," *Africa Intelligence*, 1<sup>er</sup> mars, 2022, <https://www.africaintelligence.com/west-africa/2022/03/01/after-pressure-from-new-oil-minister-abba-cnpc-forced-to-turn-to-local-companies,109737132-art>.
- 6 Jinsil Kim & Kyun Kim, [Comment l'intégration du réseau de partenaires locaux affecte-t-elle la survie des coentreprises internationales dans différents contextes infranationaux ?], "How Does Local Partners Network Embeddedness Affect International Joint Venture Survival in Different Subnational Contexts?," *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (2018): 1055–1080, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-017-9540-1>.
- 7 Abdoukadre Ado, [Coopération africaine : IDE, institutions informelles, BRI et Guanxi], "Africa Cooperation: FDI, Informal Institutions, BRI, and Guanxi," *African Studies Quarterly* 19, no. 3–4 (Octobre 2020) <https://asq.africa.ufl.edu/wp-content/uploads/sites/168/V19i3-4a5.pdf>.
- 8 Lekki Free Zone Development Company, [Historique de notre entreprise], "Our Company Background," 2022, <https://lfzdc.org/about-us/>.
- 9 Evans Effah, [La société mère d'Africa World Airlines en faillite], "Africa World Airlines Parent Company in Bankruptcy," *Pulse Ghana*, 2 février, 2021, <https://www.pulse.com.gh/business/africa-world-airlines-parent-company-in-bankruptcy/lkf6cxq>; [HNA Group et Africa World Airlines signent un accord de coentreprise], "HNA Group and Africa World Airlines Sign Joint Venture Agreement," Bravia Capital, 24 avril, 2012, <https://web.archive.org/web/20121118080913/http://www.braviacapital.com/news/hna-group-and-africa-world-airlines-sign-joint-venture-agreement/>; et [Africa World Airlines de HNA aide le gouvernement ghanéen dans la lutte contre le COVID-19], "HNA's Africa World Airlines Helps the Ghanaian Government in the Fight Against COVID-19," World Airline News, 8 avril, 2020, <https://worldairlinenews.com/tag/africa-world-airlines/>.
- 10 [China Eximbank rééchelonne son prêt pour la phase 1 du projet pétrolier Agadem via une réduction des taux d'intérêt], "China Eximbank Reschedules Loan for Phase 1 of the Agadem Oil Project Via Interest Rate Reduction," College of William and Mary's AidData, 2022, <https://china.aiddata.org/projects/58433/>.

- 11 World Integrated Trade Solution (WITS), [Balance commerciale, exportations et importations du Ghana], “Ghana Trade Balance, Exports and Imports,” Banque mondiale, 2019, <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/GHA/Year/2019/TradeFlow/EXPIMP#>; WITS, [Balance commerciale, exportations et importations du Niger], “Niger Trade Balance, Exports and Imports,” Banque mondiale, 2018, <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/GHA/Year/2019/TradeFlow/EXPIMP#>; and WITS, [Balance commerciale, exportations et importations du Nigeria], “Nigeria Trade Balance, Exports and Imports,” Banque mondiale, 2019, <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NGA/Year/2019/TradeFlow/EXPIMP>.
- 12 Deborah Brautigam, [Un regard critique sur la « diplomatie du piège de la dette » chinoise : la montée d’un même], “A Critical Look at Chinese ‘Debt-Trap Diplomacy’: The Rise of a Meme,” *Area Development and Policy* 5, no. 1 (2020): 1–14, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23792949.2019.1689828?journalCode=rard20>.
- 13 WITS, [Balance commerciale, exportations et importations du Ghana], “Ghana Trade Balance, Exports and Imports.”
- 14 Abdoukadre Ado & Zhan Su, [La Chine en Afrique : une revue critique de la littérature], “China in Africa: A Critical Literature Review,” *Critical Perspectives on International Business* 12, no. 1 (mars 2016), <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cpoib-05-2013-0014/full/html>.
- 15 Prinesha Naidoo, [Le Nigeria dépasse l’Afrique du Sud en tant que plus grande économie du continent], “Nigeria Tops South Africa as the Continent’s Biggest Economy,” *Bloomberg*, 3 mars, 2020, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-03/nigeria-now-tops-south-africa-as-the-continent-s-biggest-economy>.
- 16 Paul Adepoju, [L’ambitieux projet ferroviaire construit par les Chinois au Nigéria vise à éviter un problème familial], “Nigeria’s Ambitious Chinese-Built Rail Project Is Keen to Avoid a Familiar Problem,” *Quartz Africa*, 19 janvier, 2021, <https://qz.com/africa/1958964/nigerias-china-built-railway-has-toavoid-debt-pitfalls/>.
- 17 Abdul-Gafar Tobi Oshodi & Ufo Okeke Uzodike, [Cinquante ans, cinq problèmes et comment le Nigeria peut travailler avec la Chine à l’avenir], “Fifty Years, Five Problems—and How Nigeria Can Work With China in Future,” *Conversation*, 13 avril, 2021, <https://theconversation.com/fifty-years-five-problems-and-how-nigeria-can-work-with-china-in-future-157254>.
- 18 Banque mondiale, [PIB (USD courants) – Ghana], “GDP (Current US\$) – Ghana,” 2022, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=GH>.
- 19 China-Africa Development Fund, [Introduction], “Introduction,” 2022, <http://en.cadfund.com/Column/25/0.htm>.
- 20 Ibid.
- 21 Ibid.
- 22 Ministère chinois des Affaires étrangères, [La Chine offre une aide aux projets de développement au Niger], “China Offers Aid to Development Projects in Niger,” <https://www.mfa.gov.cn/ce/cezanew//eng/zfgxss/ca00/t1386810.htm>; et Felix Onuah, [MISE À JOUR 4-Le Nigeria déclare que la Chine a offert un prêt de 6 milliards de dollars pour les infrastructures], “UPDATE 4-Nigeria Says China Offered \$6 Billion Loan for Infrastructure,” Reuters, 12 avril, 2016, <https://www.reuters.com/article/china-nigeria-yuan/update-4-nigeria-says-china-offered-6-billion-loan-for-infrastructureidINL3N17F3AG>.
- 23 Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), “Profil général : Niger,” 2022, <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/GeneralProfile/en-GB/562/index.html>.
- 24 [Le Niger : un pays attractif avec une industrie pétrolière émergente], “Niger: An Attractive Nation With an Emerging Oil Industry,” *African Business*, 8 novembre, 2021, <https://african.business/2021/11/energy-resources/niger-an-attractive-nation-with-an-emerging-oil-industry/>.

- 25 Agence France-Presse, [Le Niger et la Chine lancent un projet d'oléoduc traversant le Bénin], "Niger, China Launch Oil Pipeline Project Crossing Benin," Voice of America, 18 septembre, 2019, [https://www.voanews.com/a/africa\\_niger-china-launch-oil-pipeline-project-crossing-benin/6176033.html](https://www.voanews.com/a/africa_niger-china-launch-oil-pipeline-project-crossing-benin/6176033.html).
- 26 Aisha Salaudeen, [Le Président nigérien décide d'arrêter le financement des importations alimentaires], "Nigeria's President Moves to Stop Funding for Food Imports," CNN, 14 août, 2019, <https://www.cnn.com/2019/08/14/africa/nigeria-to-stop-food-import-intl>.
- 27 Tochukwu Okafor, [La forte dépendance du Nigéria aux importations l'ouvre à la crise énergétique de la Chine], "Nigeria's Heavy Import Dependence Opens It Up to China's Energy Crisis," *Business Day*, 21 octobre, 2021, <https://businessday.ng/business-economy/article/nigerias-heavy-import-dependence-opens-it-up-to-chinas-energy-crisis/>.
- 28 CNUCED, [Rapport sur l'investissement dans le monde 2021 : Investir dans la reprise durable], "World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery," 2021, <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2021>.
- 29 [Les IDE mondiaux rebondissent au premier semestre 2021], "Global FDI Rebounds in First Half of 2021," UNCTAD's Investment Trends Monitor, octobre 2021, [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiainf2021d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiainf2021d2_en.pdf).
- 30 Abdoukadre Ado, Zhan Su, & Roseline Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les coentreprises Afrique-Chine : interaction entre l'informalité, la culture et le capital social], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs: Interplay Between Informalities, Culture, and Social Capital," *Journal of International Management* 23, no. 2 (juin 2017): 166–179, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S107542531630357X>.
- 31 Philip Zanfagna, Molly Farber, & James Bamford, [Prise de décision dans les coentreprises 50/50], "Decision Making in 50:50 Joint Ventures," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 13 novembre, 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/11/13/decision-making-in-5050-joint-ventures/#1b>.
- 32 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 33 Abdoukadre Ado, [Internationalisation du Guanxi de la Chine vers l'Afrique], "Internationalization of Guanxi from China to Africa," *International Journal of Emerging Markets* (mars 2022): <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2021-0025>.
- 34 M. Akhtaruzzaman, Nathan Berg, & Christopher Hajzler, [Risque d'expropriation et IDE dans les pays en développement : le rendement du capital domine-t-il le rendement du capital ?], "Expropriation Risk and FDI in Developing Countries: Does Return of Capital Dominate Return on Capital?" *European Journal of Political Economy* 49 (septembre 2017): 84–107, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S017626801730023X>.
- 35 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 36 David Pilling, [Les relations du Ghana avec la Chine font monter la température émotionnelle], "Ghana Relations With China Raise the Emotional Heat," *Financial Times*, 7 octobre, 2018, <https://www.ft.com/content/bdb7c066-c1ad-11e8-84cd-9e601db069b8>.
- 37 [La Chine et l'Afrique dans la nouvelle ère : un partenariat d'égal à égal], "China and Africa in the New Era: A Partnership of Equals," Xinhua News Agency, 26 novembre, 2021, [http://www.news.cn/english/2021-11/26/c\\_1310333813.htm](http://www.news.cn/english/2021-11/26/c_1310333813.htm).
- 38 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 39 Lekki Free Trade Zone Development Company, [Entreprise dans la zone : LFZDC investit dans LFZ], "Enterprise in the Zone: LFZDC Investing in LFZ," 2022, <https://lfzdc.org/enterprise-in-the-zone/>.

- 40 Nigeria Export Processing Zones Authority, [Procédures d'investissement, réglementations et directives opérationnelles pour les zones franches au Nigeria], "Investment Procedures, Regulations and Operational Guidelines for Free Zones in Nigeria," 2004, <https://lfzdc.org/wp-content/uploads/2017/02/FREEZONEREGULATIONS.pdf>.
- 41 "Niamey Veut Mettre en 'Régime' la SORAZ," *Actu Niger*, 2 juin, 2016, <https://www.actuniger.com/societe/11663-niamey-veut-mettre-en-%C2%ABr%C3%A9gime-%C2%BB-la-soraz>.
- 42 [Africa World Airlines poursuit son expansion régionale avec un vol inaugural Accra-Abidjan], "Africa World Airlines Continues Its Regional Expansion With Maiden Accra-Abidjan Flight," *Voyages Afriq*, 15 février, 2020, <https://voyagesafriq.com/2020/02/15/africa-world-airlines-continues-its-regional-expansion-with-maiden-accra-abidjan-flight/>.
- 43 UN Office for South-South Cooperation & China-Africa Development Fund, [Sud-Sud en action : Promouvoir le développement durable de l'Afrique grâce à l'investissement Sud-Sud], "South-South in Action: Promoting the Sustainable Development of Africa Through South-South Investment," (2020). <http://en.cadfund.com/archiver/ceitest/UpFile/Files/Default/20201022163527882499.pdf>.
- 44 [Les employés de la raffinerie de Sole au Tchad s'indignent contre l'opérateur CNPC], "Employees at Chad's Sole Refinery Outraged at Operator CNPC," *Africa Intelligence*, 25 juillet, 2022, <https://www.africaintelligence.com/central-africa/2022/07/25/employees-at-chad-s-sole-refinery-outraged-at-operator-cnpc.109801508-art>.
- 45 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 46 Nizar Manek, [Djibouti avait besoin d'aide, la Chine avait de l'argent, et maintenant les États-Unis et la France sont inquiets], "Djibouti Needed Help, China Had Money, and Now the U.S. and France Are Worried," *Bloomberg*, 6 avril, 2019, <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-04-06/djibouti-needed-help-china-had-money-and-now-the-u-s-and-france-are-worried>.
- 47 Folashadé Soulé, [La diplomatie du sommet Africa+ 1 et le récit de la « nouvelle bousculade » : recentrer l'agence africaine], "Africa+ 1' Summit Diplomacy and the 'New Scramble' Narrative: Re-centering African Agency," *African Affairs* 119, no. 477 (2020): 633–646, <https://academic.oup.com/afraf/article/119/477/633/5851108>.
- 48 Yoon Jung Park & Tang Xiaoyang, [IDE chinois et impacts sur le transfert de technologie, les liens et l'apprentissage en Afrique : preuves du terrain], "Chinese FDI and Impacts on Technology Transfer, Linkages, and Learning in Africa: Evidence From the Field," *Journal of Chinese Economic and Business Studies* 19, no. 4 (2021): 257–268, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14765284.2021.1996191>.
- 49 Ellis L. Osabutey, Karen Williams, & Yaw A. Debrah, [Le potentiel de transfert de technologie et de connaissances entre les entreprises étrangères et locales : une étude de l'industrie de la construction au Ghana], "The Potential for Technology and Knowledge Transfers Between Foreign and Local Firms: A Study of the Construction Industry in Ghana," *Journal of World Business* 49, no. 4 (2014): 560–571, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951613000977>.
- 50 Abdoukadre Ado, [Améliorer la compétitivité de l'Afrique grâce au transfert de connaissances : leçons tirées des partenariats avec la Chine et voie à suivre], "Improving Africa's Competitiveness Through Knowledge Transfer: Lessons From Partnerships With China and the Way Forward," in *Africa's Competitiveness in the Global Economy* (New York: Palgrave Macmillan, 2018) 249–283, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-67014-0\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-67014-0_10).

- 51 Olivier de Souza, [Accord Pour la Reprise des Exportations Nigériennes de Produits Pétroliers Vers le Nigeria], “Accord Pour la Reprise des Exportations Nigériennes de Produits Pétroliers Vers le Nigeria,” Agence Ecofin, 20 novembre, 2020, <https://www.agenceecofin.com/trade/2011-82679-accord-pour-la-reprise-des-exportations-nigeriennes-de-produits-petroliers-vers-le-nigeria>; Olivier de Souza, [Vers la Reprise des Exportations des Produits Pétroliers du Niger Vers le Nigéria], “Vers la Reprise des Exportations des Produits Pétroliers du Niger Vers le Nigéria,” Agence Ecofin, 20 juillet, 2020, <https://www.agenceecofin.com/trade/2007-78713-vers-la-reprise-des-exportations-des-produits-petroliers-du-niger-vers-le-nigeria>; et Thomas Mösch & Marie-Ange Pioerron, [À Qui Profite le Pétrole Tchadien?], “À Qui Profite le Pétrole Tchadien?,” DW, 10 octobre, 2013, <https://www.dw.com/fr/%C3%A0-qui-profite-le-p%C3%A9trole-tchadien/a-17149754>.
- 52 [Africa World Airlines de HNA aide le gouvernement ghanéen dans la lutte contre le COVID-19], “HNA’s Africa World Airlines Helps the Ghanaian Government in the Fight Against COVID-19,” Associated Press, 8 avril, 2020, <https://apnews.com/article/coronavirus-pandemic-business-lifestyle-health-travel-92421bfc851c2e53fd3f28830bf07532>.
- 53 Ellis L. Osabutey & Terence Jackson, [L’impact sur le développement de la technologie et le transfert de connaissances dans les multinationales chinoises en Afrique subsaharienne : le cas ghanéen], “The Impact on Development of Technology and Knowledge Transfer in Chinese MNEs in sub-Saharan Africa: The Ghanaian Case,” *Technological Forecasting and Social Change* 148 (novembre 2019): <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518317980>.
- 54 [Voir, par exemple, les offres de cours de langue de l’une des universités les plus importantes de Pékin pour l’étude des langues étrangères], See, for instance, the language class offerings of one of Beijing’s most prominent universities for studying foreign languages. Beijing Foreign Studies University, [À propos de BFSU], “About BFSU,” 2022, <http://en.bfsu.edu.cn/overview.html>.
- 55 Cyrielle Auffray & Xiaolan Fu, [EMN chinoises et transfert de connaissances managériales en Afrique : le cas du secteur de la construction au Ghana], “Chinese MNEs and Managerial Knowledge Transfer in Africa: the Case of the Construction Sector in Ghana,” *Journal of Chinese Economic and Business Studies* 13, no. 4 (2015): 285–310, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14765284.2015.1092415>.
- 56 Pierre Mathieu, “Les Chinois Parlent le Français en Afrique,” *La Depeche*, 27 novembre, 2016, <https://www.ladepeche.fr/article/2016/11/27/2466910-les-chinois-parlent-le-francais-en-afrique.html>.
- 57 [Rencontrez un homme chinois qui parle couramment l’igbo et cuisine des plats nigériens], “Meet Chinese Man Who Speaks Igbo Fluently and Cooks Nigerian Dishes,” YouTube video, 1:09, postée par “Viable TV,” 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=Dj8SKmWTXEs>.
- 58 [Les Chinois parlent haoussa couramment], “Chinese People Speaking Hausa Fluently,” YouTube video, 2:50, postée par “David Partner,” 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=GJ3al-zezlw>.
- 59 Paul Mozur, Raymond Zhong, Aaron Krolik, Aliza Aufrichtig, & Nailah Morgan, [Comment Pékin influence les influenceurs], “How Beijing Influences the Influencers,” *New York Times*, 13 décembre, 2021, <https://www.nytimes.com/interactive/2021/12/13/technology/china-propaganda-youtube-influencers.html>.
- 60 “Kande Gao,” Facebook, 2022, <https://www.facebook.com/KandeGaoRaisa>.
- 61 [Rencontrez Kande Gao, la femme chinoise qui s’habille, écrit et parle couramment la langue haoussa], “Meet Kande Gao, The Chinese Woman Who Dresses, Writes And Speaks Fluently In Hausa Language,” *Benco News*, 6 février, 2021, <https://benconews.com/meet-kande-gao-the-chinese-woman-who-dresses-writes-and-speaks-fluently-in-hausa-language/>.
- 62 “Murtala Zhang,” Facebook, 2022, <https://www.facebook.com/Murtalazhang>.
- 63 [NTA Hausa : Star Forum Murtala et Amina Xu], “NTA Hausa: Dandalin Taurarai Murtala and Amina Xu,” YouTube video, 26:53, postée par “NTA News,” 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=DWcMX-pOseU>.

- 64 [La radio chinoise fait l'éloge de la radio haoussa, vise des programmes en Yoruba et Igbo], "China Radio Lauds Hausa Radio, Eyes Yoruba, Igbo Programmes," Inside Business, 19 septembre, 2020, <https://insidebusiness.ng/39190/china-radio-lauds-hausa-radio-eyes-yoruba-igbo-programmes/>.
- 65 "Documentaires," CGTN Français, 2022, <https://francais.cgtn.com/program/Documentaires>.
- 66 Colin Eide, Lili Turner, Nirit Hinkis, & Clint Watts, [L'initiative Un J'aime Un Partage : comment la Chine déploie des influenceurs sur les réseaux sociaux pour diffuser son message], "The One Like One Share Initiative: How China Deploys Social Media Influencers to Spread Its Message," Miburu, 21 septembre, 2021, <https://miburo.substack.com/p/the-one-like-one-share-initiative?s=r>.
- 67 [Une introduction aux cours sur la littérature et la culture africaines], "An Introduction of the Courses on African Literature and Culture," Peking University's Center for African Studies, 2022, <https://caspu.pku.edu.cn/en/teaching/coursesofdepartmentof/228984.html>.
- 68 Jean d'Amour Mbonyinshuti, [Une langue africaine locale sera enseignée à l'Université de Pékin], "Local African Language to Be Taught in Beijing University," University World News, 14 novembre, 2019, <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20191110758557#:~:text=BFSU%20is%20the%20first%20Chinese,relations%20between%20Rwanda%20and%20China>.
- 69 China Radio International, [RCI Haoussa], "CRI Hausa," 2022, <https://hausa.cri.cn/>.
- 70 Shen Shiwei, [La Chine organise une conférence nationale sur l'enseignement des langues africaines à Pékin], "China Holds National Conference on African Language Teaching in Beijing," CGTN, 25 avril, 2021, <https://news.cgtn.com/news/2021-04-25/National-conference-on-African-language-teaching-held-in-Beijing-ZKg6WtxzO/index.html>.
- 71 Beijing Foreign Studies University, [À propos de BFSU], "About BFSU."
- 72 Michael Erard, [Pourquoi la Chine essaie d'apprendre les langues africaines], "Why China Is Trying to Learn Africa's Languages," *Outline*, 2022, <https://theoutline.com/post/1542/why-china-is-trying-to-learn-africa-s-languages>.
- 73 David W. Lutz, [Philosophie africaine d'Ubuntu et gestion globale], "African Ubuntu Philosophy and Global Management," *Journal of Business Ethics* 84 (octobre 2009): <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0204-z>.
- 74 Abdoukadre Ado & Ogechi Adeola, [Philosophies de gestion et transfert de connaissances dans les partenariats sino-africains], "Management Philosophies and Knowledge Transfer in China-Africa Partnerships," in *International HRM and Development in Emerging Market Multinationals* (London: Routledge, 2021), <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003057130-7/management-philosophies-knowledge-transfer-china-africa-partnerships-abdoukadre-ado-ogechiadeola?context=ubx&refId=606ed1c6-834d-4631-ac52-a9ca8a7e4dd7>.
- 75 Abdoukadre Ado, Roseline Wanjiru, & Zhan Su, [Les expatriés chinois travaillant avec des partenaires africains : luttes de pouvoir et dissimulation des connaissances], "Chinese Expatriates Working With African Partners: Power Struggles and Knowledge Hiding," *Journal of Global Mobility* 9, no. 4 (2021): <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGM-12-2020-0080/full/html>.
- 76 [L'ambassade de Chine participe au septième festival culturel international de Nairobi], "Chinese Embassy Participates in the Seventh Nairobi International Cultural Festival," Chinese Embassy in Kenya, 12 juin, 2019, [http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zxyw/201906/t20190612\\_6817683.htm](http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zxyw/201906/t20190612_6817683.htm).
- 77 [Danse des lions et des dragons : comment l'Afrique et la Chine s'engagent-elles et comment le partenariat va-t-il évoluer ?], "Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?," McKinsey and Company, juin 2017, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/Middle%20East%20and%20Africa/The%20closest%20look%20yet%20at%20Chinese%20economic%20engagement%20in%20Africa/Dance-of-the-lions-and-dragons.ashx>.

- 78 Ado, [Internationalisation du Guanxi de la Chine vers l'Afrique], "Internationalization of Guanxi from China to Africa."
- 79 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 80 Africa World Airlines, [La haute direction], "Senior Management," 2022, <https://www.flyafrieworld.com/senior-management/>.
- 81 [Africa World Airlines du Ghana est le transporteur international le mieux classé au Nigeria], "Ghana's Africa World Airlines Is Top-Ranked International Carrier in Nigeria," Ghana Web, 16 février, 2022, <https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/business/Ghana-s-Africa-World-Airlines-is-top-ranked-international-carrier-in-Nigeria-1470082>.
- 82 Africa World Airlines, [Publication Twitter], "Twitter post", 15 décembre, 2018, 5:16 a.m., <https://twitter.com/flyafrieworld/status/1073884516224327680?s=20&t=cCRRAf09lzSwN9gjQdk7Q>.
- 83 *Africa Intelligence*, [Après les pressions du nouveau ministre du Pétrole Abba, la CNPC contrainte de se tourner vers les entreprises locales], "After Pressure From New Oil Minister Abba, CNPC Forced to Turn to Local Companies."
- 84 Armin Rosen, [Un conflit pétrolier au Niger pose de gros problèmes aux investissements chinois en Afrique], "An Oil Dispute in Niger Is Exposing Big Problems With Chinese Investment in Africa," *Business Insider*, 30 septembre, 2015, <https://www.businessinsider.com/niger-oil-and-chinese-investment-in-africa-2015-9>.
- 85 "Recrutement du Personnel de la SORAZ : Le Ministre du Pétrole Appelle la Direction de la Société au Respect Strict de la Réglementation en Vigueur," Agence Nigérienne de Presse, (2022). <http://www.anp.ne/article/recrutement-du-personnel-de-la-soraz-le-ministre-du-petrole-appelle-la-direction-de-la>.
- 86 Lekki Free Zone Development Company, [Notre équipe de gestion], "Our Management Team," 2022, [https://lfzdc.org/team\\_category/management/](https://lfzdc.org/team_category/management/).
- 87 Michael Nippa & Jeffrey J. Reuer, [À propos de l'avenir de la recherche sur la coentreprise internationale], "On the Future of International Joint Venture Research," *Journal of International Business Studies* 50 (2019): 555–597, <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-019-00212-0>.
- 88 [Un grand nombre d'employés qui ont un profil LinkedIn public semblent être des Nigériens, bien qu'il y ait aussi des employés chinois avec des comptes LinkedIn et d'autres comptes qui ne répertorient pas publiquement les informations identifiables.], "A great deal of employees who have a public LinkedIn profile appear to be Nigerians, though there are also some Chinese employees with LinkedIn accounts and other accounts that do not list identifiable information publicly." [Voir « Société de développement de la zone franche de Lekki], See "Lekki Free Zone Development Company," LinkedIn, 2022, <https://www.linkedin.com/company/lekki-free-zone-development-company/about/>.
- 89 Ado, Su, & Wanjiru, [Apprentissage et transfert de connaissances dans les JV Afrique-Chine], "Learning and Knowledge Transfer in Africa-China JVs."
- 90 Sunday Aikulola, [Lagos libère 698 milliards de nairas pour la zone franche de Lekki], "Lagos Releases N .698 Billion for Lekki Free Zone," *Guardian*, 14 juin, 2017, <https://guardian.ng/business-services/lagos-releases-n-698billion-for-lekki-free-zone/>.
- 91 Gboyega Akinsanmi, [L'investissement dans la zone franche de Lekki passe à 15 milliards de dollars], "Lekki Free Trade Zone Investment Rises to \$15 Billion," *This Day Live*, 11 mai, 2017, <https://www.thisdaylive.com/index.php/2017/05/11/lekki-free-trade-zone-investment-rises-to-15-billion/>.
- 92 Arkebe Oqubay & Justin Yifu Lin (eds.), [Chine-Afrique et une transformation économique], *China-Africa and an Economic Transformation* (Oxford: Oxford University Press, 2019), <https://global.oup.com/academic/product/china-africa-and-aneconomic-transformation-9780198830504?cc=us&lang=en&>.

- 93 Max Fisher, [Une carte révélatrice des pays du monde les plus et les moins ethniquement diversifiés], “A Revealing Map of the World’s Most and Least Ethnically Diverse Countries,” *Washington Post*, 16 mai, 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
- 94 Alberto Alesina, Arnaud Devleeschauwer, William Easterly, Sergio Kurlat, & Romain Wacziarg, [Fractionnement], “Fractionalization,” *Journal of Economic Growth* 8 (2003): 155–194, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024471506938>.
- 95 Lily Kuo, [Seules sept personnes dans le monde parlent cette langue kenyane - et maintenant elles essaient de la sauver], “Only Seven People in the World Speak This Kenyan language—and Now They Are Trying to Save It,” *Quartz Africa*, 20 septembre, 2016, <https://qz.com/africa/786055/only-seven-people-in-the-world-speak-this-kenyan-tribes-language-yakunte-and-now-they-are-trying-to-save-it>.
- 96 Victor Oladokun, [Pourquoi l’Afrique a un besoin urgent de sauver ses langues de l’extinction], “Why Africa Urgently Needs to Save Its Languages From Extinction,” *CNBC Africa*, 28 mai, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/05/28/why-africa-urgently-needs-to-save-its-languages-from-extinction/>.
- 97 Aanu Adeoye & Idris Mukhtar, [L’influence de la Chine en Afrique augmente à mesure que de plus en plus de jeunes apprennent à parler le mandarin], “China’s Influence in Africa Grows as More Young People Learn to Speak Mandarin,” *CNN*, 10 avril, 2019, <https://www.cnn.com/travel/article/mandarin-language-courses-africa-intl/index.html>.
- 98 Luchien Karsten & Honorine Illa, [Ubuntu en tant que concept clé de gestion en Afrique : Contexte et aperçus pratiques pour l’application des connaissances], “Ubuntu as a Key African Management Concept: Contextual Background and Practical Insights for Knowledge Application,” *Journal of Managerial Psychology* (octobre 2005): <https://doi.org/10.1108/02683940510623416>.
- 99 Anne N. Lutomia, David Sibeyo, & Noel Iminza Lutomia, [Bulala en tant qu’approche inspirée d’Ubuntu pour améliorer la culture organisationnelle dans les zones rurales du Kenya], “Bulala as an Ubuntu-Inspired Approach to Enhancing Organizational Culture in Rural Kenya,” *Journal of Pan African Studies* (mars 2018): [https://www.researchgate.net/publication/323838060\\_Bulala\\_as\\_An\\_Ubuntu-Inspired\\_Approach\\_to\\_Enhancing\\_Organizational\\_Culture\\_in\\_Rural\\_Kenya](https://www.researchgate.net/publication/323838060_Bulala_as_An_Ubuntu-Inspired_Approach_to_Enhancing_Organizational_Culture_in_Rural_Kenya).
- 100 Ndubuisi Ekekwe, [Un modèle nigérian pour le capitalisme des parties prenantes], “A Nigerian Model for Stakeholder Capitalism,” *Harvard Business Review*, mai 19, 2021, <https://hbr.org/2021/05/a-nigerian-model-for-stakeholder-capitalism>.



1779 Massachusetts Avenue NW | Washington, DC 20036 | P: + 1 202 483 7600

[CarnegieEndowment.org](https://www.CarnegieEndowment.org)