

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

Le « projet de Walvis Bay » est formé de deux projets (un terminal à conteneurs et un terminal pétrolier) ; or dans la langue chinoise, c'est le contexte qui le plus souvent permet de déterminer si une expression est à entendre au singulier ou au pluriel. Aussi, dans la traduction qui suit, les expressions « le projet » et « les projets » doivent être considérées comme interchangeables – sauf indications contraires. Toutes les notes sont du traducteur de même que les mentions entre crochets. Bien entendu, nous n'entendons cautionner ni les analyses ni les prises de position rapportées ici.

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

Feng Yuanfei a aujourd'hui 44 ans. De 1998 à 2004, il a été responsable du terrassement et ingénieur en chef adjoint dans trois projets routiers au Bangladesh. En 2005, il participe à une formation de gestionnaire de projet à l'étranger organisé par la CHEC puis fait un stage chez Costain¹ au Royaume-Uni. De 2006 à 2009, comme directeur du bureau [de la CHEC] en Algérie, il était responsable du développement des marchés régionaux en Afrique du Nord, dont l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Libye. De 2009 à 2014, il a été successivement le chef du bureau Asie puis Afrique de la direction des travaux publics, en particulier il a été chargé du projet de port à Kyauk Phyu sur l'île de Made au Myanmar. En 2014, il est nommé directeur du projet de port à Walvis Bay en Namibie.

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

¹ Costain est un groupe britannique de construction et d'ingénierie dont l'origine remonte à 1865. Il a fait partie du consortium TransManche Link chargé de la construction du tunnel sous la Manche.

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

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

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

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

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

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

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

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

R : La Namibie est un État de droit et ne se différencie pas de l’Afrique du Sud. Il existe une procédure légale d’appel d’offres² aux termes de laquelle les appels d’offres pour les marchés publics doivent être publics ; si le financement n’est pas prévu, le commanditaire doit attendre que l’adjudicataire soit désigné pour réfléchir à une proposition de financement par le soumissionnaire chinois. En général, au moment des appels d’offres le financement a déjà été organisé. Comme le taux de change du dollar namibien est indexé sur le rand sud-africain dont les fluctuations sont considérables, le commanditaire doit prendre en compte les risques de change. Aussi, il évite les prêts en dollars états-uniens, il adopte habituellement la monnaie locale comme unité de compte et finalement préfère les financements de la Banque africaine de développement. Nous avons emporté le chantier du terminal à conteneurs, celui du terminal pétrolier ainsi que celui d’un barrage fait par une entreprise italienne, en tout cela représentait un contrat d’un montant total d’un milliard de dollars.

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

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

UN DÉFI : L’HYDROGÈNE SULFURÉ ET LA DIATOMITE

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

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

² Tender Board of Namibia Act (1996) et le Tender Board of Namibia Code of Procedure (1997); voir le livre d’Anne Schmidt qui étudie cette procédure en Namibie et rapporte les libertés qu’auraient prises les nombreuses entreprises chinoises dans ce pays (Public Procurement Law and Reform in Developing Countries: International Best Practices and Lessons Learned. Namibia as a Case Study, Baden-Baden, Nomos, 2017, p. 409 *sqq.*).

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

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

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

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

Comme nous savions que nous pourrions avoir à affronter l'hydrogène sulfuré pendant le chantier, nous avons haussé la sécurité au niveau le plus élevé ; avant même le début des travaux, nous avons demandé conseil à la Tianyu³, c'est une entreprise du secteur pétrolier et gazier qui connaît l'hydrogène sulfuré ; ce gaz est très rare dans la construction hydraulique et nous n'y connaissions rien. Après que le chantier a débuté, nous avons sollicité une entreprise singapourienne (Rutledge E&P Pte Ltd) pour assurer la sécurité du chantier. Ils nous ont fourni un programme spécifique de protection contre l'hydrogène sulfuré et nous ont donné des conseils pour se protéger de l'hydrogène sulfuré et aménager les navires du chantier. Aussi, avant que les navires soient envoyés en Namibie, sous la direction de cette entreprise, nous avons modifié en Chine une drague aspirante à râteau – y compris la coque, la cale pour stocker les sédiments, l'aspirateur-refouleur, l'étanchéité, les systèmes de surveillance et d'alarme. En outre, durant la durée du chantier, cette entreprise a mis à notre disposition sur place 24 heures sur 24 des techniciens pour nous conseiller et orienter.

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

R : Pendant qu'ils participaient au dragage, les ouvriers étaient tenus de porter une bouteille d'air comprimé donnant une autonomie de trente minutes ; de plus, de grandes bouteilles d'air étaient disponibles sur le bateau. Si le détecteur décelait que la concentration de gaz dépassait le seuil d'alerte, il envoyait automatiquement un signal, dès que [les ouvriers] l'entendaient, ils devaient mettre leur masque qui dispose d'écouteurs ; en fonction de la concentration en gaz, le capitaine donnait des consignes

³ Une entreprise de la province du Sichuan dont le nom complet est 天宇石油环保安全技术咨询服务有限公司, mais dont nous n'avons pas trouvé une désignation commerciale officielle en anglais.

et selon le plan d'urgence ordonnait l'évacuation ou la continuation du travail. L'hydrogène sulfuré affectait non seulement la sécurité du personnel sur le chantier, mais aussi le personnel travaillant sur le quai original et la population des environs. Nous avons disposé sur la berge du matériel de surveillance confié à un gardien ; nous avons également instauré un système de liaison avec les services de sécurité du commanditaire. En raison de cette priorité élevée, nous n'avons rencontré, du début à la fin du dragage, aucun problème de sécurité dû à l'hydrogène sulfuré.

VALORISER UNE GESTION DE NIVEAU INTERNATIONAL

- Q : Y a-t-il d'autres domaines dans lesquels vous avez appelé une entreprise étrangère ?
- R : Quand nous nous sommes occupés du projet de [terminal à] conteneurs, nous avons demandé à une entreprise anglaise, Eden international, de fournir un support commercial et à une entreprise australienne (Worley Parsons) de faire l'audit de la conception du projet en tant que tiers indépendant – cette dernière est un leader mondial dans son domaine. Nous avons eu recours à une entreprise danoise (COWI) comme consultant technique. Pour le terminal pétrolier, nous avons fait appel à une entreprise brésilienne pour faire l'audit de la conception du projet en tant que tiers indépendant, à une entreprise allemande (TUV) en tant que fournisseur pour l'équipement gazier, et à une entreprise française (BV) pour le contrôle des quais pontons.
- Q : Pour les grands projets comme celui du pont allant de Hong Kong à Zhuhai et Macao, vous avez recours à des cabinets de conseil internationaux de très haut niveau, car les enjeux sont de plusieurs centaines de milliards de dollars ; or là, il ne s'agit que de deux projets ordinaires, en quoi est-ce nécessaire ?
- R : Parce que je travaille depuis très longtemps comme ingénieur à la CHEC, je connais ses points forts et ses points faibles dans la gestion des projets. Par exemple, la CHEC a une très forte compétitivité internationale en matière de construction ; en matière commerciale, elle a aussi atteint un niveau comparable à celui des entreprises étrangères les plus connues. En revanche, sa culture organisationnelle⁴ présente des lacunes que ce soit en matière de sécurité, de protection de l'environnement, de gestion documentaire et de sensibilisation [aux problèmes]. Aussi à l'occasion de ce projet, nous avons souhaité explorer comment élever le niveau de notre gestion ; ce serait bien pour la CHEC que nous puissions accumuler des expériences à l'étranger. Ces dernières années, la CHEC porte toute son attention à l'internationalisation et à l'indigénisation de son personnel, c'est pourquoi nous avons de nous-mêmes entrepris des investigations.
- Q : Pouvez-vous en parler ?
- R : En matière de gestion du personnel, nous avons embauché sur le marché international des experts en gestion réputés. Ça a d'abord été l'embauche d'un gestionnaire responsable de la conception de nationalité grecque, Roussos Zobanakis. Bien que le projet ne présentât aucun problème technique dans sa conception, il était si complexe qu'il était nécessaire d'organiser une communication efficace entre [nous], le commanditaire, les auditeurs indépendants, les superviseurs et les cadres supérieurs.

⁴ 软环境 : l'environnement « doux » par rapport à l'environnement « dur » évoqué dans la phrase précédente.

C'est pourquoi nous avons besoin d'un expert ayant une riche expérience en communication ; bien que son salaire soit très élevé, nous l'avons embauché pour améliorer la gestion et permettre un apprentissage face à face. Nous avons également embauché une responsable qualité de nationalité écossaise (Fiona Keir). Elle est sérieuse et professionnelle, c'est elle qui a conçu le système de gestion documentaire du projet ; à l'heure actuelle, elle est responsable non seulement de la qualité, mais aussi de l'évaluation du programme de construction. C'est par elle que nous apprenons le système de contrôle de qualité des entreprises occidentales. Certes, la CHEC a son propre système de contrôle de la qualité, mais la comparaison des deux permet de voir les différences. Nous avons aussi embauché un ingénieur de nationalité philippine chargé de l'échéancier des projets ; les deux projets utilisent P6⁵, les personnes sachant l'utiliser sont encore très rares en Chine. Nous avons également embauché un directeur de la sécurité nommé Robert Davies, il vient d'Afrique du Sud, mais en réalité c'est un Gallois. Compte tenu des particularités des deux projets et de la nécessité d'améliorer la gestion, il était nécessaire non seulement d'investir dans les équipements, mais aussi de réinvestir dans la gestion du personnel, car investir dans les compétences est des plus profitable. Il y a un ingénieur chinois dans l'équipe de sécurité, les quatre autres personnes sont toutes étrangères⁶, Robert [Davies] est le responsable, il y a deux ingénieurs indiens et un ingénieur anglais pour l'hygiène et la sécurité. Leur embauche a non seulement amélioré la gestion du projet, mais a aussi aidé les jeunes employés à perfectionner très rapidement leurs compétences en anglais, en technique et en gestion ; dans le même temps, cela a permis des échanges culturels.

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

R : Au début, nous avons pensé confier ce travail à des Chinois, mais nous avons dû tenir compte de la culture sécuritaire chinoise ; entretenir un réseau de relations⁷ c'est bien, mais il y a des problèmes de face. Vous savez que nous avons des sous-traitants qui sont tous des entreprises sœurs ; des intervenants étrangers imposeront le respect des règles, ils exigeront leur stricte observation sans s'encombrer de problèmes de face. Par le passé, nous nous conformions aux exigences des commanditaires, aujourd'hui nous élevons nos compétences organisationnelles afin de pouvoir affronter les entreprises étrangères les plus renommées du BTP. C'est pourquoi nous avons embauché autant d'étrangers pour promouvoir notre conception de la sécurité. De plus, du point de vue même de la CHEC, nous renforçons notre internationalisation et notre indigénisation.

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

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

⁵ Un logiciel de gestion de projet édité par Oracle Corporation.

⁶ Lire « non chinoises », car, du point de vue chinois, si un Namibien faisait partie de cette équipe, il serait considéré comme un « étranger » même en son pays...

⁷ 关系, Feng Yuanfei fait allusion au système de relations interpersonnelles qui souvent plombent les relations humaines en Chine, partant le bon fonctionnement de l'administration et des entreprises.

- Q : Tout change très vite. En 2015 quand j'ai interviewé quarante entreprises chinoises – y compris la CHEC – sur leurs projets le long des nouvelles routes de la soie, en plus des superviseurs, il n'y avait aucun étranger dans les postes de responsabilité. Je n'avais pas pensé que l'internationalisation des projets pourrait se faire en moins de deux ans à un tel niveau ! Quel est votre but en faisant ainsi ? Améliorer la gestion ou quoi ?
- R : En faisant ça, nous espérons améliorer notre niveau de gestion de projet. Bien que nous ayons vaincu une grande entreprise internationale renommée sur le marché des grands travaux à l'étranger, nous espérons, en plus de nos atouts en matière de techniques, de qualité et de durée de chantier, être à même d'atteindre le plus haut niveau international en matière de gestion de projet. Notre gestion de projet connaît des lacunes si nous nous comparons à Costain. La gestion de projet n'a pas de limite ; embaucher des experts étrangers pour voir s'ils peuvent améliorer la gestion est une chose, mais l'objectif ultime reste la satisfaction du commanditaire, partant concourir au profit de l'entreprise.
- Q : La CHEC est une entreprise de classe mondiale dans le BTP, mais de là à supplanter les leaders mondiaux du BTP, elle a encore du chemin à faire.
- R : Bien sûr. La China Communication Construction Co [la CCCC qui est la société-mère de la CHEC] est assurément une entreprise du BTP de renommée mondiale, mais l'internationalisation de notre personnel reste limitée. Employer des Chinois, c'est la routine ; ça ne pose aucun problème de gestion. En revanche, embaucher du personnel étranger peut poser des problèmes, car les façons de penser et de travailler sont différentes. Pour ces projets, nous avons recruté plus d'une dizaine d'employés étrangers participant directement à leur gestion ; ça a véritablement posé de nouveaux problèmes aux gestionnaires ; embaucher de nouvelles personnes différentes de vous, c'est davantage de difficultés, *a fortiori* quand elles sont elles-mêmes d'origines et de cultures différentes, tout cela nécessite beaucoup de communication et de coordination.

METTRE LES RESSOURCES LOCALES AU SERVICE DE LA CHEC

- Q : En fait, en plus des deux points que vous avez soulevés, cela est inséparable de votre propre internationalisation. Vous avez séjourné plusieurs mois au Royaume-Uni où vous avez vu comment une entreprise internationalisée se gère et recrute du personnel. Investir dans le capital humain a des retombées rémunératrices incalculables. Ma question est comment vos projets, en plus d'être internationalisés, sont-ils indigénisés ?
- R : L'embauche d'employés locaux ainsi que les dépenses locales sont clairement établies dans le contrat. L'indigénisation doit, d'une part, satisfaire aux exigences contractuelles, d'autre part, répondre à une stratégie globale d'indigénisation de l'entreprise. Concernant le terminal à conteneurs, actuellement nous offrons 229 000 heures de travail à des salariés locaux ; les dépenses locales représentent 33,06% des dépenses totales ; notre recrutement d'employés locaux dépasse de loin nos obligations contractuelles. De surcroît, nous utilisons de nous-mêmes des ressources locales pour l'entreprise et les projets. Pour les deux projets de Walvis Bay, nous recourrons à un cabinet local de conseil en ressources humaines (Afrisay Group Holdings Ltd). La Namibie a un système juridique assez complet, les syndicats sont développés et le ministère du Travail exerce un contrôle strict. Quand nous arrivons dans un nouveau pays dont nous ne connaissons ni les lois, ni les aspirations ni même les habitudes, nous sollicitons une telle entreprise pour qu'elle nous explique les lois, les règlements et les

pratiques culturelles afin que nous prenions les bonnes décisions. Le siège de ce cabinet est à Windhoek (la capitale), il dispose d'une dizaine de succursales dans le pays. Nous les avons recrutés pour nous aider à gérer les ressources humaines, principalement les travailleurs locaux, dans une certaine mesure ils forment le bureau du personnel des projets.

Q : Pouvez-vous prendre un exemple ?

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

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

R : Oui. Nous avons d'abord ressenti la pression venue du commanditaire, il était prévu que le Président de la République vienne inspecter l'Autorité portuaire de Walvis Bay ce qui les rendait nerveux. S'il s'était agi d'une grève normale, nous aurions pu trouver une autre solution, mais parce que nous avons reçu cet avis du cabinet de conseil en ressources humaines, nous nous sentions très confiants ; de spectateurs nous sommes devenus acteurs. Nous avons informé notre siège social que la grève serait traitée conformément à la loi locale. Or selon la loi namibienne, un patron peut licencier les grévistes dans l'illégalité. Le secrétaire général du syndicat national des travailleurs namubiens⁸, Job Muniaro, a alors pris contact avec nous et nous a conseillé de ne pas licencier les 77 grévistes. Nous nous sommes finalement mis d'accord avec le syndicat ; tous [les grévistes] qui reprendraient le travail recevraient un blâme et seraient avertis qu'en cas de nouveau manquement, ils seraient licenciés sur-le-champ.

Q : Quelle fut la conséquence de cette affaire ?

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

Q : Quel a été le résultat ?

⁸ National Union of Namibian Workers (NUNW) .

R : La grève s'est terminée le 29 septembre, tout le monde a repris le travail. Lors d'une conférence de presse commune, le secrétaire général du syndicat a présenté à la CHEC ses excuses au nom des grévistes, il a dénoncé leur manque de compréhension du Code du travail, ainsi que leur absence de dialogue avec leur patron à l'occasion de cette grève illégale. Il a indiqué que le syndicat à l'origine de la grève⁹ dépendait du syndicat national et au nom de ces deux syndicats il a présenté ses excuses à la CHEC pour les inconvénients que la grève avait pu causer à ce grand projet que sont les travaux d'extension du port, il a reconnu qu'il avait mal assumé sa responsabilité de leader syndical et s'est engagé à améliorer son travail. Il a aussi remercié la CHEC pour la noblesse de son attitude et son professionnalisme dans la manière de résoudre cette grève illégale.

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

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

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

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

Q : Enfin comment résumeriez-vous votre philosophie de l'ingénierie¹⁰ ?

R : Cela se résume à « un point de départ, deux bases, deux accomplissements ». D'abord, le point de départ : la Namibie a des exigences très élevées pour le projet, aussi nous nous sommes dès le départ fixé des objectifs très élevés ; nous avons considéré que les projets africains devaient être considérés comme des projets européens et donc qu'il devait y avoir une gestion de haut niveau en matière commerciale, qualitative, sécuritaire et environnementale. Ensuite, il s'agit de constituer une ingénierie et une équipe de haut niveau ; l'excellence de l'ingénierie résulte de la formation d'une équipe de premier ordre au service du port. Enfin, les deux accomplissements sont de réaliser en temps voulu le projet et de respecter de toutes ses exigences. De mon propre point de vue, former une équipe compétente afin d'achever sereinement et parfaitement ce

⁹ Metal and Allied Namibian Workers Union (MANWU) dépendant de la NUMW.

¹⁰ 工程理念, selon Wikipédia (en anglais faute d'entrées en français ou en chinois) : The philosophy of engineering is an emerging discipline that considers what engineering is, what engineers do, and how their work affects society, and thus includes aspects of ethics and aesthetics, as well as the ontology, epistemology, etc. that might be studied in, for example, the philosophy of science.

chantier est notre objectif actuel. Vous voyez cette calligraphie au mur, au lieu des quatre caractères signifiant « à la guerre, la rapidité prime »¹¹, j'ai fait inscrire « regarder la mer et écouter les vagues »¹² afin de toujours rester calme. Que ce soit en gestion commerciale ou en gestion de projet, nous espérons tous être à même de « prévoir, savoir, maîtriser »¹³ afin d'affronter toute situation, de cibler correctement nos objectifs, d'améliorer notre gestion et atteindre nos objectifs.

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

- Q : Lors du sommet du FOCAC à Johannesburg, le Président Xi Jinping a proposé d'aider et de promouvoir le développement de l'industrie et des infrastructures des pays africains. Ce que vous entreprenez aujourd'hui sont précisément des travaux en infrastructure ; dans la perspective de la stratégie de la CCCC d'acquérir une « expertise dans cinq domaines »¹⁴, avez-vous des projets d'investissement industriel ou autre ?
- R : En considérant la totalité de l'Afrique, la Namibie est l'un des rares pays africains connaissant une certaine stabilité politique, une certaine sécurité régionale. Ils sont très fiers d'eux-mêmes bien que leur économie soit de petite taille, mais leur environnement politique, économique et social est relativement stable, leur système juridique est complet, et leurs infrastructures sont en général suffisantes. Aussi, y investir est assez sûr. Le gouvernement actuel de la Namibie a défini les orientations d'une coopération sino-namibienne dont la priorité est l'industrialisation. Pour aller dans le sens de la stratégie de la Namibie et celle de la CCCC, nous envisageons d'investir dans l'halieutique pour commencer en recherchant des opportunités de coopération dans le domaine industriel qui aideraient à l'industrialisation de l'Afrique. Il y a longtemps que l'on parle de l'industrialisation de l'Afrique, mais aucun changement substantiel n'a encore été accompli.
- Q : Exact ; depuis que l'ONU a instauré en 1989 la Journée de l'industrialisation de l'Afrique, des rapports sont publiés tous les ans et 27 ans se sont écoulés. L'Union africaine et la Banque africaine de développement ont publié de nombreuses déclarations. Cependant, l'engagement de la communauté internationale en faveur de l'industrialisation de l'Afrique n'a pas été couronné de succès.
- R : Il est certain que l'industrie est toujours le principal moteur du développement économique ; les industries manufacturières sont l'épine dorsale de l'économie nationale ; se reposer sur l'exploitation des ressources naturelles, c'est se mettre à la merci des variations de prix qui peuvent donner un coup fatal aux fragiles économies africaines. L'objectif principal recherché par la majorité des pays africains qui promeuvent l'industrialisation est de stimuler leur économie. Liée à la précédente, il y a

¹¹ 兵贵神速, catachrèse quadrisyllabique classique.

¹² 观海听涛, catachrèse quadrisyllabique moderne ayant une histoire particulière, car une calligraphie portant ses caractères a été offerte à Obama lors de son voyage en Chine en 2009 alors que le président affrontait un certain nombre de difficultés aux États-Unis.

¹³ 取势、明道、优术, expression toute faite qui serait inspirée par *L'Art de la guerre* de Sunzi.

¹⁴ “五商中交”战略, cette stratégie a été définie en 2013. Elle définit pour la CCCC cinq domaines dans lesquels elle doit s'affirmer dans les premiers rangs mondiaux : 1) un entrepreneur du BTP de classe mondiale ; 2) un promoteur et un opérateur de complexes urbains ; 3) un investisseur en infrastructures ; 4) un promoteur immobilier spécialisé ; 5) un fournisseur de services intégrés et d'équipements lourds marins et portuaires (voir http://www.ceec-china-logistics.org/databank/images/docs/9/86/12_China-Harbour-Engineering-Company.pdf).

la question du chômage, la paix sociale est fortement compromise par le taux chômage des jeunes qui atteint 60% sur le continent africain. Le développement de l'industrie manufacturière pourrait absorber et faire vivre de nombreux travailleurs. En ce qui concerne l'industrialisation, bien que la Namibie ait la ferme volonté de se développer, encore faut-il qu'elle trouve l'orientation adéquate. Du point de vue de l'entreprise, l'investissement doit être orienté vers le marché et générer des profits, c'est pourquoi nous nous concentrons sur la pêche, l'aquaculture et le traitement [du poisson].

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

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

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

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

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

R : Oui. Le deuxième domaine [d'investissement] c'est l'agriculture, y compris l'agriculture proprement dite et la conservation des eaux. Le troisième domaine est celui auquel nous sommes le plus étroitement liés, l'amélioration des infrastructures, y compris la mise à niveau des réseaux routiers, ferrés et aériens. Actuellement nous sommes chargés de la construction du terminal à conteneurs, les activités portuaires et logistiques sont étroitement liées. Il y a encore un point important, les ressources en eau. La Namibie est un pays qui manque d'eau douce, l'État y avait réfléchi et s'était orienté dans deux directions. Pour répondre aux besoins en eau de la population et des exploitations minières locales, la Namibie avait espéré d'une part divertir de l'eau de la rivière Kwanza dans le centre-nord de l'Angola en construisant un réservoir ; d'autre part, ériger une usine de dessalement d'eau de mer sur la côte. Aujourd'hui, nous suivons le projet de dessalement d'eau de mer tant en ce qui concerne l'usine de dessalement que les conduites d'eau et les installations de stockage d'eau. C'est ce que nous voulons faire dans le cadre de la coopération-sino-africaine.