HAL open science

Faire des affaires en Afrique.

Michel Villette

▶ To cite this version:

Michel Villette. Faire des affaires en Afrique.. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2023, 153. halshs-04130283

HAL Id: halshs-04130283
https://shs.hal.science/halshs-04130283v1

Submitted on 15 Jun 2023

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

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

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Article publié dans la série Gérer & Comprendre des Annales des Mines, N° 153, septembre 2023

Faire des affaires en Afrique

À propos du livre de Marjolaine PARIS, *Le business franco-nigérian à l'heure de l'Afrique émergente*, Paris, Éditions Karthala, 2013, 370 p.

Par Michel VILLETTE
Sociologue

Dans la continuation du numéro spécial de *Gérer & Comprendre* consacré aux entreprises africaines (n°150-décembre 2022), il a paru utile de rendre hommage à un livre publié il y a tout juste dix ans, sans doute resté inaperçu de la plupart des chercheurs en gestion, et qui traite de la question des conditions de la réussite en affaires au Nigéria.

Sur la base d'une solide expérience sur place, Marjolaine Paris se demande pourquoi l'échange commercial entre les entreprises françaises et nigérianes fonctionne bien, malgré un contexte à première vue défavorable.

La réponse tient en 370 pages dont je vais tenter d'extraire un florilège de quelques-unes des confidences que l'auteure a recueillies au fil de multiples observations et entretiens avec des expatriés et des Nigérians.

Suivant Marjolaine Paris, on peut aborder ces questions-ci : pourquoi faire des affaires au Nigéria ? Comment faire des affaires dans un pays où les contrats écrits n'ont qu'une valeur limitée ? Pourquoi la connivence est-elle indispensable pour faire des affaires ? Pourquoi faut-il recourir à des intermédiaires talentueux pour établir la connivence, lorsque l'on est étranger ? Pourquoi le concept de corruption est-il inapproprié pour comprendre les pratiques d'affaires locales ? Et enfin, comment s'accommoder de la violence ambiante, et éventuellement en tirer parti pour faire des affaires ?

Le simple énoncé de ces questions suffit à souligner l'intérêt de l'ouvrage.

À la question, pourquoi venir faire des affaires au Nigéria, Marjolaine Paris obtient toujours la même réponse auprès des expatriés de toute nationalité qu'elle consulte : pour faire de l'argent !

> « Le Nigéria, c'est pas forcément un pays très sympathique… Ma femme s'y plaît pas trop… »
>
> « - Comment ça se fait alors que t'y sois depuis si longtemps ? »
>
> « T'as un salaire énorme. T'as tous les avantages en nature […] » (pp. 156-157).

Les réponses qu'elle obtient des salariés ou des entrepreneurs nigérians sont peu différentes. Pour eux aussi, faire de l'argent est une préoccupation constante, induite et amplifiée par des obligations familiales et de prestige.

> "*We, Africans, we have large families, we have to share with a lot of people, what French people do not have to do*…" (p. 158).

> [Au cours d'une fête] « Un Yoruba (l'une des ethnies du Nigéria) a commencé à sortir des billets de 1 000 Nairas (environ 6 euros) et à les distribuer. Alors, un Ibo (une autre ethnie) a commencé à sortir des billets de 2 000 Nairas et à les distribuer aussi, c'était complètement fou […] ».

Mais comment parvenir à faire de l'argent lorsque les contrats n'ont qu'une valeur limitée et que les lois sont de peu d'effet ? Qu'est-ce qui peut effectivement engager les personnes à travailler ensemble et à coopérer pour gagner l'argent qu'elles convoitent ?

Les réponses ci-dessous émanent d'expatriés français :

> « Y a une période d'essai […], ensuite, si ça fonctionne bien on n'a aucune raison de ne pas suivre, de ne pas continuer. Dans tous les cas, moi, j'évite de passer des contrats avec eux parce que bon… C'est source de problèmes généralement […] ».

> « En fait on s'aperçoit que si on arrive à faire du *business*, et on en a fait beaucoup, et on continue à en faire d'ailleurs, c'est parce que y a une connivence euh, je dirais presque affective, plus que des relations de *business* comme on peut l'imaginer dans des pays occidentaux où y a des contrats… » (pp. 203 à 205).

Ces relations de connivence peuvent s'établir à tous les niveaux de la hiérarchie, et remontent parfois jusqu'à des personnages occupant des positions au sommet de l'État comme dans cet exemple (p. 89) :

> « Je travaillais avec le colonel Franck qui était le patron du Military Intelligence, c'est-à-dire le bras droit du général Abacha[1]. […] C'est peut-être pas une référence pour certains parce que, bon… Il a disparu. Il est recherché, mais peu importe. C'est…bon…C'était en plus un gars charmant, mais après il faisait ce qu'il faisait, moi ça me regardait pas hein… Abacha, bon, on l'aimait ou on l'aimait pas, mais après ça me regardait pas. Bon, j'étais là, j'étais une PME française, mais bon… Et notamment, je m'occupais de la partie marketing du général Abacha […] ».

Dans un pays où il existe une corrélation entre la réussite des entrepreneurs nationaux et leurs liens au pouvoir politique, la stratégie la plus courante des entreprises françaises est de recourir au service d'intermédiaires nigérians dont l'une des fonctions plus ou moins officielles est d'entretenir de bonnes relations avec le gouvernement et les autorités administratives :

> « Bien sûr, comme toutes les entreprises ici, on a ce qu'on appelle des "facilitateurs" chargés de toutes sortes de tâches et en particulier des opérations de *lobbying* […]. Ce sont des atouts précieux dans le *business* » (p. 93).

Page 245, Marjolaine Paris nous livre le témoignage d'un de ces facilitateurs :

---

[1] Sami Abacha fut le chef de l'État nigérian de 1993 à sa mort en 1998, à la suite d'un coup d'État militaire.

> « Y a pas que le haut niveau, y a le bas niveau aussi. Être capable de rentrer jour et nuit dans la Banque Centrale, bah ça veut dire être bien avec les gardes de sécurité […] ».

> « Une fois, j'avais à dire quelque chose, à faire savoir quelque chose au Gouverneur de la Banque centrale. Il était pas sur place. Eh bien, c'est quelqu'un d'autre de la Banque Centrale dont j'avais le numéro de téléphone, je lui ai téléphoné à 10 h du soir en lui demandant : "Ton patron est là ?… Écoute. Je t'envoie un SMS sur ton portable à toi, tout ce que je te demande c'est de lui montrer à lui" […] Bon ben… Si on n'a pas d'amis… Ça marche pas ! »

Les facilitateurs nigérians ne sont pas seulement de fins connaisseurs du système institutionnel local, et d'habiles hommes disposant d'un vaste réseau de relations. Si nécessaire, ils se substituent aux responsables des entreprises étrangères pour effectuer à leur place et en leur nom le travail de corruption, comme le signale cet expatrié employé par une grande entreprise française :

> « La corruption, nous on n'y touche pas. C'est notre partenaire qui se charge de toutes ces questions. On a un partenaire avec une éthique et une conviction, qui déplore tout ça. Mais des fois, vous devez vivre dans le pays où vous êtes ! Ils doivent bien parfois rincer leurs partenaires pour obtenir des choses, comme le déblocage de containers dans le port par exemple, mais c'est eux qui gèrent toute cette partie-là, parce qu'ils savent comment ça marche, et qu'ils sont beaucoup plus efficaces que nous. Nous on n'y touche pas. »

Marjolaine Paris n'hésite pas à montrer les limites du concept occidental de corruption. Pour de nombreux Nigérians, donner et recevoir des pots-de-vin, des pourboires, de l'argent extorqué, des aumônes – les catégories sont fluides – n'est pas considéré comme un délit, mais interprété dans une logique de don / contre-don. C'est vu soit comme quelque chose de légèrement irritant, soit comme une opportunité. C'est un moyen de s'assurer que les choses seront faites et que les bonnes relations entre les partenaires seront maintenues.

L'auteure observe que même l'aide humanitaire peut parfois servir de couverture à des opérations de corruption (p. 96) comme le suggère ce témoignage :

> "*Most of the donors of this country today, you have to give them 10% if they give you something. And this is not compatible with my philosophy, this is not compatible with my culture. I am an anti-corruption person, so people are running away from me* […]".

> « Y a un décalage entre ce qu'on pense nous de la corruption et ce qu'eux en pensent. […] Eux, ils disent : "J'ai travaillé, j'ai porté tout un projet, on a monté un projet. C'est normal qu'on me donne un petit cadeau en me disant, bah merci pour le travail quoi". Eux, ils voient pas du tout ça comme une corruption ! »

Elle montre en outre que la corruption n'est possible que si l'on sait y mettre les formes, comme l'indique ce cadre chinois travaillant pour une grande entreprise française :

> "*The Chinese, they send some men who are used to deal with these communities, who have been here for a very long time. These men go and discuss with the chief: - "…No, you know, I am not here for money, just to chat about so and so… " And finally they get the land! But if I go myself and ask them "how much do you want?",*

they will just feel insulted. I cannot do it by myself that is why we send elders…" (p. 96).

Un autre aspect important – et complémentaire – de la vie des affaires au Nigéria est la gestion de la violence. Elle consiste d'abord à assurer la sécurité des installations de l'entreprise, des expatriés et de leurs familles. C'est le rôle du *security office* et des agents de sécurité nigérians (souvent des policiers fournis par l'État nigérian dans le cadre de licences renouvelables chaque année). Les bâtiments des entreprises sont gardés par des hommes en armes. Les quartiers réservés aux expatriés sont sécurisés. Les déplacements des expatriés s'effectuent toujours en voitures avec chauffeurs et aux portières verrouillées (un service auquel les Nigérians employés par l'entreprise n'ont souvent pas droit). Tout cela contribue à établir une ségrégation marquée entre les expatriés et le reste de la population, et à alimenter le climat de violence plutôt qu'à l'apaiser.

L'auteure reprend à son compte l'hypothèse selon laquelle les entreprises étrangères ne sont pas seulement victimes de la violence, mais qu'elles y contribuent, thèse déjà défendue par Jedrzej Frynas[2] qui a montré que l'instabilité politique peut parfois être exploitée et entretenue habilement par les multinationales étrangères présentes sur place.

À la lecture de ce livre dense, on comprend que les entrepreneurs, qu'ils soient nigérians ou étrangers, sont à la fois attirés par des perspectives de profits exceptionnelles et effrayés par les risques qu'engendre un contexte particulièrement dangereux. Face à ce contexte, ils ne restent pas passifs, bien au contraire. Ils mettent en œuvre toutes sortes de dispositifs de réduction des risques faits d'arrangements plus ou moins formels, et de travail relationnel. Citant Villette et Vuillermot[3], l'auteure reprend à son compte l'idée que le risque n'est pas une donnée exogène, telle que mesurée par les agences de notation chargées d'évaluer les risques pays. Les entrepreneurs peuvent avoir prise sur le risque. Ils peuvent travailler le contexte dont ils sont des parties prenantes et qu'ils contribuent à modeler par leurs actes, quitte à entretenir des pratiques de clientélisme et de corruption, que par ailleurs ils déplorent et condamnent.

Peu de chercheurs français se sont intéressés au Nigeria, ancienne colonie anglaise. Peu d'africanistes ont centré leurs analyses sur l'étude des relations d'affaires (voir les références pp. 24-25). Marjolaine Paris a réussi à rassembler une documentation exceptionnelle : 52 entretiens auprès de 8 établissements administratifs français et nigérians, 2 associations patronales, 7 filiales de multinationales, 3 PME locales et 6 prestataires de services aux entreprises. Elle a dépouillé des archives à l'Ambassade de France et dans l'une des multinationales opérant localement. Elle a travaillé cinq mois dans la filiale locale d'une multinationale en tant qu'auditrice qualité, ce qui l'a conduit à analyser une série de contrats inter-entreprises. On peut regretter que les opérations d'affaires qu'elle a eu à connaitre ne soit pas narrées en détail, mais comme elle le rappelle page 36, il s'agit de données confidentielles qui n'ont pu être citées directement. On comprend alors que des extraits d'entretiens occupent la place de faits manquants, évoqués sans être décrits avec la précision que pourrait exiger un juge, ou un expert-comptable. Il n'en demeure pas moins que le travail est considérable, original, et courageux.

---

[2] FRYNAS J. (1998), *Is political instability harmful for business? The case of Shell in Nigeria* Leipzig, Institut für Afrikanistik, Leipzig Universität.

[3] VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.

Une des limites de l'ouvrage apparait dans le titre : pourquoi traiter seulement du *business* franco-nigérian ? Pourquoi n'avoir pas traité plus généralement des stratégies d'adaptation des multinationales au contexte local ? La nationalité de l'auteur a évidemment orienté son accès aux sources, mais cela n'implique nullement que ses analyses soient spécifiques aux multinationales d'origine française. C'est d'ailleurs ce que suggère la référence au livre de Jedrzej Frynas (1998), qui porte sur le cas de Shell et de son rôle dans l'instabilité politique du Nigéria.