

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	43 (1985)
Heft:	4
Artikel:	Pour un "management" avec une vision mondiale : un point de vue sud-africain
Autor:	Buthelezi, Mangosuthu G.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-139299

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Pour un «management» avec une vision mondiale

Un point de vue sud-africain¹

Mangosuthu G. Buthelezi,

*Premier ministre du KwaZulu, président d'Inkatha
et de la «South African Black Alliance»,
Mahlabatini*

Dans un monde caractérisé par la surpopulation, dans de vastes continents où les pays en voie de développement aspirent à atteindre les niveaux de vie des pays industrialisés, et dans un monde souffrant de terribles disparités dans la distribution des richesses, le rôle des dirigeants d'entreprises est vital pour l'avenir de l'humanité. Réussir dans les affaires dépasse les considérations de prestige et de rentabilité. Un homme d'affaires digne de ce nom participe à tout ce qui suscite l'espoir et transforme la boue en biens propres à satisfaire les aspirations de tous les hommes. Les responsabilités sociales des chefs d'entreprises sont fréquemment évoquées dans des conférences internationales mais, pour ma part, je crois qu'ils ne sont pas toujours profondément convaincus du fait que le cours de l'histoire a été et surtout sera infléchi par les succès ou les échecs de leurs actions sur le plan international.

Je m'exprime ici en tant qu'un des «leaders» de la communauté noire sud-africaine, qui est conscient des problèmes gigantesques auxquels son propre pays est confronté. Je ressens aussi à quel point les dirigeants de firmes sud-africaines doivent assumer une partie de ces problèmes s'ils entendent maintenir dans cette région un système de libre entreprise. Ils sont contraints, dans cette perspective, de dépasser la seule réussite économique. S'il ne sont pas en mesure de réaliser de grandes choses, l'avenir sera bouché pour des millions de Noirs et, finalement, pour l'ensemble de la population de l'Afrique du Sud.

Durant les sept dernières décennies, le monde des affaires n'a pas contribué à se rendre très respectable. Il avait à faire face à des forces révolutionnaires qui voulaient éliminer l'«apartheid» par la violence ou qui exigeaient la nationalisation des mines, du commerce et de l'industrie. De nombreux Noirs, pauvres et sous-alimentés, étaient et sont encore prêts à être persuadés que le capitalisme est synonyme d'exploitation et que le système de libre entreprise ne peut conduire qu'à l'oppression de tous par quelques-uns. Ils ont été privés d'une véritable participation à la vie économique et ont estimé que les brimades du gouvernement et de la communauté blancs reflétaient les abus du capitalisme. Les hommes d'affaires sud-africains reconnaissent maintenant certaines erreurs du passé et se rendent surtout compte combien leurs intérêts sont menacés, à moins qu'ils fassent preuve d'un sens de la responsabilité qui dépasse la notion de profit et qu'ils deviennent eux-mêmes un facteur déterminant de changement.

Je m'adresse aujourd'hui aux jeunes hommes ou femmes qui seront, demain, soit des entrepreneurs, soit des conseillers de gouvernements, pour leur dire que si les hommes d'affaires échouent en Afrique du Sud, on devra s'attendre aussi à de pareilles mésaventures dans le reste du monde. Mon pays dispose de grands gisements de minéraux. Ses institutions bancaires et financières sont uniques en Afrique. L'économie sud-africaine bénéficie, en matière de technologies sophistiquées et de capacités de gestion, de ressources que l'on ne retrouve nulle part ailleurs dans le continent. Il en va de même des infrastructures, des transports et communications et du fonctionnement des marchés. Il y a donc des opportunités

¹ Conférence prononcée le 9 octobre à l'IMEDE, Lausanne.

immenses en Afrique du Sud pour les entreprises, pour autant qu'elles ne soient pas aveugles face à l'état de pauvreté qui existe là-bas dans une grande partie de la population, comme d'ailleurs dans d'autres parties du monde.

Lorsque des entreprises multinationales retirent leurs investissements ou décident de ne plus participer au développement de l'Afrique du Sud, parce qu'elles veulent protéger leurs profits à court terme, elles refusent de prendre en compte leurs responsabilités vis-à-vis de l'humanité et font planer des doutes sérieux sur l'utilité du système de libre entreprise lui-même. Jusqu'ici, tant que les choses allaient assez bien, on restait et l'on faisait des bénéfices. Le défi est de faire de même quand les choses vont mal. Je ne peux m'empêcher d'être surpris quand je vois des financiers et des dirigeants internationaux rejoindre si aisément les groupes de protestataires et se laver les mains, notamment lorsque des factions d'actionnaires les critiquent en raison de leurs activités en Afrique du Sud. Ces mains n'étaient de toute manière pas si propres que cela en Amérique du Nord et en Europe, avant que ce genre de critiques ne fussent exprimées. Dans la mesure où l'on doit être vertueux, qu'on le soit sur place, en Afrique du Sud!

Dans les nations industrialisées, les entreprises définissent des stratégies en vue d'accroître la productivité; elles le font en combinant efficacement les aptitudes humaines, les machines et l'argent. Il n'en va pas autrement en Afrique du Sud, avec toutefois une très importante réserve : ces ressources — principalement humaines et techniques — doivent être développées au sein même des entreprises, car il est très difficile de les acquérir à l'extérieur. Si les firmes opérant en Afrique du Sud ne sont pas en état de réaliser de tels développements internes, alors que l'environnement a tout de même des atouts positifs, où pourraient-elles alors le faire dans le reste du monde? En renonçant à un tel effort, les firmes qui quittent l'Afrique du Sud laissent sur place une tâche inachevée, un service non rendu. En s'en allant, les entreprises internationales, qui ont pris une telle décision, rejettent dès lors cette responsabilité de promotion et de développement, et cela au moment où on peut s'attendre, peut-être, à une plus forte croissance économique et à l'émergence de nombreuses possibilités d'affaires.

Je ne porte guère d'intérêt aux idéologues vociférateurs. Les discussions polémiques me gênent et je n'écoute pas les discours de rhétorique. Lorsque je prétends que le système de libre entreprise est le plus efficace créateur de richesses, je n'en fais pas un parti pris politique ou idéologique. L'Afrique du Sud sera le dernier des pays du continent à être libéré de la domination d'une minorité blanche. Bien que le processus de libération soit long et accompagné de terribles souffrances, nous avons au moins l'avantage de pouvoir tirer des leçons des expériences d'autres pays africains, qui ont vécu leur indépendance à des coûts énormes. Il ne faut pas se berner d'utopies en Afrique du Sud et si j'éprouve des réserves à l'égard des solutions relevant du socialisme, ce n'est pas pour des raisons idéologiques. Mon rejet vient de ce que je suis pragmatique. Or, on a vu, en Afrique, s'établir en un jour de nombreuses utopies socialistes, imposées par des gouvernements tout neufs et inexpérimentés, utopies qui ont conduit à des faillites retentissantes et qui ont apporté la misère à des millions de gens.

Il y a quelque trente millions d'habitants en Afrique du Sud, dont vingt-deux millions sont des Noirs. Parmi ces derniers, 50% ont 15 ans d'âge ou moins. Cela provoque un afflux considérable de jeunes sur le marché du travail. L'«apartheid» est à l'origine de grandes disparités dans les conditions de vie des Blancs et des Noirs. Ces jeunes Noirs, qui sont pauvres et cherchent désespérément un emploi, placent l'ensemble de la communauté devant

un problème immense. Celui-ci ne pourra être résolu que si l'économie sud-africaine est profondément revitalisée, grâce à une très forte croissance pendant de longues années.

D'innombrables produits manquent aux Noirs et leur seraient nécessaires pour atteindre un niveau de vie décent. Il y a aussi de grands retards dans le domaine de l'éducation. Les enseignants Noirs sont sous-qualifiés, les classes d'école sont surpeuplées et l'enseignement n'est ni obligatoire, ni gratuit. La pénurie de logements est aiguë; des millions de Noirs vivent dans des conditions d'habitat misérables et l'on voit mal comment ce problème pourrait être résolu dans le proche avenir. Le chômage et le sous-emploi accusent des taux élevés, tandis que la population s'accroît au rythme très rapide d'environ 3% par an. Il convient donc que l'économie sud-africaine progresse à un taux dont on n'a pas idée en Occident, si l'on veut éliminer le chômage et ses séquelles, améliorer l'état sanitaire et octroyer de légitimes satisfactions à la population. Tout le monde aspire au progrès en Afrique du Sud et attend des entreprises qu'elles créent les richesses qui manquent si terriblement.

Certains politiciens noirs, qui n'ont que des motivations idéologiques ou qui n'aspirent qu'à prendre le pouvoir, ne proposent pas d'autres solutions que de détruire l'économie sud-africaine ou de rendre le pays ingouvernable. Ce sont eux qui préconisent l'isolement de l'Afrique du Sud et la rébellion armée. Plus ces groupes font appel à la violence pour atteindre leurs objectifs politiques et plus, en même temps, ils font campagne en vue de prôner le désinvestissement. Ils sont généralement les idolâtres d'une utopie socialiste qui fait qu'ils ne comprennent rien à ce qu'est une économie moderne de marché. Ils ignorent que la croissance ne se réalise pas par décrets. Ils se refusent naturellement à admettre que la prospérité future de l'Afrique du Sud dépend du flux constant de capitaux, de technologies et de compétences en gestion provenant des grandes nations industrialisées. Ils sont prêts à hypothéquer l'avenir économique en contrepartie d'un gain politique immédiat. L'augmentation de la misère humaine ne peut que favoriser, à leurs yeux, les oppositions et les violences politiques. En ceci, ils ne se soucient aucunement de la dignité de la vie humaine et du besoin de mieux-être, qu'ils immolent à leurs ambitions politiques du moment. Il est impossible de dialoguer avec eux ou d'essayer de les raisonner, car leurs propos ne sont que rêveries idéologiques ou des exposés sur la manière de mettre la main sur les richesses existantes.

Ma compréhension du système de libre entreprise et du régime démocratique de l'Occident n'est pas en contradiction avec mon sentiment selon lequel les richesses de l'Afrique du Sud sont la propriété des peuples qui y habitent. Je suis convaincu qu'il appartient à ces derniers de décider de la manière dont les ressources naturelles seront converties en richesses et quelle proportion en reviendra à l'Etat. Il me semble que les méthodes occidentales permettent de résoudre assez bien ces questions. Nous n'avons ni à nous prosterner devant les industriels, ni à craindre l'exploitation du peuple par le capitalisme. S'il y a des excès, des abus, ils peuvent être contrecarrés par l'action des travailleurs et du peuple. Il n'y a aucune raison de détruire les perspectives de prospérité économique future par l'évocation simpliste du fantôme capitaliste exploiteur.

Je suis l'un des «leaders» nationaux de ce pays et le président d'Inkatha, qui est le plus grand mouvement de libération de l'histoire africaine. Inkatha compte plus d'un million de membres cotisants, répartis sur tout le territoire sud-africain. Je suis aussi le premier ministre — Chief Minister — du KwaZulu, le plus important groupe linguistique du pays. J'ai été élu à ces postes tout à fait démocratiquement. Au niveau des affaires strictement locales du KwaZulu, j'exerce aussi mes responsabilités, comme Noir, en vertu de droits héréditaires. Bien avant la mise en place de l'«apartheid» (1948), et plusieurs générations avant que le

«Parti National Blanc» eût été constitué, mes ancêtres ont servi en tant qu'officiers supérieurs, conseillers ou premiers ministres auprès des rois zulu successifs.

Inkatha est vraiment démocratique. Conduit par des Noirs eux-mêmes élus par des Noirs, le mouvement a pour mission de connaître et satisfaire les aspirations des Noirs. Lorsque je me rends dans des endroits comme Soweto, qui est une immense et horrible agglomération peuplée de Noirs, afin de participer à des réunions politiques, j'ai en face de moi plusieurs dizaines de milliers de Noirs sud-africains, généralement des travailleurs. Quand je m'oppose ouvertement au désinvestissement par les entreprises internationales, et cela au nom de ces gens et au mien, je provoque une vive adhésion à une telle opinion, car ils savent ce que la pauvreté signifie. Ils sont conscients de ce que représente pour eux leur salaire hebdomadaire ; un emploi équivaut à la vie, tandis que le chômage est source de maladie et de mort. Devant les portes de chaque fabrique, on voit, chaque lundi matin, des files de chômeurs, qui espèrent obtenir un emploi pour la semaine. A ma connaissance, dans aucune de ces grandes réunions les gens ont jamais approuvé une stratégie de désinvestissement. Ceux qui défendent le désinvestissement ne sont pas mandatés par le peuple. Tout en assumant avec impatience leurs souffrances et leur pauvreté, les Noirs sud-africains sont persuadés que seule l'expansion économique suscitera les possibilités d'emploi. Je suis aussi très souvent entendu avec compréhension, dans le reste du monde, quand j'affirme que le désinvestissement ne se fera pas seulement au préjudice des plus pauvres, mais qu'il nuira aussi à tout le sud de l'Afrique, à l'égard duquel les Noirs sud-africains éprouvent un sentiment de responsabilité. Une croissance forte de l'Afrique du Sud exerce un effet positif pour les nations voisines. Quand, un jour, l'Afrique du Sud sera libre, elle jouera un rôle déterminant dans tout le sous-continent africain. La colonisation a balkanisé cette région et il appartiendra à l'Afrique du Sud noire de corriger les erreurs et les dommages qui en ont résulté.

Maintenant, les Blancs de l'Afrique du Sud dépendent économiquement des Noirs; la majorité des Blancs reconnaît ce fait crucial. A l'inverse, les Noirs reconnaissent tout autant qu'ils ne peuvent se passer des Blancs sur le plan économique. Eliminons l'une ou l'autre des deux communautés et tout s'effondre. Cette interdépendance économique doit maintenant aussi s'étendre aux domaines du social et du politique. Les deux parties en cause admettent de plus en plus cette réalité. Faciliter l'évolution vers des changements radicaux en Afrique du Sud, par la compréhension et la négociation, n'a jamais été aussi prometteur qu'aujourd'hui. Le développement économique et l'amélioration du sort des Noirs, qui en est la conséquence, renforce la capacité de négociation de ces derniers. C'est la force économique des Noirs sur le marché qui leur donnera les chances et les puissants moyens pour abolir l'«apartheid».

Les jeunes cadres d'entreprises qui espèrent occuper de hautes fonctions de dirigeants, dans quelques années, réaliseront leurs ambitions pendant une période durant laquelle l'Afrique du Sud vivra encore sa transition. La victoire de la majorité noire, dans sa lutte pour la liberté, ne sera qu'une première étape sur le chemin conduisant à la reconstruction de la société. La victoire politique devra être suivie d'autres victoires, dans tous les autres compartiments de la vie sociale. Il me semble qu'il appartient à ces jeunes cadres de rendre leurs entreprises attentives au fait qu'elles ne doivent pas se couper du tissu économique sud-africain. Quitter l'Afrique du Sud, avec toutes ses potentialités, c'est aussi démontrer son incapacité de participer à la résolution d'autres grands problèmes mondiaux. Ce sont les jeunes «managers» qui, dans la mesure où ils ont une vision dynamique et courageuse des transformations en cours, peuvent aider leurs supérieurs à encore mieux identifier et exercer leurs responsabilités internationales.