

LES MILIEUX D'AFFAIRES NOIRS SUD-AFRICAINS : VERS UNE NOUVELLE CROISSANCE ?

(Synthèse provisoire de terrain)

Anne Marynczak

LES RÉCURRENCES D'UN MILIEU HÉTÉROGENE

Depuis la libéralisation des années 1990, et davantage depuis les premières élections multiraciales en Afrique du Sud, les hommes d'affaires noirs sud-africains ont acquis une visibilité et une importance croissantes. Les politiques d'*affirmative action* (redressement des inégalités d'apartheid notamment en termes d'emploi) ou de *Black economic empowerment* (rachat ou prise de contrôle d'entreprises par des acteurs économiques noirs), encouragées par le gouvernement, sont autant d'opportunités pour le *Black business*. Pour les entreprises sud-africaines comme étrangères, ils sont des partenaires recherchés, leur expérience au sein des populations noires est notamment appréciée.

Trente hommes et femmes d'affaires ont été rencontrés lors de deux missions, avant et après les élections d'avril 1994 (février et août 1994, grâce au soutien de l'IEP de Paris, du CEAN et du GDR 846 "Afrique Australe" de l'EHESS). Les informations ont été recueillies par entretiens semi-directifs auprès de chacun d'entre eux.

Après avoir résumé les principales tendances du *Black business* - notamment en termes de générations, secteurs, performances, principales contraintes et forces des entreprises, formation et ouverture des entrepreneurs à l'étranger - les perspectives de son développement à court et moyen terme concluront cet aperçu du milieu.

Deux générations d'hommes d'affaires :

La distinction entre deux générations d'hommes d'affaires peut apparaître arbitraire, elle est néanmoins opératoire car elle a des répercussions sur la stratégie d'entreprise et les modes de gestion. Elle n'est toutefois qu'illustrative et ne saurait s'apparenter à une barrière stricte entre deux mondes opposés.

Les plus anciens hommes d'affaires ont fondé leurs premières entreprises dans les années 1960-70, alors que l'apartheid était solide et les restrictions sévères. Nombre d'entre eux ont commencé dans le commerce, certains y ont constitué des fortunes considérables, profitant de la faible concurrence locale existant dans les zones noires. Les entreprises "blanches" ou indiennes ne pouvaient en effet y investir et les licences de commerce étaient distribuées au compte-gouttes : les rares bénéficiaires pouvaient, à l'aide d'une gestion efficace, créer de petits monopoles locaux de distribution. Ils ont été amenés à développer des stratégies de croissance conformes au contexte restrictif d'apartheid, et notamment à privilégier la diversification de leurs activités plutôt que la consolidation, toute entreprise noire trop visiblement profitable pouvant être considérée comme menaçant l'ordre établi. Leurs entreprises actuelles ne sont souvent que la continuation d'une série "d'affaires" plus ou moins réussies.

Leurs stratégies de diversification ne sont pas toujours adaptées au nouveau contexte sociopolitique, mais elles visent parfois un objectif précis. A l'instar des Afrikaners dans les années 1940-50, certains hommes d'affaires noirs conçoivent leurs opérations économiques comme partie prenante d'un développement historique indispensable : la prise de pouvoir économique. Afin de contrôler, à terme, une partie substantielle de l'économie sud-africaine, aujourd'hui dominée par six conglomérats, ils tentent de créer des structures semblables, sociétés financières ou d'investissement, permettant de prendre petit à petit le contrôle de compagnies dans des secteurs-clés de l'économie (mines, industries, etc.). C'est notamment l'objectif affiché d'une des figures les plus éminentes de cette génération, le directeur du groupe *New Africa Investment*.

Ils ont appris à rechercher activement financements et partenariats internationaux (le plus souvent américains, canadiens ou nord-européens) et à s'organiser pour faire pression auprès du gouvernement, notamment à travers la chambre de commerce noire historique, la NAFCOC (*National African Federated Chamber of Commerce and Industry*). Ils sont ainsi souvent devenus des "personnes publiques". Éduqués pour la plupart avant le *Bantu Education Act* de 1953, et souvent dans les écoles des missions, ils ont pour le même niveau scolaire reçu un meilleur enseignement que la génération suivante. Cependant, nombre d'entre eux n'ont pas été aussi loin dans les études et certains sont de véritables *self-made men*.

Les plus jeunes hommes d'affaires ont presque toujours un diplôme universitaire, et ont bénéficié d'une éducation plus technique, fréquemment complétée à l'étranger (États-Unis, Royaume-Uni principalement). Ils ont entre 30 et 45 ans, et viennent plutôt du secteur privé où ils étaient cadres, et ont été confrontés à la prise de décision et la maîtrise du secteur dans lequel ils ont par la suite fondé leur entreprise. Plus pragmatiques que les précédents, ils tendent à se concentrer sur cette seule activité, et ont pour principal objectif la croissance de leur entreprise. Ils ont souvent créé dans les années 1980 et plutôt 1990 des sociétés de conseil, marketing, publicité.

Une hypertrophie du tertiaire

Comme dans d'autres pays africains, le secteur des services est sur-représenté en premier lieu parce qu'il est plus facile d'accès (investissement moins important), mais aussi parce que la législation de l'apartheid a interdit pendant longtemps aux entrepreneurs noirs l'accès à d'autres secteurs d'activités (et surtout le secteur industriel).

A l'intérieur même de ce secteur des services, on constate une grande concentration dans des activités de conseil variées : de nombreux entrepreneurs ont pu profiter d'une niche constituée principalement par la méconnaissance des entreprises blanches du marché des consommateurs noirs. A noter par ailleurs une percée notable dans les métiers financiers : assurance, banque, société d'investissement, qui peuvent constituer un tremplin vers des activités industrielles, grâce à la capacité d'investissement dégagée.

Si la plupart des commerces sont de très petite taille, ce secteur reste néanmoins un des domaines de prédilection du *Black business*. De même, le secteur du transport - et principalement les taxis collectifs, est stratégique, notamment parce qu'il offre des opportunités de croissance rapide. Il a été néanmoins impossible d'enquêter sur ce milieu très maffieux (voir les nombreuses "guerres de taxis"). Notons en outre que si cette activité a été considérée dans les années 1980 comme la *success story* du *Black business*, elle est aujourd'hui dans une impasse, du fait notamment de sa saturation et de sa criminalisation.

Il existe peu d'entreprises noires formelles dans le secteur industriel, où la construction et le textile restent les principales activités. Les entreprises industrielles sont généralement très petites, excepté dans le cas d'opérations de *Black economic empowerment* ("prise de pouvoir" économique des Noirs) - type rachat de

l'entreprise publique *National Sorghum Breweries* par un *pool* d'entrepreneurs noirs, ou d'hommes d'affaires ayant profité d'un partenariat exclusif avec des sociétés étrangères, comme le fondateur de *Kilimanjaro Bottling* en partenariat avec *Coca-Cola*.

Des sociétés comme *Black Like Me*, entreprise très profitable fabriquant des cosmétiques, fondée sans autre soutien que celui - relativement limité - de la *Small Business Development Corporation* (SBDC) apparaissent comme des exceptions. Encore a-t-il été nécessaire de créer cette entreprise dans un *homeland* (où la réglementation envers les entrepreneurs noirs était plus souple, même si un soutien "politique" était parfois nécessaire), devant l'impossibilité légale de l'installer à Johannesburg dans les années 1980.

A cet égard, la nouvelle réglementation mise en place dans les années 1990 par le gouvernement de M. F.W. De Klerk, "déracialisant" les centres économiques, a une importance considérable. Aujourd'hui, dès qu'ils en ont l'opportunité, la plupart des hommes d'affaires de la région de Johannesburg s'installent en dehors des *townships*, et de préférence dans des banlieues aisées comme Sandton. Plus proches des principaux partenaires économiques, ils évitent aussi l'instabilité des *townships*, qui altère bien souvent le développement de l'entreprise.

Une gestion professionnelle :

La gestion de l'entreprise semble le plus souvent rationnelle, la comptabilité est fréquemment sous-traitée, le marché et les opportunités sont clairement identifiés. La stratégie d'entreprise est parfois plus aléatoire, de nombreux entrepreneurs - principalement ceux qui appartiennent à l'ancienne génération - privilégiant des bénéfices à court terme à une consolidation de long terme, et tendant à diversifier à outrance des activités qui risquent de périr rapidement par manque de suivi. Au contraire des hommes d'affaires plus jeunes, leur capacité à déceler des affaires prometteuses les incitent à se lancer dans des activités dont ils ne maîtrisent pas la technique propre et à les confier à des gestionnaires pas toujours plus expérimentés.

La recherche de partenariats :

La plupart des entrepreneurs rencontrés sont très favorables à des partenariats avec des entreprises étrangères, certains précisant

toutefois que l'idéal serait un partenariat triple : Blanc-Noir-Etranger, ce dernier pouvant neutraliser les tensions susceptibles d'apparaître entre les deux parties sud-africaines. Ces entrepreneurs sont en effet conscients que l'intégration économique passe en premier lieu par un transfert de savoir des entreprises sud-africaines établies. Des partenariats entre Noirs sont plus rares, à l'exception des opérations de rachat d'entreprises "blanches" (dans le cadre du *Black economic empowerment* qui concerne souvent le même petit groupe d'hommes d'affaires).

Lorsque les entrepreneurs font état de liens avec des partenaires étrangers, il s'agit le plus souvent de ressortissants des États-Unis, du Canada, de la Grande-Bretagne et des pays nordiques. Ces pays sont très présents en Afrique du Sud, et ont notamment financé des associations d'hommes d'affaires, des programmes de formation, et suscité quelques partenariats.

Des réseaux politiques souvent peu développés

Rares sont les hommes d'affaires revendiquant spontanément une quelconque affiliation politique, ils se considèrent pour la plupart comme indépendants, et soulignent le danger de mêler "la politique" et "les affaires". Ce type de résultat d'enquête est bien évidemment logique au vu de l'aspect "sensible" de l'appartenance politique en Afrique du Sud aujourd'hui. Pourtant, nombre de ces hommes d'affaires ont eu un passé très militant au sein des mouvements de libération, et plusieurs ont connu la prison de Robben Island. Ces expériences politiques ont pu les amener à constituer des réseaux de relations qu'ils tentent parfois de raviver, devant les opportunités issues notamment du *Reconstruction and Development Programme* (RDP, programme de l'ANC), et de marchés publics.

Seules des entreprises comme *Thebe Investment Corporation*, fondée avec l'aide de MM. Mandela et Sisulu, ont notoirement des liens avec l'ANC : même si ce parti a tenté de s'en distancier avant les élections d'avril 1994, il est probable que Thebe dispose toujours de son soutien. C'est en effet un vecteur potentiellement efficace de l'intégration économique des Noirs, à la condition bien entendu d'une gestion rationnelle. Certains entrepreneurs à priori "indépendants" sont peu à peu intégrés (leur passé militant aidant ?) dans la direction de Thebe. Peut-être la direction de Thebe espère-t-elle ainsi renforcer son image et son implantation dans le *Black business*, dont certains membres ont été très critiques à son égard. D'autres hommes d'affaires

ont individuellement des responsabilités au sein de l'ANC et le revendiquent, mais ils restent une minorité.

Les chambres de commerce noires (NAFCOC et FABCOS), sont fréquemment délaissées parce que considérées comme trop "politiques" et trop éloignées des besoins des hommes d'affaires. Le récent *National Black Business Caucus* (NBBC), organisation représentant le *Black business* et assurant un rôle de *lobby*, créé à la suite de la conférence de Mopani Lodge en 1993 (rencontre entre l'ANC et des membres du *Black business*), doit encore faire ses preuves : c'est une nouvelle initiative d'une poignée d'individus et de nombreux entrepreneurs en ont tout juste entendu parler.

Le *lobbying* exercé par ces institutions auprès du gouvernement et du secteur privé est cependant parfois utile (assouplissement des réglementations, aides à la promotion des cadres noirs et au *Black empowerment*, etc.). En outre, elles permettent la constitution de réseaux de relations indispensables. Ces associations d'hommes d'affaires tentent judicieusement par ailleurs de renverser l'image parfois défavorable du *Black business*.

Les principaux manques : crédibilité, fonds propres, employés qualifiés

Cette image défavorable est fréquemment considérée comme un des obstacles majeurs à la croissance de l'entreprise, notamment parce qu'elle implique un manque de crédibilité auprès des différents partenaires économiques. Tous les défauts de l'entreprise sont, selon les hommes d'affaires noirs, trop souvent imputés à leur couleur de peau.

Une autre contrainte fréquemment mentionnée est le manque de financement et d'accès au crédit, les garanties exigées par les banques sont souvent trop élevées pour les entrepreneurs qui sont plus rarement propriétaires de biens immobiliers du fait du système d'apartheid. Si les premières approches des banques ou de bailleurs de fonds comme la SBDC ont été délicates, dès que la collaboration est engagée, elle est en général mutuellement appréciée.

Le recrutement d'employés qualifiés est difficile, le système d'éducation des populations noires étant très insuffisant. Certains entrepreneurs ont ainsi résolu de former eux-mêmes leurs employés lorsqu'ils le peuvent (coiffure et confection essentiellement). Notons que nombre d'entre eux se sont d'une manière ou d'une autre investis

dans des programmes de formation, et perçoivent cette issue comme cruciale.

L'instabilité sociale est, pour les entreprises situées dans les *townships*, la contrainte majeure, outre les vols et autres délits répétées à l'encontre de l'entreprise, elle affecte leurs clients et ainsi la croissance de l'entreprise. La plupart des hommes d'affaires rencontrés restaient cependant confiants dans l'avenir, et espéraient que le nouveau gouvernement serait à même de les aider à résoudre ces problèmes.

LES PERSPECTIVES POST-ELECTORALES : UN RÉEL CHANGEMENT ?

Il est encore trop tôt pour constater un quelconque changement depuis les élections d'avril 1994, même si certains entrepreneurs ont déjà bénéficié de marchés publics. La plupart ne pensent pas pouvoir déceler d'améliorations avant quelques années, et laissent au gouvernement le temps de s'atteler à la tâche, estimant qu'il a de nombreuses autres priorités. Quelques-uns pensent cependant que le gouvernement n'insiste pas assez sur les politiques d'*affirmative action* et de *Black economic empowerment*, notant même un ralentissement du processus depuis les élections, imputé au soulagement des grandes entreprises qui estiment n'avoir plus rien à craindre.

Il est vrai que pour nombre de grandes compagnies sud-africaines, la politique est encore celle de la "décoration", par la nomination de cadres noirs à des postes sans leur donner les responsabilités nécessaires. Les nombreuses critiques à l'encontre des *tokens* (jetons), ces hommes d'affaires noirs multipliant les postes de directeurs non-exécutifs dans les grandes entreprises sud-africaines, oublient cependant facilement que peu d'individus peuvent remplir de telles fonctions et que l'ensemble des directeurs siégeant aux conseils d'administrations des grandes entreprises sud-africaines est aussi très restreint.

Aujourd'hui, même la bourse de Johannesburg participe au processus de *Black empowerment* en tentant d'encourager les entreprises noires à être enregistrées (dans un secteur certes à part, le *venture capital board*, appelé aussi le *RDP sector*). Il est ainsi probable que les politiques en faveur du rattrapage économique des Noirs, qu'elles soient internes (promotion et formation des employés noirs) ou externes (création de franchises et sous-traitance) se

multiplient au sein des grandes entreprises, suivant notamment l'exemple de certaines sociétés américaines (Coca-Cola, Reebok, etc.) et les incitations du gouvernement.

Il n'est en effet pas exclu que le gouvernement engage à moyen terme des actions très concrètes en faveur du *Black business*, en lui ouvrant la porte de certains marchés, en favorisant des partenariats avec des entreprises "blanches" ou étrangères (auxquels les hommes d'affaires noirs sont souvent très favorables), en assouplissant la législation, mais aussi tout simplement en favorisant la formation des population noires. Ses déclarations concernant ce secteur vont dans ce sens.

De vastes opérations de *Black empowerment* ont ainsi déjà eu lieu, témoins notamment de la capacité de certains milieux économiques blancs et noirs à s'entendre. Le rachat d'assurances comme African Life ou Metropolitan Life, le dynamisme - voire l'agressivité - d'"aspirants" conglomérats tels que New Africa Investment, Kagiso Trust Investment ou Thebe Investment Corporation, montrent que les opportunités de croissance existent, notamment pour les hommes d'affaires ayant une certaine capacité d'investissement et bénéficiant de réseaux économiques nationaux et internationaux actifs (ancienne génération, entrepreneurs issus du milieu des ONG - voir Kagiso Trust - etc.).

Il semble pour l'heure que ces opérations soient plutôt le fait de certains gros hommes d'affaires très connus, mais rien n'empêche à l'avenir une tendance plus organisée, notamment avec le concours du gouvernement. Il faudrait toutefois surmonter la "désorganisation" actuelle du *Black business*, incapable, malgré la multiplication des associations et chambres de commerce, de présenter un interlocuteur unique, représentatif de l'ensemble du milieu.

En termes de secteurs économiques, rappelons que l'objectif affiché de certaines de ces compagnies est de dégager une capacité d'investissement suffisante pour s'attaquer à des activités "stratégiques", notamment industrielles, ou telles que les mines. Le RDP peut par ailleurs favoriser la croissance des nombreuses petites entreprises noires de construction en leur allouant certains contrats publics issus des politiques de logement dans les *townships*. Dans le secteur du textile, la confection de prêt-à-porter visant plus spécifiquement les populations noires (type "afro-occidental" ?), offre également des opportunités intéressantes.

Cependant, il est probable que le secteur des services continue à dominer le *Black business* tant son importance est considérable. Des activités telles que le conseil risquent toutefois de devenir rapidement saturées, du fait de la multiplication des créations d'entreprises dans le secteur.

En ce qui concerne la distribution, même s'il existe des opportunités dans des zones très mal desservies comme les *townships*, il semble que les petits magasins de quartiers noirs, souvent très ignorants des règles du marketing de base, et mal considérés par les habitants du fait de leurs prix exorbitants, puissent difficilement se développer. Les grandes chaînes de distribution sud-africaines pallieront probablement à ce manque en créant des supermarchés dans les *townships* qui seraient gérés efficacement par certains de leurs cadres noirs. Des franchises, notamment dans le domaine de l'alimentaire (*fast-food*) pourraient aussi être profitables dans ces quartiers qui manquent parfois d'animation et de lieux de rencontre.

D'autres activités ont un important potentiel de croissance, plus particulièrement dans le domaine des cosmétiques - soin de la peau et des cheveux africains - activités jusqu'à récemment peu développées, notamment du fait d'un manque de formation. Le marché de l'esthétique, loin d'être aujourd'hui saturé, sera d'autant plus porteur que la stabilisation sociale et l'élévation du niveau de vie d'au moins une partie des salariés noirs risquent de les amener à consacrer une plus grande part de leur revenu dans ce domaine.

Il semble certes improbable que les milieux d'affaires noirs parviennent un jour à dominer l'économie sud-africaine : leur collègues blancs sont très bien implantés, et les quelques conglomérats qui contrôlent l'économie sud-africaine sauront mettre le holà dès que la situation leur semblera inconfortable. Leur nombre encore très réduit et la faiblesse de leur capacité moyenne d'investissement ne leur donne pas suffisamment d'influence, quand bien même ils parviendraient à s'organiser.

Malgré tout, le secteur du *Black business*, aussi restreint soit-il, comporte de véritables professionnels, entrepreneurs dynamiques qui ont les moyens de croître dans les années à venir et de profiter des opportunités existantes. Avec l'appui du gouvernement, de certains partenaires sud-africains et étrangers, ce secteur recèle un réel potentiel de croissance et de renouvellement.

Le secteur privé est en effet un vivier d'entrepreneurs en devenir : dès maintenant, et certainement davantage dans le futur, les hommes d'affaires noirs les plus compétents seront ceux qui auront été formés à l'école des grandes entreprises. Le succès exemplaire de quelques *self-made men* comme le fondateur de *Black Like Me* ou celui de *Principal Products International* reste une exception.

les cahiers

n° 21 - 1994

OBJETS, TERRAINS, DISCIPLINES

Editeurs scientifiques:

Jean COPANS

Pascal LABAZEE

Auteurs :

P.LABAZEE - M. LE PAPE - Y. LEBEAU

M. SELIM - E. GREGOIRE - R. CABANES

Hors-Thème:

A.I.NDIAYE et B. TIDJANI - A.MARYNZCAK

UR : Savoirs et Pouvoirs

Département SUD - ORSTOM

72, route d'Aulnay 93143 - BONDY Cedex - Tél. : 48 02 56 17