



**HAL**  
open science

**Entreprendre et innover dans l'industrie à Tunis.  
Ancrage territorial et inscription dans les réseaux  
internationaux des entrepreneurs privés industriels de la  
région de Tunis.**

André Métral

► **To cite this version:**

André Métral. Entreprendre et innover dans l'industrie à Tunis. Ancrage territorial et inscription dans les réseaux internationaux des entrepreneurs privés industriels de la région de Tunis.. Sciences de l'Homme et Société. Université François Rabelais - Tours, 2000. Français. NNT: . tel-00497370

**HAL Id: tel-00497370**

**<https://theses.hal.science/tel-00497370>**

Submitted on 4 Jul 2010

**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.

UNIVERSITE FRANCOIS -  
RABELAIS  
TOURS

Ecole Doctorale : HOMMES ET  
TERRITOIRES

Année universitaire : 2000-2001

THESE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITE  
DE TOURS

Discipline : Géographie

présentée et soutenue publiquement

par

André METRAL

Le 11 décembre 2000

ENTREPRENDRE ET INNOVER DANS L'INDUSTRIE A  
TUNIS.

Ancrage territorial et inscription dans les réseaux internationaux des  
entrepreneurs privés industriels de la région de Tunis.

Directeur de thèse : Pierre SIGNOLES

JURY :

Georges BENKO, Maître de Conférences de Géographie, Université Paris I  
Mahmoud BEN ROMDHANE, Professeur d'Economie, Université de Tunis  
Nicolas BREJON DE LAVERGNEE, Professeur d'Economie, Université de Tours  
Jean-Marie MIOSSEC, Professeur de Géographie, Université de Montpellier III  
Pierre SIGNOLES, Professeur de Géographie, Université de Tours

Cette thèse a été préparée dans le cadre d'URBAMA, UMR 6592 du CNRS, Université de Tours.



---

## RESUME

Le processus de territorialisation industrielle, si l'on entend par là l'appropriation de leur espace par des acteurs industriels locaux agissant en interaction réciproque, peine à se réaliser dans la région de Tunis. L'innovation dans les PMI en souffre et demeure incrémentale. Les acteurs impliqués dans l'aventure industrielle - entrepreneurs ou futurs entrepreneurs, cadres, inventeurs - privilégient la relation réticulaire au détriment de la relation territoriale de proximité typique, par exemple, des districts industriels, mais aussi des systèmes productifs localisés ou des milieux innovateurs. Il conviendrait pourtant de considérer la relation territoriale de proximité comme un complément indispensable à l'inscription des acteurs dans des réseaux nationaux ou internationaux, faute de quoi les grandes unités, nationales ou étrangères, ne sauraient d'elles-mêmes exercer leurs effets de polarisation dans un sens favorable au développement local des petites et moyennes entreprises industrielles.

Une clef de compréhension de l'ensemble de ces phénomènes consiste à scruter la manière dont les acteurs locaux se représentent leur situation présente qui se trouve pour partie héritée du passé, et comment ils agissent en conséquence.

---

## DISCIPLINE

Géographie

---

## MOTS-CLES

Territoire, industrie, district industriel, réseau, entreprise, entrepreneur, innovation, acteur, représentation, polarisation, PME.

---

The process of industrial territorialisation, if we mean so the appropriation of their space by local industrial actors there acting in mutual interaction, has difficulty in coming true in the region of Tunis. The innovation in SMI (SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRY) suffers from it and remains incremental. The actors involved in the industrial adventure - entrepreneurs or future entrepreneurs, executives, inventors - privilege the reticular relation to the detriment of the territorial relation of typical nearness, for example clusters, but also localized productive systems or innovative circles. It would be advisable nevertheless to consider the territorial relation of nearness as a complement indispensable to the inscription of the actors in national or international networks, otherwise the bulks, national or foreign, would not know about themselves to exercise their effects of polarization in a direction favorable to the local development of small and medium-sized enterprises.

A key of understanding of all these phenomena consists in scrutinizing the way the local actors represent themselves their present situation which is partly inherited from past, and how they act consequently.

## Sommaire

	Pages
Introduction générale.....	9
Première Partie : La région de Tunis, un introuvable territoire industriel.....	26
Chapitre I : Tunis : un espace hétérogène de PME dispersées et peu intégrées....	34
Chapitre II : Un espace marqué par la rétention des informations.....	103
Chapitre III : Réalité et limites de l'essaimage des entreprises industrielles dans la région de Tunis.....	139
Chapitre IV : Timidité et diversité des innovations, fragilité de la dynamique entrepreneuriale.....	157
Deuxième Partie : Des conditions globalement peu favorables à un processus de territorialisation industrielle à Tunis.....	194
Chapitre I : Les contraintes vécues par les industriels tunisiens.....	196
Chapitre II : Quelques précédents historiques de « territorialisation industrielle ».....	265
Chapitre III : Les acteurs de l'industrie tunisoise : choix personnels et relations réciproques.....	308
Troisième Partie : Les effets de polarisation dans la région de Tunis.....	385
Chapitre I : L'inscription de la région de Tunis dans des réseaux nationaux.....	389
Chapitre II : L'inscription de la région de Tunis dans des réseaux internationaux	447
Conclusion générale.....	501



## Remerciements.

Ce n'est pas dans l'unique but de sacrifier à la tradition que j'adresserai ici, en premier lieu, mes remerciements à Pierre SIGNOLES, qui a dirigé cette thèse. Je voudrais souligner que j'ai particulièrement apprécié le style de son travail de direction, fait d'un précieux alliage entre une rigueur des plus exigeantes, une patience et un dévouement constant et, enfin, une confiance qui seule m'a permis de surmonter les inévitables phases, sinon de découragement, du moins de doute, que comporte un tel travail de recherche.

L'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain de Tunis m'a accueilli et aidé financièrement, matériellement et moralement, facilitant mes démarches administratives en Tunisie et la prise de contact avec les acteurs tunisiens, mettant ses locaux et ses ressources à ma disposition. Je voudrais donc remercier MM. Michel CAMAU et Jean-Philippe BRAS qui ont dirigé successivement cet institut durant la période de mes enquêtes et, au-delà, l'ensemble de son personnel, pour son dévouement et sa gentillesse.

J'ai bénéficié de l'accueil et des conseils avisés de nombreux Universitaires tunisiens et, tout particulièrement, de MM. Azzam MAHJOUR, Mahmoud BEN ROMDHANE, Saïd BEN SEDRINE, et Ridha GOUÏA, économistes à l'Université de Tunis, ainsi que de M. ZAMITI, sociologue au CERES (Centre d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales) à Tunis. Qu'ils soient tous chaleureusement remerciés, ainsi que, en France, M. Pierre JUDET, Professeur à l'Université de Grenoble, qui a bien voulu éclairer mon travail de ses remarques et critiques constructives.

Je pense surtout aux 48 entrepreneurs de la région de Tunis qui ont bien voulu se prêter à mes enquêtes, prenant pour certains, de longues heures sur leur temps de travail - et chacun sait à quel point ce temps leur est compté ! Quelques-uns l'ont même fait à plusieurs reprises, tous se sont prêtés au jeu avec la plus grande courtoisie et un sens de l'hospitalité qui n'a décidément rien d'une légende. Ma gratitude leur est acquise ; elle s'adresse également, et pour les mêmes raisons, aux quelque onze inventeurs ainsi qu'à un certain nombre de cadres salariés des entreprises qui m'ont également reçu de la même manière.

Je dois également exprimer ma dette envers nombre de fonctionnaires de divers ministères et de responsables au sein de diverses institutions - Centres Techniques, écoles, antennes régionales de l'API (Agence de Promotion de l'Industrie), etc. - qui ont également bien voulu m'ouvrir leurs portes.

Parmi toutes ces personnes, je pense tout particulièrement à Neila HAMMAMI, à M. FERTANI, à Rachid CHIFRAOUI, à Taleb ABID, auxquelles j'exprime mon amitié, outre ma gratitude pour leur aide précieuse.

Pardon à ceux que j'aurais oublié et, enfin, merci à ma famille, pour sa patience.

## **Introduction générale.**



Ce n'est pas pour elle-même que nous avons choisi de nous intéresser à la ville de Tunis (et à la région qui l'entoure). La question du développement qui est au départ de notre recherche ne se limite pas pour nous à celle du développement *local*. En clair, ce travail, nous ne l'aurions pas entrepris à propos de la région de Lyon, de Londres ou de Munich. Si Tunis nous intéresse, c'est avant tout en tant que capitale d'un Etat du *Tiers-Monde*.

Près d'un demi-siècle après l'émergence de ce concept, nous croyons encore en effet qu'il recouvre une signification et que si le développement concerne toute portion de territoire, sa question ne se pose pas de la même manière au Sud qu'au Nord, à Tunis qu'à Limoges ou qu'à Milan.

Mais nous pensons aussi qu'il peut être extrêmement fructueux de projeter sur une échelle *locale* la question du développement *mondial*. Face aux limites que rencontrent les théories économiques du développement, qui sont par nature globalisantes, nous faisons le pari qu'un renversement d'échelle peut s'avérer pertinent.

Qu'entendons-nous par développement ? Où les approches économiques du développement mondial trouvent-elles leurs limites et en quoi l'approche locale du développement mondial est-elle susceptible de reculer ces limites ? Une classification des théories du développement en trois grands types nous paraît commode pour tenter de répondre à ces questions.

Les années 1950 et 1960 ont été marquées dans ce domaine par un premier courant qui rassemble des auteurs aussi divers que R PREBISCH, C. FURTADO, F. PERROUX, A. HIRSCHMAN, etc. Trois propositions mettent ces auteurs d'accord par-delà leur diversité et justifient l'appellation de « **structuraliste** » qui a été donnée à ce courant<sup>1</sup>.

Les pays du Tiers-Monde ont des caractéristiques *structurelles* particulières qui définissent le sous-développement : telle est la première de ces trois propositions. Certains auteurs, comme C. FURTADO, insistent ainsi sur le caractère *dual* de l'économie sous-développée, écartelée entre un secteur moderne et un secteur archaïque, qu'une différence fondamentale de productivité du travail distingue. Pour F. PERROUX, domination, désarticulation et non-couverture des coûts de l'homme sont les caractéristiques essentielles du sous-développement, la dernière constituant la manière dont se manifestent concrètement les deux premières<sup>2</sup>. Le sous-développement est un produit historique de la domination : en ne se contentant pas d'exporter vers leur « périphérie » des marchandises, mais en y ajoutant, à l'époque de l'« impérialisme », l'exportation de capital, d'abord sous forme d'investissements de portefeuille, puis et surtout sous forme d'investissements directs, les pays déjà industrialisés ont dépossédé ceux de la périphérie de leurs centres de décisions économiques (la colonisation ayant le plus souvent fait de même des centres de décisions politiques). La désarticulation en est une conséquence et présente une double face : désintégration interne et intégration à l'économie mondiale. Dans ces conditions, les « coûts de l'homme » ne peuvent pas être couverts : le recours à la théorie classique de la répartition fait dépendre le salaire – y compris dans le secteur moderne à forte productivité du travail et compte tenu d'un fort taux de chômage – du niveau de revenu que l'on peut espérer dans le secteur traditionnel, ce à quoi il faut ajouter que l'*extraversion* – autre caractéristique structurelle du sous-développement qui exprime le fait que le secteur moderne produit

---

<sup>1</sup> BRASSEUL Jacques : *Les nouveaux pays industriels*, Paris : Armand Colin, 1993 (p. 67, « Les théories structuralistes de l'industrialisation »).

<sup>2</sup> BYE Maurice, DESTANNE de BERNIS Gérard : *Relations économiques internationales*, Paris : Dalloz, 1977, pp.419 à 451.

essentiellement pour l'exportation - dispense les capitalistes de ce secteur moderne de se soucier du niveau de salaire en tant que garant de leurs débouchés (de BERNIS G., 1977, p.444).

Deuxième proposition structuraliste : le développement est un processus de transformation des *structures*, parmi lesquelles **l'industrialisation** tient une place de tout premier choix. « Les auteurs structuralistes », écrit J. BRASSEUL, « accordent, bien plus que les néo-classiques, un rôle déterminant à l'industrie dans le développement économique. Celui-ci est un processus de transformation structurelle où l'industrialisation est l'élément moteur » (BRASSEUL J., 1993, p. 67). L'industrie manufacturière a des caractères spécifiques qui en font en effet, selon les structuralistes, le moteur de la croissance : la diversité des branches industrielles permet des spécialisations, l'industrie produit les biens de production pour toutes les branches ; enfin, elle se trouve à l'origine des changements technologiques (BRASSEUL J., 1993). C'est la raison pour laquelle nous avons d'ailleurs choisi de nous intéresser aux entrepreneurs **industriels** de la région de Tunis, même si la division de l'appareil de production et de la population en trois secteurs de Colin CLARK prête de plus en plus à contestation. Les frontières entre ces trois secteurs tendent en effet à s'estomper. Par exemple, l'agriculture « s'industrialise », non seulement dans le sens où elle utilise des intrants d'origine industrielle, mais aussi et surtout dans le sens où elle emprunte au secteur « secondaire » des méthodes de production qui définissent l'industrie : maîtrise des processus de production et emploi des disciplines scientifiques, division technique du travail, emploi intensif du machinisme, recours au calcul économique et, enfin, production de masse (régulière, homogène, de bonne qualité courante et à bas prix)<sup>3</sup>. On pourrait en dire autant des « services ». Il faut donc à notre sens de moins en moins considérer l'industrie comme un *secteur* d'activités à part entière, mais de plus en plus comme une *méthode* de production spécifique, économiquement plus productive que la méthode artisanale à laquelle elle s'oppose et qui ne connaît pas de frontières sectorielles. Dans ces conditions-là, l'industrialisation demeure un signe majeur de développement économique. Tandis que, dans les pays développés, cette industrialisation touche désormais le secteur tertiaire, il reste pertinent, dans un pays du Tiers-Monde, d'isoler les activités manufacturières pour s'intéresser au phénomène du progrès dans la productivité du travail.

Si le développement se définit par un changement de structures, nous sommes en droit de nous demander comment les structuralistes envisagent ces changements. La définition que propose F. PERROUX du développement comme la « combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global »<sup>4</sup> suggère que ces changements structurels ne vont pas sans changements des mentalités. Si cette définition s'inspire de l'histoire du développement des pays du Centre, elle ne nous est d'aucune utilité pour comprendre les conditions du développement de la périphérie puisque, précisément, le mécanisme de la domination est censé empêcher toute évolution de ces pays qui soit parallèle à l'histoire qu'ont connue les pays développés. Si cette définition vaut également pour la périphérie, elle ouvre des perspectives qui restent à préciser, car elle peut être interprétée de manières très différentes voire antagonistes. En particulier, elle peut susciter une vision idéaliste du développement, par laquelle il suffirait que les hommes changent de mentalité pour que, miraculeusement et sans qu'on sache l'origine de ce changement, les structures de domination tout à coup s'effacent ou se transforment en leur contraire. Dans une telle interprétation de la définition de PERROUX, la mentalité deviendrait le point de départ de tout processus de développement, alors même

---

<sup>3</sup> VIAU P. : *L'essentiel sur l'agriculture française*, Paris : Les éditions ouvrières, 1978.

<sup>4</sup> PERROUX François : *L'économie du XXème siècle*, Paris : PUF, 1961 (1969 pour la 3ème édition).

que le courant qu'il représente s'est ingénié à nier que la mentalité ait pu être le point de départ du processus du sous-développement, mettant au contraire en exergue le caractère historique de ce phénomène. Contradiction difficilement envisageable de la part de cet auteur.

On peut à l'inverse interpréter cette définition en tant que les changements de mentalités *accompagnent* les changements de structure : non pas au point de départ, mais au centre du processus du développement. Il reste alors à montrer comment s'articulent concrètement les interventions respectives de ces deux instances, ce qui reste, nous semble-t-il, largement sous silence dans l'ensemble des conceptions structuralistes. F. PERROUX insiste sur le rôle crucial des institutions et, en particulier, de la politique d'éducation capable d'insuffler l'esprit d'entreprise et d'innovation. En fait, c'est l'initiative publique qui détient les clefs du développement dans la conception structuraliste, ce qui est confirmé par la troisième des propositions dont nous faisons état : la politique économique doit promouvoir les changements structurels.

L'Etat doit en quelque sorte remplacer l'entrepreneur que l'histoire n'a pas permis de faire émerger dans ces pays à l'égal de ce qu'il en fut dans les pays développés. Les préconisations politiques qui résultent de cette pensée comportent des variantes, qui vont de stratégie d'industrialisation par substitution aux importations (PREBISCH<sup>5</sup>) à des orientations encore plus volontaristes par lesquelles les investissements publics doivent s'ingénier à créer une base industrielle elle-même « industrialisante » (de BERNIS<sup>6</sup>), le fondement d'un tel pouvoir industrialisant découlant de la définition par A. HIRSCHMAN des « effets de liaison » et par F. PERROUX des « effets d'entraînement »<sup>7</sup>. Mais il nous semble que la tentation structuraliste porte ses tenants à insister sur le démontage de ces effets plus que sur leur origine. Une chose est de constater que la croissance ne se produit pas partout et que, dans les lieux qu'elle a « choisie », les effets d'entraînement la rendent cumulative ; autre chose est d'expliquer pourquoi elle a choisi ces points du territoire et pas d'autres.

En outre, nous reprendrons volontiers à notre compte les critiques qui reprochent aux structuralistes leur *économisme* : faute de s'être interrogés sur la nature de l'Etat et, plus généralement, sur le fonctionnement concret des organisations – ce qui vaut non seulement pour les institutions politiques, mais aussi, par exemple, pour les entreprises – en tant qu'elles sont avant tout habitées par des hommes, ils ont cru pouvoir projeter dans le Tiers-Monde le concept d'Etat en vigueur dans les pays développés. L'économisme débouchait donc sur l'*ethnocentrisme*. « *En posant en ces termes le débat sur l'Etat dans les pays en développement, les économistes commirent alors un formidable acte d'ethnocentrisme consistant à projeter des catégories d'analyse économique propres aux Etats occidentaux contemporains sur des entités politiques qui, pour beaucoup, n'avaient en commun avec ceux-ci que la dénomination formelle d'Etat et la représentation nouvelle aux Nations Unies* »<sup>8</sup>. Ces approches instrumentalisaient les institutions en général, l'Etat en particulier, en pariant allègrement sur leur transparence au sens de la parfaite concordance entre leurs fonctions formelles et leur fonctionnement réel, ainsi que sur la parfaite intériorisation par les membres de ces institutions de ces buts officiels. En bref, elles faisaient totalement abstraction de ce que, à l'intérieur des organisations, comme l'ont mis en évidence les sociologues qui

---

<sup>5</sup> PREBISCH Raul : *Hacia Una Dinamica del Desarrollo Latinoamericano*, Suplemento de Comercio Exterior, S.A., Mexique : Banco Nacional de Comercio Exterior, 1963.

<sup>6</sup> DESTANNE de BERNIS Gérard : « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale », *Economie Appliquée*, ISEA, 3-4, 1966.

<sup>7</sup> Cf., infra, Troisième Partie, I-introduction.

<sup>8</sup> PETITEVILLE Franck : « Trois figures mythiques de l'Etat dans la théorie du développement », mars 1998, *Revue internationale des sciences sociales* (article partiellement reproduit par *Problèmes économiques*, 1998, n°2 587).

travaillent en ce sens dans le sillage de Michel CROZIER<sup>9</sup>, les individus sont des *acteurs* qui ont leurs stratégies propres. C'est pourquoi une approche pluridisciplinaire qui intègre en particulier la sociologie - et plus précisément dans sa tradition weberienne de l'action sociale - nous paraît indispensable pour aborder la question du développement.

Quoi qu'il en soit, l'application des théories structuralistes des années 1950 et 1960 par les Etats dans le cadre de leurs politiques de développement a conduit à un certain nombre de déceptions qui peuvent s'expliquer en grande partie par cette instrumentalisation des institutions. Par exemple, cette critique est exprimée à propos de l'Algérie par Medhar SLIMANE sous la forme d'une opposition entre *tradition et développement*. Pour cet auteur, la mise en œuvre du modèle étatique et bureaucratique d'industrialisation promu dans ce pays durant la décennie 1970 s'est heurtée au poids de la société traditionnelle algérienne : les signaux que l'Etat, à travers les mesures qu'il prenait dans le cadre de sa politique de développement, envoyait à cette société étaient en quelque sorte réinterprétés par elle pour être mis au service d'une stratégie familiale privée, en tout cas sans rapport avec le développement tel qu'il était conçu par l'Etat<sup>10</sup>.

Face à ces déceptions et aux échecs, certains larvés et d'autres retentissants, des politiques volontaristes du développement, un nouveau courant, celui dit de la « domination », s'abandonna durant les années 1970 à un certain fatalisme : non seulement le rapport des forces économiques au niveau mondial avait conduit à une division internationale du travail au bénéfice du « Centre » et au détriment de la « Périphérie » qui aboutissait à un « échange inégal » (A. EMMANUEL<sup>11</sup>) et à un « développement du sous-développement » (A. G. FRANK<sup>12</sup>) ; mais, de plus, l'instance du politique ne permettait absolument pas de contrarier cette fatalité, puisque – dans les versions les plus radicales d'André Gunder FRANK ou de Samir AMIN<sup>13</sup> -, les Etats du Tiers-Monde n'étaient que des structures fantoches, « occupées par une bourgeoisie qui avait partie liée avec les intérêts capitalistiques des classes dominantes du centre, ces dernières abandonnant à la petite bourgeoisie de la périphérie une fraction des bénéfices de leur domination économique, en échange du rôle local joué par celle-ci dans la préservation du système, notamment par des politiques sociales répressives » (PETITEVILLE F., 1998).

Le renversement qui fait ainsi passer les économistes du développement de l'optimisme au fatalisme ne doit pas occulter la continuité intellectuelle fondamentale qui relie les théories de la domination à celles du volontarisme structuraliste évoquée précédemment : l'Etat se trouve plus que jamais chosifié et instrumentalisé, même si l'instrument qu'il représente a tout simplement changé de mains. Son statut a même considérablement régressé. En effet, alors que, pour les optimistes structuralistes, l'Etat pouvait être utilisé par les sociétés du Tiers-Monde et être mis au service d'un intérêt général prenant la forme précise du développement, les tenants de la domination ne font que constater une subordination des Etats sous-développés à des intérêts privés locaux, voire et surtout étrangers – ce qui est le comble pour un esprit occidental animé par la conception de l'Etat-Nation qui, comme le vocable le suggère, met *l'Etat* au service de la *Nation*.

---

<sup>9</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard : *L'Acteur et le Système*, Paris : Le Seuil (Points), 1977.

<sup>10</sup> SLIMANE Medhar : *Tradition contre développement*, 1992, EMAP.

<sup>11</sup> EMMANUEL Argiri : *L'échange inégal*, Paris : Maspéro, 1969.

<sup>12</sup> FRANK André Gunder : *Le développement du sous-développement : Amérique latine*, Paris : Maspéro, 1970.

<sup>13</sup> AMIN Samir : *Le développement inégal. Essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*, Paris : Minuit, 1973.

Quelle que soit sa force de séduction, il faut bien reconnaître que la théorie de la domination a été elle aussi prise en défaut par les faits, puisque le phénomène de l'émergence de nouveaux pays industriels est venue démentir au moins partiellement le fatalisme qui concluait - en l'absence de rupture politique **radicale** prenant la forme d'une révolution socialiste ou à tout le moins nationaliste - à l'impossibilité du développement<sup>14</sup>. Et s'il en a été ainsi, c'est que peut-être, selon nous, à force de s'attacher à l'observation et à l'analyse des *structures* qui caractérisent le sous-développement, on n'a prêté que trop peu d'attention au fait que ces structures pouvaient peu à peu se modifier - y compris de l'intérieur - pour donner naissance à d'autres. Il en résulte que si les structuralistes nous ont appris à très bien démonter les mécanismes qui maintiennent les situations de sous-développement sans négliger l'histoire qui en fut à l'origine, nous demeurons beaucoup plus démunis quant à la compréhension des facteurs qui font évoluer ces mécanismes dans la période contemporaine.

Certes, il faudrait se garder de mythifier le phénomène de l'émergence des nouveaux pays industriels. Méfions-nous de tout « dragonisme »<sup>15</sup> et souvenons-nous que le dragon est avant tout un animal **mythique**. Des considérations diverses, d'inégale importance, sont de nature à venir tempérer toute tentation d'idolâtrie vis-à-vis des « nouveaux pays industriels ». Une considération conjoncturelle d'abord : les crises financières de 1997 et 1998 ont révélé des fragilités structurelles dont souffraient les pays émergents. Plus profondément, si le développement ne se réduit pas à l'industrialisation mais si sa définition intègre en tant que finalité la « couverture des coûts de l'homme » (F. PERROUX) ou la « satisfaction des besoins essentiels » (OIT), alors aucun pays ne peut être idéalisé.

Il reste que, considéré sous le seul angle de l'industrialisation, le chemin parcouru par les « nouveaux pays industriels » d'Asie du Sud-Est ne peut pas être réduit à une simple péripétie ni à la vaine gesticulation d'un prisonnier de l'ordre économique mondial. En effet, en parvenant à passer de la production de biens de consommation à la production de composants et de machines, en remontant les filières industrielles, certains d'entre eux sont bel et bien parvenus à changer les règles du jeu de cet ordre économique mondial. Il faut toutefois nuancer ce propos en soulignant qu'à cet égard les NPI ne forment pas un bloc homogène : si l'approfondissement industriel dans le sens d'une « remontée des filières industrielles » a pu être poussé fort loin en Corée du Sud, il n'en est pas de même de pays asiatiques « de la seconde génération » (Malaisie, Indonésie, Thaïlande)<sup>16</sup>. Mais, quelles que soient les limites du phénomène, une brèche a été ouverte dans la forteresse qui maintenait le Tiers-Monde dans le sous-développement. Le mouvement a été prouvé par la marche. Rien ne pourra plus être comme avant.

Le courant de la domination n'est d'ailleurs pas le seul que l'évolution des nouveaux pays industriels remette en cause. Le phénomène interpelle également selon nous les structuralistes. En effet, nous pouvons considérer que l'inexistence, dans les pays de la périphérie, d'un ensemble suffisant d'industries produisant des biens d'équipement constitue un aspect particulier de la désarticulation chère à F. PERROUX. Or, des économistes de la régulation ont tenté d'appliquer aux pays du Tiers-Monde le raisonnement économique qui s'attache aux rapports entre les sections productives, s'inspirant en cela de la construction par Karl MARX des schémas de la reproduction du capital qui distinguent une section des

---

<sup>14</sup> COURLET Claude, JUDET Pierre : « Industrialisation et développement : la crise des paradigmes », *Tiers-Monde*, 1986, n°107.

<sup>15</sup> Nouvelle école de pensée que nous nous garderons bien de fonder, mais qui pourrait se définir comme la dévotion aux quatre « dragons » d'Asie du Sud-Est (Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong-Kong).

<sup>16</sup> THI Anh-Dao Tran : « Libéralisation commerciale et industrialisation en Asie du Sud-Est : implications pour le Viet-Nam », *Tiers-Monde*, 1999, n° 158.

moyens de production et une section des moyens de consommation. Le « régime d'accumulation » est un concept central de cette école régulationniste. R. BOYER le définit comme un « ensemble de régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation de capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même »<sup>17</sup>. Pour A. LIPIETZ, il s'agit du « mode de réallocation systématique du surplus garantissant sur une période prolongée une certaine adéquation entre les transformations des conditions de la production et les transformations des conditions de la consommation »<sup>18</sup>. La transposition du concept de régime d'accumulation aux pays sous-développés aboutit au constat que, dans ces pays, c'est généralement l'importation qui joue le rôle de « pseudo-section 1 », ce qui constitue une forme de régulation - mais pas un facteur de développement -, comme l'explique M. LANZAROTTI : « Tant que l'importation jouera le rôle de pseudo-section 1, le système productif sera privé de l'élan technologique et des pulsions transformatrices qui résultent de la maîtrise de la conception et la fabrication des biens d'équipement »<sup>19</sup>. Tel est l'enjeu de la présence ou de l'absence de l'industrie des biens d'équipement dans une nation donnée ; cet enjeu est cependant exprimé de manière qui reste très abstraite, sans doute parce qu'une analyse purement économique ne peut guère aller plus loin : comment l'« élan technologique » est-il donné aux entreprises qui achètent des biens de production ? En quoi cet élan dépend-il de la *nationalité* des fournisseurs ou de la *distance* qui les sépare de leurs clients ? A l'évidence, l'économiste doit, pour répondre à ces questions, passer le flambeau au sociologue, au politologue ou au géographe. Les économistes de la régulation sont d'ailleurs parfaitement conscients des limites de l'économisme en la matière. Ainsi, écrit A. LIPIETZ, « un régime d'accumulation ne plane pas, désincarné, dans le monde éthéré des schémas de reproduction. Pour que tel ou tel schéma se réalise et se reproduise durablement, il faut que des formes institutionnelles, des procédures, des habitudes, agissant comme forces coercitives ou incitatives, conduisent les agents privés à se conformer à de tels schémas. Cet ensemble de forme est appelé mode de régulation » (LIPIETZ A, 1982). Cette remarque conduit M. LANZAROTTI à mettre en avant le rôle fondamental de la **culture** en tant que « mode opératoire des formes institutionnelles ».

Toutefois, l'explication par cet auteur du monopole quasi général des pays développés dans la maîtrise de la section 1 nous laisse quelque peu sur notre faim : « Le niveau de connaissances scientifiques et techniques prévalant dans les PSD [pays sous-développés] du XXème siècle les contraint à importer les biens d'équipement. En même temps, l'absence de fabrication locale limite les besoins en formation technique et scientifique et, par conséquent, la possibilité de les fabriquer ultérieurement... ». L'insuffisance du niveau de formation scientifique et technique est sans doute un aspect déterminant du problème ici posé. Mais ce facteur est désigné d'une manière si générale qu'elle ne permet pas d'en saisir toutes les implications. Nous verrons que, au-delà du niveau scientifique et technique que possèdent les acteurs, il est crucial de considérer la manière dont ces acteurs vivent le niveau de connaissances de leur pays, selon qu'ils se battent ou non pour l'améliorer, selon qu'ils acceptent ou refusent de le diffuser, etc. Mais, surtout, s'il est en effet extrêmement pertinent d'évoquer la fonction en retour de la fabrication locale de biens d'équipement en tant qu'incitation à la formation technologique, ce type de raisonnement circulaire enferme les PSD dans une situation dont on ne voit guère comment ils peuvent sortir. Par conséquent, il

---

<sup>17</sup> BOYER Robert : « Les approches en terme de régulation. Présentation et problèmes de méthode », *CEPREMAP*, 1985, n°8 523.

<sup>18</sup> LIPIETZ Alain : « De la nouvelle division internationale du travail à la crise du fordisme périphérique », *CEPREMAP*, 1982, n° 8 225.

<sup>19</sup> LANZAROTTI Mario : *La Corée du Sud : une sortie du sous-développement*, Paris : IEDES, 1992.

est inapte à rendre compte des progrès réels des nouveaux pays industriels en matière de « remontée de filière ».

En fait, nous considérons que derrière les sections productives se cachent des *acteurs* et que l'observation plus fine de leurs comportements peut être de nature à nous en apprendre davantage sur l'évolution des rapports entre ces sections.

Sur un plan théorique, un troisième courant de pensée s'est d'ailleurs engouffré dans cette brèche : les libéraux néo-classiques ont tenté de s'attribuer les dividendes des succès des NPI en y voyant la réussite du modèle libéral et extraverti d'industrialisation. « *En se spécialisant conformément à leurs avantages comparatifs, eux-mêmes définis par leurs dotations en ressources naturelles et en facteurs de production (capital, travail), en respectant le principe de vérité des prix et en laissant s'épanouir l'initiative privée dans un contexte de libre et saine concurrence, les pays en développement sont désormais appelés à profiter pleinement de l'échange international et à jeter les bases d'un développement équilibré. Le simple jeu des forces du marché, dans un contexte de libre insertion de l'économie nationale dans l'économie mondiale, est ainsi censé garantir aux pays en développement la croissance de la production, l'allocation optimale des facteurs de production et l'équité dans la rémunération de ces facteurs* » (PETITEVILLE F., 1998).

Mais la confiance dont témoignent les tenants de ce courant dans la vertu régulatrice du marché est une confiance aveugle. Les opérateurs sur ces marchés étant considérés comme des forces abstraites réagissant aux sollicitations de leur environnement de manière anonyme selon une rationalité supposée universelle, point n'est besoin de s'intéresser à eux en tant qu'acteurs. La liberté qui leur est reconnue ne dépasse guère, dans le fond, celle que possède le mercure de se dilater sous l'effet de la chaleur. Le comportement des acteurs peut dès lors être mis en équation à la faveur d'une frénésie modélisante, mais la part mystérieuse de ce comportement – mystérieuse parce que tout effort de compréhension en est déclaré d'emblée hors-sujet par les auteurs de ces modèles – est reléguée dans un ensemble de paramètres exogènes. En un mot – magique -, elle est déclarée « donnée ». Il en est ainsi, parmi de nombreux exemples, de l'élasticité de l'offre (par rapport aux prix) dans des modèles établis pour mesurer l'impact du libre-échange sur des économies en développement. Or, comme le fait justement remarquer Henri REGNAULT à propos du processus qui tend au libre-échange entre les deux rives de la Méditerranée, « ... le principal enseignement de ces modèles (modèles calculables d'équilibre général<sup>20</sup>) est que les impacts macro-économiques sont les meilleurs quand l'élasticité de l'offre est élevée ou que les investissements étrangers affluent ; mais ils ne nous disent pas en quoi le libre-échange influe sur l'élasticité de l'offre ou sur les investissements étrangers »<sup>21</sup>. Que la construction de modèles économétriques puisse avoir son utilité pour inspirer les décideurs publics, il n'est pas dans notre intention de le nier. Mais l'efficacité de ces modèles dépend surtout du choix des paramètres qu'ils utilisent et qui ne peut être éclairé que par un travail complémentaire qui s'attacherait à comprendre le comportement des acteurs. L'élasticité de l'offre n'est qu'une manière de chiffrer une somme de comportements d'acteurs et l'on pourrait en dire autant de la plupart des données de départ qui font l'objet d'hypothèses dans ces modèles. Cette critique ne vaut d'ailleurs pas que pour les néo-classiques : un courant néo-structuraliste s'adonne lui aussi à la construction de

---

<sup>20</sup> COGNEAU D., TAPINOS G. : « Libre-échange, répartition du revenu et migrations au Maroc », *Revue d'économie du développement*, 1995, n°1.

KEBABDJIAN G : « Le libre-échange euro-maghrébin : une évaluation macro-économique », *Tiers-Monde*, 1995, n°144.

RUTHERFORD T. F., RUSTRÖM E.E., TARR D. : « L'accord de libre-échange entre le Maroc et la CEE : une évaluation quantitative », *Revue d'économie du développement*, 1994, n°2.

<sup>21</sup> REGNAULT Henri : « Les blocages au développement du Sud de la Méditerranée sont-ils purement économiques ? », *Mondes en développement*, 1999, tome 27, n°105.

modèles qui s'attachent à montrer les limites des politiques de stabilisation libérale dans le Tiers-Monde.<sup>22</sup>

Il faut cependant reconnaître que le courant libéral a su évoluer en utilisant les acquis de la pensée « institutionnaliste » (qui emprunte à diverses disciplines, dont la sociologie). Il a trouvé son porte-parole sans doute le plus en vue en la personne de Joseph STIGLITZ et l'a fait sous la pression de trois séries d'événements marquants de la dernière décennie du XXème siècle : « l'écroulement des économies socialistes/communistes » ; « le miracle asiatique » ; enfin « la crise asiatique » (ensemble des crises financières de 1997 et 1998)<sup>23</sup>. Ces trois ensembles de faits n'ont pas peu contribué à remettre en cause l'orthodoxie de la confiance aveugle aux marchés sur laquelle étaient bâties jusqu'alors les interventions de la Banque mondiale et du Fonds Monétaire International. En effet, contre toute attente, l'écroulement des économies qui donnaient la priorité à la planification sur le marché n'a pas suffi à assurer le triomphe et, surtout, le succès de ce dernier en tant que régulateur de l'économie. Il a surtout mis en évidence, parfois sous la lumière blafarde de la déliquescence mafieuse, le fait que le marché ne saurait fonctionner en l'absence d'institutions solides. L'expérience asiatique des NPI a, quant à elle, révélé que le « miracle » devait autant aux interventions gouvernementales judicieuses – en tout cas jugées telles dans la mesure où elles ont réussi – qu'à la spontanéité du marché. Enfin, les crises financières qui ont frappé divers pays asiatiques à partir de l'été 1997 ont révélé les fragilités d'un mode de croissance basé sur l'opacité des modalités d'allocation des ressources financières.

Ce constat conduit donc J. STIGLITZ à proposer le concept de « stratégie de développement ». L'auteur se défend certes de préconiser par là le retour de toute planification du développement, orientation que le libéral en lui rejette définitivement. Mais il met en avant un certain nombre de principes, véritable code de bonne conduite à l'usage des gouvernements dans leur action, action dont il reconnaît désormais la nécessité tout en attendant son efficacité beaucoup plus de sa discrétion, d'une sorte de tact, bref, d'un certain style que de son ampleur ou de son caractère spectaculaire. Parmi ces principes qui fondent la bonne gouvernance pour le développement, figurent un certain nombre de propositions particulièrement dignes d'intérêt en ce qu'elles révèlent une reconnaissance de la nécessaire prise en compte du comportement des acteurs. Nous retiendrons pour notre part deux maîtres-mots : le consensus et la coordination. Le consensus d'une société autour d'un projet de développement est considéré comme une condition de son succès. Il en est de même de la coordination, « non seulement des divers organismes officiels, à l'intérieur de chaque service et entre les différents niveaux du gouvernement, mais aussi entre les secteurs privé et public et **entre plusieurs acteurs du secteur privé**<sup>24</sup> » (STIGLITZ J., 2000). Cette dernière précision pose la question qui peut être déterminante de la coopération entre les entreprises privées, que cette coopération prenne une forme territoriale, c'est-à-dire joue la carte de la proximité, ou qu'elle table de préférence sur la construction de réseaux a-spatiaux.

Nous prenons acte de la renonciation à la planification du développement qui constitue une orientation quasi générale de la fin du XXème siècle. Dans ces conditions, ce sont les **entrepreneurs** qui détiennent la première clef du développement. La déréglementation et l'ouverture à la concurrence internationale qui accompagnent cette renonciation les obligent parallèlement à la compétitivité. Or, pour que la croissance des entreprises privées soit synonyme de développement, la compétitivité de ces entreprises doit être compatible avec l'augmentation du niveau des salaires, faute de quoi la « couverture des coûts de l'homme »

---

<sup>22</sup> BEN HAMMOUDA Hakim : « Quoi de neuf chez les structuralistes ? », *L'économie politique*, 2000, n°5.

<sup>23</sup> STIGLITZ Joseph : « Vers un nouveau paradigme pour le développement », *L'économie politique*, 2000, n°5.

<sup>24</sup> C'est nous qui soulignons, A. M.



ne pourrait être améliorée. Seule **l'innovation** est à même de concilier les exigences de la compétitivité et celles de l'amélioration du bien-être. C'est pourquoi nous placerons au centre de notre recherche la capacité des acteurs et, plus particulièrement – mais pas uniquement – des entrepreneurs à innover... et à coopérer. Innover en coopérant – car la coopération va rarement de soi -, mais aussi coopérer pour innover - car l'innovation a un coût que la coopération permet de partager.

Or, si les concepts d'action sociale et d'acteur retiennent depuis fort longtemps l'attention des sociologues dans les pays développés, ils semblent bien avoir été boudés par les chercheurs qui s'intéressent au problème du sous-développement. Sans doute l'action humaine a-t-elle été cachée pendant trop longtemps dans les sociétés de la périphérie par le poids écrasant des structures, coloniales tout d'abord, néo-coloniales ou étatiques ensuite. Entre les masses tellement opprimées qu'elles en paraissaient inaptes à prendre toute initiative et la force de domination froide et anonyme que représente le Capital transnational, seuls les Etats pouvaient être identifiés comme des acteurs à part entière. Comme l'écrivent C. COURLET et P. JUDET (1986), la « Périphérie » était considérée « comme un ensemble mou et indifférencié » ; les sociétés du Tiers-Monde ne faisaient pas l'objet d'une analyse qui les considère indépendamment de leur intégration à l'économie mondiale.

Certes, la montée en puissance de l'idéologie libérale dans la décennie 1980 et l'adoption, sous l'égide des organismes financiers internationaux, de programmes de privatisation et de déréglementation des économies du Tiers-Monde ont-elles ouvert un champ de recherche autour de l'entrepreneur. De nombreux ouvrages ont été écrits prenant pour objet l'entrepreneuriat dans tel ou tel pays en voie de développement. Des chercheurs du monde arabe – pour se limiter à cette aire culturelle - se sont ainsi intéressés aux entrepreneurs algériens, marocains, syriens, tunisiens, etc. Mais ces travaux, souvent fort passionnants, sont rarement conduits dans l'optique qui nous intéresse, à savoir celle du développement. C'est ainsi que S. TANGEAOUI s'est penché sur les rôles social et politique des entrepreneurs marocains dans le processus de constitution éventuelle d'une société civile<sup>25</sup>. J. PENEFF a décrit les industriels algériens en les classant selon leurs trajectoires sociales et leur comportement de managers, mais sans voir essentiellement en eux des acteurs du développement de leur pays<sup>26</sup>. En Tunisie même, P.N. DENIEUIL a observé les entrepreneurs de Sfax et du Sahel<sup>27</sup> avec le souci de montrer l'existence d'un phénomène d'« ethno-industrialisation »<sup>28</sup>, c'est-à-dire en replaçant la dynamique entrepreneuriale dans le contexte culturel où elle s'exerce. Les travaux de ce dernier auteur furent une source d'inspiration majeure pour nous en ce qu'ils replacent les entrepreneurs dans le contexte d'une région vécue et posent la question des relations entre le sentiment d'appartenance à une communauté locale et l'efficacité économique. C'est bien en quelque sorte cette question-là que nous poserons à propos de la région de Tunis, mais nous pensons que le contexte local de l'action entrepreneuriale ne se résume pas à une « culture », du moins dans le sens d'une tradition culturelle figée. La culture résulte de l'action humaine autant qu'elle la détermine ; elle se construit au présent, dans un contexte aux multiples facettes, parmi lesquelles la dimension politique n'est pas à négliger.

---

<sup>25</sup> TANGEAOUI Saïd : *Les entrepreneurs marocains*, Paris : Karthala, 1993.

<sup>26</sup> PENEFF Jean : *Industriels algériens*, Paris : Editions du CNRS, 1981.

<sup>27</sup> DENIEUIL Pierre-Noël : *La PME tunisienne. Emergence et pérennité . Le Sahel et Sfax*, Travaux sociologiques du LSCI, n°39, Paris, 1994, CNRS.

<sup>28</sup> DENIEUIL Pierre-Noël : *Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris : L'Harmattan, 1992, 207 p.

Notre hypothèse centrale est que les acteurs donnent un sens aux contraintes qu'ils subissent. Ils peuvent ignorer ces contraintes, les contourner, les dépasser ou se laisser dépasser par elles. Nous nous situons par là dans la tradition philosophique existentialiste<sup>29</sup> dont nous pensons qu'elle a également inspiré toutes les démarches sociologiques qui mettent l'acteur au devant de la scène (CROZIER M., 1977), ainsi que la mouvance constructiviste dont les tenants voient dans les réalités sociales « des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs »<sup>30</sup>. Nous ajouterons volontiers, pour notre part, que, sous certaines conditions, les contraintes peuvent même s'avérer stimulantes à l'égard de la capacité des acteurs à innover. En tout cas, si la présence d'obstacles à l'action humaine ne suffit pas à donner en soi la solution de leur contournement ou de leur dépassement, aucune innovation, à l'inverse, n'est à espérer en l'absence de problèmes à résoudre. On le voit, cette hypothèse est une manière de rompre avec le fatalisme des théories de la domination. Elle ne conduit pas pour autant à adopter l'optimisme béat des libéraux impénitents qui voient dans le développement le parcours sans encombre des cinq étapes de W. ROSTOW<sup>31</sup> par un train omnibus de voyageurs endormis dans la confiance aux marchés. En effet, prêter attention à la manière dont les acteurs se définissent par rapport aux contraintes qu'ils subissent n'oblige pas à conclure *a priori* à leur capacité ou à leur volonté de les surmonter. Même si l'Homme ne se pose que des problèmes qu'il sait résoudre, leur issue dépend finalement de la manière dont les acteurs *perçoivent* ces problèmes ; ils peuvent considérer certains d'entre eux comme impossibles à résoudre, ce qui signifie dans ce cas qu'ils jugent trop élevé le prix qu'ils auraient à payer pour y parvenir, compte tenu des valeurs respectives qu'ils attachent à leur résolution et aux sacrifices qu'elle suppose.

Il nous paraît finalement indispensable de remplir trois conditions pour comprendre le phénomène du développement en observant les acteurs de ce développement : adopter une démarche pluridisciplinaire qui mette l'acteur – dans ses différentes dimensions – au centre de la problématique, observer ces acteurs à l'échelle locale, seul niveau qui permette une observation suffisamment fine de leur comportement et, enfin, s'attacher aux interactions entre ces acteurs dans la mesure où, comme nous l'avons souligné plus haut, la coordination voire la coopération entre ces acteurs constitue une forme d'innovation qui peut s'avérer déterminante pour surmonter certains obstacles économiques.

Ces trois conditions justifient une démarche *géographique*. En effet, si l'espace est au fondement de la géographie, l'espace en soi n'existe pas. Le géographe le construit en fonction des problèmes qu'il veut aborder ; il peut « remplir » cet espace différemment selon qu'il s'intéresse à ses aspects physiques, aux hommes, aux activités, etc. Il serait sans doute abusif de conclure que la géographie n'est qu'un cadre d'accueil des autres sciences humaines en quête de spatialisation. Du moins nous paraît-elle constituer la discipline la plus à même de remplir ce rôle-là dans le cadre d'un espace donné et de satisfaire ainsi la condition de la pluridisciplinarité de notre recherche.

La seconde condition – adopter une échelle locale – implique de choisir une région et de mettre l'accent sur la spécificité de cette région, ce qui n'est pas le principal souci de l'économiste, lequel s'attache beaucoup plus à mettre en évidence des mécanismes généraux, dont la prétention à l'universalité n'est que grossièrement limitée dans le temps et dans

---

<sup>29</sup> « Je veux arriver au plus vite, sur ma bicyclette, à la ville voisine (...) », écrit Jean-Paul SARTRE dans *L'Être et le Néant*. « Mais un pneu crève, le soleil est trop ardent, le vent souffle de front, etc., tous phénomènes que je n'avais pas prévus : ce sont les entours. Certes, ils se manifestent dans et par mon projet principal ; c'est par lui que le vent peut apparaître comme vent debout ou comme "bon" vent, par lui que le soleil se révèle comme chaleur propice ou incommode ».

<sup>30</sup> CORCUFF Philippe : *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*, Paris : Nathan Université, 1995.

<sup>31</sup> ROSTOW Walt Whitman : *Les étapes de la croissance économique*, Paris : Le Seuil, 1970, 208 p.

l'espace. Pour notre part, nous avons choisi la région de Tunis dont nous verrons qu'elle concentre une part considérable de l'activité industrielle de la Tunisie. Son statut de capitale et, au moins dans ses ambitions, de métropole internationale est *a priori* susceptible de lui assurer des conditions favorables au développement industriel. Mais c'est ici qu'intervient la troisième des conditions que nous avons listées plus haut pour la compréhension du phénomène du développement : s'attacher aux *interactions* entre les acteurs. En effet, si nous ne confondons pas développement et croissance, si nous ne mesurons pas la réalité d'un processus de développement – même qualifié d'industriel – à la seule multiplication des unités de production industrielles, mais si nous attachons au contraire la plus grande importance à l'innovation et à la diffusion de l'innovation, nous pressentons que, paradoxalement, ce statut de capitale est moins favorable que l'on pourrait s'y attendre, surtout par comparaison avec d'autres régions du pays. Nous consacrerons la Première Partie de notre travail à vérifier cette impression en analysant l'organisation spatiale des entreprises privées industrielles de la région de la capitale, les relations qu'elles nouent – ou non – entre elles, la réalité et le degré de l'innovation qu'elles réussissent à mener à bien. Nous consacrerons la Deuxième Partie à la mise au jour des conditions qui permettent de comprendre cet état de fait en mettant tour à tour l'accent sur le cadre contraignant qui limite les acteurs et sur la responsabilité des acteurs eux-mêmes. A cet égard, nous prendrons comme hypothèse que la position de capitale comporte paradoxalement des freins qu'une seule analyse économique serait incapable de mettre au jour, mais que seule la prise en compte des dimensions sociologique et politique du développement peut permettre d'éclairer.

Il est également probable que les acteurs choisissent, compte tenu précisément d'une position géographique qui les ouvre sur l'extérieur, de privilégier un mode de coordination et de coopération qui se fonde sur des réseaux lointains et des relations a-symétriques plutôt que sur la relation territoriale de proximité. Nous essaierons cependant de montrer, dans une Troisième Partie consacrée aux effets de polarisation nationale et internationale, que l'efficacité de telles relations extra-locales qui, en l'occurrence, sont pour l'essentiel a-symétriques (entre les PME de Tunis et le secteur public tunisien ou entre ces mêmes PME et le capital étranger), dépend étroitement de la manière dont les acteurs locaux les perçoivent et qu'elles ne sont pas *alternatives* mais *complémentaires* des relations territoriales de proximité.

Nous nous appuierons principalement, pour réaliser ce travail, sur un échantillon de 48 entrepreneurs privés tunisiens opérant dans la région de Tunis telle qu'elle sera plus précisément délimitée au début de la Première Partie. Mais notre attachement à la question de l'innovation nous a incité, en complément, à enquêter auprès de 11 détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevets ou modèles) dont le témoignage, malgré leur nombre réduit, s'est révélé très éclairant à bien des égards. Les entrepreneurs ont été choisis pour appartenir au champ sectoriel de l'industrie manufacturière, à laquelle s'ajoute celui des services aux entreprises. Ont donc été exclues les activités agricoles, extractives, commerciales ainsi que le BTP et l'ensemble des services aux particuliers. C'est la méthode de l'entretien semi-directif approfondi qui a été choisie comme la plus à même de nous permettre de saisir les représentations des acteurs et d'en induire, ces représentations une fois replacées dans leur contexte, des enseignements qui, proposés avec la prudence qui s'impose, peuvent avoir une portée qui dépasse le seul cas de chaque personne interviewée.

Les cartes qui suivent permettent de mieux situer notre échantillon d'entrepreneurs dans l'espace tunisois.

# Carte administrative de la Tunisie



# Répartition des établissements de l'échantillon par délégations

Légende :

- moins de 2% de l'échantillon
- 2 à moins de 4% de l'échantillon
- 4 à moins de 6% de l'échantillon
- 6 à moins de 8% de l'échantillon

● 8 à moins de 10% de l'échantillon

● 10% de l'échantillon et plus

# Répartition des établissements de l'échantillon par délégations et par branches

## Légende :

	Industries agro-alimentaires	Industries des métaux, constructions mécaniques et électriques	Industries de la chimie, (dont plasturgie et pharmacie)	Industries textiles, de l'habillement et du cuir (dont chaussure)	Industries diverses (dont emballages et services aux entreprises)
1 établissement	♣	*	♠	♥	♦
2 établissements	♣♣	* *	♠♠	♥♥	♦♦
3 établissements	♣♣♣	* * *	♠♠♠	♥♥♥	♦♦♦
4 établissements	♣♣♣♣	* * * *	♠♠♠♠	♥♥♥♥	♦♦♦♦
Répartition sectorielle de l'ensemble de l'échantillon (en nombre d'établissements)	2	16	8	16	7

# Répartition des établissements de l'échantillon par délégations et selon leur taille

Légende :

Proportion des établissements de moins de 10 salariés dans une délégation

Proportion des établissements de plus de 100 salariés dans une délégation

- moins de 25%
- 25 à moins de 50%
- 50 à moins de 75%
- plus de 75%







# Résumé

Les théories économiques du développement ont été prises en défaut par l'évolution historique du Tiers-Monde au cours des trois dernières décennies du XXème siècle. Les stratégies d'industrialisation volontariste et étatique, inspirées par le courant structuraliste, sont loin d'avoir porté les fruits que leurs défenseurs en attendaient, tandis que, à l'inverse, le fatalisme véhiculé par les théories de la domination s'est trouvé en grande partie démenti par l'émergence inattendue des « nouveaux pays industriels ». Les libéraux ont voulu voir dans cette dernière évolution une justification à leurs approches, mais le fondement théorique de leurs travaux, malgré les efforts d'adaptation qu'ils fournissent, reste marqué par une vision abstraite réduisant la société à l'économie et l'économie au marché et négligeant par conséquent le rôle de l'action et des interactions sociales dans les évolutions économiques.

Or, précisément, nous postulons que, pour asseoir plus solidement la pensée du développement et mieux l'ancrer dans le réel, il conviendrait de la sauver de *l'économisme* en remplissant trois conditions : mettre *l'acteur* au centre de la réflexion, observer les acteurs à l'échelle *locale* et, enfin, s'attacher aux *interactions* entre ces acteurs. Ces trois conditions justifient une démarche *géographique*, comprise comme une démarche qui choisit une portion de l'espace et qui construit cet espace en fonction des problèmes que le géographe se pose - ici, celui du développement - en « accueillant » d'autres approches disciplinaires (celles de la sociologie, de l'économie, etc.). En résumé et en quelque sorte, projeter sur une échelle locale la question du développement mondial : telle est ici notre ambition.

Nous avons pour ce faire choisi la région de Tunis, capitale ouverte sur le monde, aire de concentration des hommes et des activités industrielles et de services de la Tunisie. Malgré ce potentiel, le paradoxe est que la région de Tunis n'est pas réputée pour son dynamisme industriel, du moins ne souffre-t-elle pas la comparaison avec d'autres régions de Tunisie telles que, en tout premier lieu, celle de Sfax ou encore celle du Sahel de Sousse. L'hypothèse centrale que nous adoptons, susceptible selon nous d'éclairer ce paradoxe, est que le dynamisme en question dépend de la capacité des acteurs à innover, ce qui doit être compris comme leur capacité à dépasser les contraintes qu'ils subissent. Or, fidèle à une tradition existentialiste dont nous pensons qu'elle a inspiré les sociologues constructivistes et tous ceux qui, plus généralement, mettent l'acteur sur le devant de la scène, nous proposons que les acteurs donnent un sens aux contraintes qu'ils subissent. Ils peuvent ignorer ces contraintes, les contourner, les dépasser ou se laisser dépasser par elles. Si la présence d'obstacles à l'action humaine ne suffit pas à donner en soi la solution de leur contournement ou de leur dépassement, aucune innovation, à l'inverse, n'est à espérer en l'absence de problèmes à résoudre. L'adoption de cette hypothèse permet de mieux accepter le paradoxe qui veut qu'une région qui semble *a priori* favorisée réussisse moins que d'autres que l'on dirait *a priori* défavorisées.

La capacité des acteurs à innover, que nous considérons comme une condition du développement à partir du moment où nous prenons acte des évolutions libérales des politiques de développement - qui parient désormais sur *l'entrepreneur* comme agent privilégié de ce développement -, ne reflète donc pas mécaniquement les conditions qui préexisteraient à leur action dans l'espace où ils évoluent ; elle n'est pas non plus déconnectée de cet espace, pur produit de leurs capacités individuelles ; elle résulte d'une interaction complexe entre leur action et la perception qu'ils ont de la situation où ils se trouvent, dont ils peuvent considérer certains éléments comme des opportunités, d'autres comme des contraintes. Ils estimeront certains de ces obstacles surmontables et d'autres non, compte tenu du prix qu'ils sont prêts à payer dans un tel but.

Avec les concepts de *district industriel*, de *système productif localisé*, de *milieu innovateur*, de *technopôle*, etc., les économistes régionaux ont mis le doigt sur une illustration de toute première importance de la capacité des acteurs-entrepreneurs à dépasser les contraintes qu'ils subissent : en *coopérant*, ils peuvent faire fi de nombreux handicaps tels que la faible taille de leurs unités de production, les difficultés qu'ils peuvent éprouver dans l'apprentissage de la technologie, etc. Lorsqu'une telle coopération est fondée sur des relations de proximité, nous considérons que ses auteurs s'approprient leur espace et en font de ce fait un *territoire industriel*.

Or, l'observation par nous de l'espace industriel tunisois, tant à l'aide des études documentaires qui ont été réalisées sur la question par le passé que des témoignages de 48 entrepreneurs résidents tunisiens relevant de l'industrie manufacturière de la région de la capitale, nous a autorisé, en reprenant point par point les caractéristiques qui ont servi à Alfred MARSHALL (1906) pour définir le district industriel, à émettre les conclusions suivantes : en premier lieu, l'espace tunisois est un espace hétérogène de petites et moyennes entreprises dispersées et peu intégrées. En effet, contrairement à ce qu'il est possible d'observer dans les districts industriels ainsi que dans les autres formes de territoires industriels, les zones industrielles de la région de Tunis (aménagées ou spontanées) ne regroupent que très exceptionnellement les unités de production sur la base d'une communauté de métier, tandis que beaucoup d'entreprises demeurent géographiquement dispersées, pour ne pas dire isolées. Enfin, l'espace souffre d'un double défaut d'intégration : tandis que certaines entreprises s'efforcent d'internaliser des activités qu'elles pourraient confier à des collègues tunisois ou tunisiens, l'ensemble des entreprises reste largement tributaire de l'étranger pour l'approvisionnement en matières premières et produits semi-finis, et totalement en ce qui concerne leur approvisionnement en machines.

En second lieu, l'espace tunisois apparaît marqué par la rétention des informations, tant de la part des employeurs que de leurs salariés, qui sont quelquefois et paradoxalement détenteurs d'un savoir-faire qu'ils disputent à leur patron. Dans la hiérarchie des valeurs exprimées par les acteurs, la circulation des informations, tant entre catégories différentes de salariés qu'entre salariés et employeurs ou qu'entre les entrepreneurs et leurs partenaires financiers ou autres, cède nettement la place à la protection des secrets. La rétention d'informations s'explique largement par une crainte de l'imitation que des circonstances propres exacerbent dans la région de Tunis, sans toutefois que cette région possède le monopole de telles circonstances. La rétention d'informations n'est pas sans conséquences sur la capacité du milieu tunisois à sécréter et à diffuser l'innovation.

En troisième lieu, si l'aspiration des salariés à s'établir à leur compte est forte, elle n'aboutit que difficilement à renforcer le territoire industriel de la région de la capitale, soit parce qu'elle peine à se concrétiser, soit parce que d'autres secteurs qu'industriels ou d'autres régions que celle de Tunis recueillent les réalisations de ces projets entrepreneuriaux, soit, enfin, parce qu'une rupture quasi totale entre le futur entrepreneur et son ex-employeur amenuise considérablement l'effet synergique qu'on peut observer par ailleurs dans certains territoires industriels, théâtres d'un véritable *essaimage*.

En dernier lieu, l'innovation technologique, dont il n'est pas exagéré de dire qu'elle donne sa couleur au territoire industriel, parce que sa forme et son degré conditionnent la qualité des relations territoriales de proximité en même temps qu'elles en résultent, demeure essentiellement incrémentale à Tunis. Plus précisément, elle consiste le plus souvent en l'introduction sur le marché tunisien de produits mis au point à l'étranger, ainsi qu'en leur amélioration et/ou leur adaptation à ce marché. Il est également à noter que la production personnalisée progresse de manière significative, tandis que, pour ce qui est de l'innovation

dans les procédés de production et dans les systèmes de production, des formes pré-fordistes et post-fordistes se rejoignent dans leurs effets. Ces deux dernières constatations permettent de suggérer la *possibilité* pour l'industrie tunisoise de contourner, par un raccourci historique, parmi les obstacles que l'histoire a précisément dressés sur son chemin, celui que bon nombre d'acteurs concernés nomment eux-mêmes une « absence de tradition industrielle ».

Nous avons choisi, en effet, pour tenter de rendre compte des difficultés de la région de Tunis à émerger en tant que territoire industriel, de privilégier les causes qui sont vécues et exprimées en tant que telles par ces acteurs (entrepreneurs, mais aussi inventeurs). Il en ressort que ces acteurs en privilégient, parmi celles qui leur semblent extérieures, deux catégories : l'étranglement du marché intérieur tunisien et l'« absence de tradition industrielle ». Il s'avère que cette dernière représentation désigne la rareté du savoir-faire industriel accumulé par les ouvriers aussi bien que par les patrons sans que son contenu ne se limite à cette question. Cette représentation sert aussi de paravent pour évoquer l'incapacité de bon nombre d'entrepreneurs à penser à long terme. Il convient de plus d'évoquer le passé colonial de la Tunisie dont les effets, s'ils se transforment avec l'éloignement dans le temps, ne s'effacent pas pour autant. Il ne faut pas oublier non plus que les avatars de la politique économique de cet Etat depuis son Indépendance sont aussi perçus par les acteurs comme contraintes ou comme opportunités.

Cependant, la région de Tunis n'est pas le seul espace à subir ou à avoir subi les contraintes que les acteurs mettent ainsi en avant. Afin de relativiser le poids de ces contraintes et de préparer la mise en lumière de ce qui relève de la responsabilité propre de ces acteurs, nous avons procédé à un tour d'horizon rapide des principaux précédents historiques en matière de territoires industriels qui ont été repérés dans diverses parties du monde. La genèse de ces territoires est souvent très contingente, ce qui signifie qu'aucune région du monde n'est *a priori* exclue d'une telle destinée. En particulier, si des éléments naturels ou culturels sont reconnus pour avoir favorisé l'émergence de certains de ces territoires, l'absence de ces mêmes éléments ne constitue en aucune manière un facteur réhibitoire dans d'autres régions du monde. La pérennité de ces territoires ne s'explique pas toujours, quant à elle, par une faculté particulière à l'innovation ni même d'ailleurs à la coopération mais très souvent par l'exploitation de la force de travail. Il reste malgré tout que ce tour d'horizon montre que des zones appartenant au Tiers-Monde ont pu témoigner d'une vitalité supérieure à celle de la région de Tunis, que ce soit à Taïwan ou, plus près d'elle encore, à Sfax...

Cela nous a conduit, par conséquent, à mettre à nouveau l'accent sur la responsabilité propre des acteurs de l'industrie tunisoise, indépendamment des contraintes qu'ils ressentent comme objectives, c'est-à-dire extérieures à eux-mêmes. Le propre discours des entrepreneurs sur les entrepreneurs – qu'il fonctionne sur un mode réfléchi ou, plus souvent, réciproque –, celui de divers observateurs de l'entrepreneuriat tunisois (partenaires, fonctionnaires, cadres) et, enfin, la biographie de ces entrepreneurs dessinent un portrait qui fait d'eux des « hommes d'affaires » animés d'une forte « préférence pour le présent », qui ont choisi d'entreprendre – quand ils ont réellement choisi de le faire indépendamment de toute pression familiale – par goût du pouvoir ou du lucre plus souvent que par vocation technique ou passion pour un métier. En outre, dans les relations sociales qu'ils sont conduits à tisser – qu'ils le veuillent ou non – et qui mêlent intimement vie professionnelle et vie privée, ces entrepreneurs tendent à privilégier l'inscription dans des réseaux a-spatiaux (familiaux, régionaux, amicaux) au détriment de la relation territoriale de proximité. En résumé, le cousin plutôt que le voisin. Il serait toutefois trompeur de voir dans cette tendance le reflet de choix personnels totalement

indépendants du contexte où évoluent ces acteurs. La méfiance de proximité que traduit cette tendance et qui s'exprime aussi à travers la rétention des informations n'est pas étrangère en réalité à deux éléments de contexte, dont l'un vaut pour la Tunisie tout entière et dont l'autre est propre à la région de la capitale : l'opacité des règles du jeu économique et social, d'une part, l'anonymat qui semble caractériser le milieu industriel de la capitale plus que d'autres régions de Tunisie, d'autre part.

Mais le gel de la relation territoriale de proximité dans la région de Tunis ne suffit pas à expliquer la timidité du processus de l'innovation, la fragilité de la dynamique entrepreneuriale et, en particulier, le caractère balbutiant des tentatives de remontées des filières industrielles dans cette même région. En effet, les petits et moyens entrepreneurs industriels privés tunisois pourraient bénéficier d'effets a-symétriques en provenance d'unités plus puissantes, publiques ou privées, dans le cadre d'une relation de *polarisation*. Le secteur public tunisien a, par le passé, occupé une place prépondérante dans l'industrie de ce pays, place susceptible de lui permettre d'exercer des effets d'entraînement favorables à l'initiative privée. De fait, il a joué un rôle non négligeable de pépinière d'entrepreneurs privés. Mais la région de la capitale n'a jamais constitué un espace d'accueil privilégié des entreprises publiques tunisiennes. De plus, le programme de privatisations en cours dans ce pays dans les quelque quinze dernières années du XX<sup>ème</sup> siècle réduit considérablement l'ampleur et par là même la puissance de ce secteur public et sa capacité à exercer de tels effets.

Un certain nombre de groupes privés de dimension nationale se développent en Tunisie. Les relations qui se nouent entre les unités appartenant à de tels groupes sont susceptibles de procurer des effets synergiques analogues à ceux qui émanent d'un territoire industriel où prévaut la solidarité basée sur l'identité régionale. Cependant, il semble que la recherche de synergies occupe une place assez marginale dans les stratégies des groupes qui ont été repérés, assez loin derrière les stratégies respectives d'intégration verticale et de saisie des opportunités.

Par dessus tout, c'est sur l'inscription dans des réseaux internationaux que comptent beaucoup d'entrepreneurs tunisois, encouragés en cela par la politique de leur Etat qui vise au développement des relations commerciales et financières avec l'Union Européenne et incite les entrepreneurs tunisiens à nouer des relations dites de *partenariat* avec leurs homologues de la rive nord de la Méditerranée. De même que le secteur public tunisien, l'étranger a joué un rôle considérable de formation des futurs entrepreneurs tunisois, mais ce processus n'a pu se dérouler que par le truchement de l'émigration de ces derniers. En effet, la présence du capital étranger industriel sur le sol même de la Tunisie s'avère relativement limitée malgré les encouragements qui lui sont prodigués et, surtout, les effets qu'il peut exercer sur les PME tunisoises rencontrent également des limites. La sous-traitance internationale et surtout la production sous licence étrangère constituent des formes plus répandues et sans doute un peu plus prometteuses de transfert de la technologie. Cependant, l'aptitude des récepteurs tunisois à reproduire, améliorer et adapter les dites technologies, voire à remonter les filières industrielles qui leur correspondent, renvoie à leur propre capacité à innover, à s'organiser et à coopérer.

Quant à l'établissement de relations (inter-entreprises) horizontales entre les deux rives de la Méditerranée, on comprend la force de séduction que revêt cette perspective, en tant que moyen pour la partie sud de mieux maîtriser les technologies transférées du nord, voire de passer d'une conception du transfert unilatéral à une conception de la réciprocité et de l'échange en matière de technologie. De fait, des inventeurs tunisois ambitionnent même, dans la recherche qu'ils conduisent d'un partenaire étranger, d'inverser le sens des transferts de technologie. Mais il nous semble alors, à la lumière des témoignages dont nous pouvons faire état, que le principal obstacle à la réalisation de ce but réside dans la difficulté à

identifier une véritable « réciprocity d'intérêts » entre des partenaires potentiels du nord et du sud de la Méditerranée.

D'une manière plus générale, nous retiendrons de l'expérience tunisoise d'inscription dans des réseaux lointains, tant nationaux qu'internationaux, que cette inscription ne saurait tenir lieu d'*alternative* à la recherche et au développement des relations territoriales de proximité et qu'il vaut mieux la considérer comme *complémentaire* de cette dernière. Par exemple, la vitalité des relations territoriales de proximité constitue, parmi d'autres, un avantage comparatif d'un territoire, dont le capital étranger peut lui-même se montrer friand.



**Première partie :**  
**la région de Tunis, un introuvable territoire  
industriel.**



La région de la capitale tunisienne est incontestablement le théâtre d'une forte concentration d'établissements industriels, mais cette concentration se limite-t-elle à une juxtaposition d'unités de production ou parvient-elle à se structurer en un *tissu* ? L'image du tissu n'a d'autre but que de suggérer la force et la multiplicité des *relations* éventuellement nouées entre les unités industrielles d'un *territoire*. La question des relations de proximité justifie pour nous l'emploi du terme de « territoire ». En effet, qu'on approche le territoire de manière juridique, comme un espace où s'exerce l'action légitime d'un pouvoir politique, de manière historique, à partir de l'acte d'appropriation qui l'a fait naître, ou encore en mettant l'accent sur l'enracinement des populations qui l'habitent, *territorialité* rime avec *proximité*. Nous voulons parler de la proximité géographique, par laquelle l'appartenance même à un territoire, la condition même du voisinage, favorisent l'action humaine. « Site qui est façonné par l'homme et qui, à son tour, façonne également ce dernier »<sup>1</sup>, telle est en effet la définition du territoire qui nous semble le mieux convenir à cette problématique qui est la nôtre, et qui privilégie l'action humaine et sociale. L'approche par la *territorialité* s'opposera, pour nous, à l'approche par le *réseau*, plus apte à saisir les relations marquées par l'éloignement géographique, et qui seront au centre de notre Troisième Partie.

Géographes et économistes régionaux multiplient à l'envi les concepts évoquant l'ancrage des firmes dans un territoire donné : dès 1920, Alfred MARSHALL remarquait la capacité qu'avaient un certain nombre de zones de PMI à fonder leur vitalité sur des économies externes, faute de pouvoir bénéficier des économies d'échelle propres à la grande industrie. Il les appela « districts industriels ». Ces économies externes résultaient de la capacité de coopération des firmes présentes, et, au-delà, de manière plus diffuse, d'une certaine « atmosphère industrielle » propre à ces districts. Le concept de district industriel fera par la suite l'objet d'une « revisitation » permettant de mettre l'accent sur sa dimension culturelle, le sentiment d'appartenance à une communauté locale servant de fondement aux solidarités qui s'y manifestent. Pour BECCATINI, il s'agit d'une « entité socio-territoriale caractérisée par la coexistence active d'une communauté ouverte d'individus et d'une population segmentée d'entreprises »<sup>2</sup>.

C'est que l'immense restructuration industrielle entamée en Occident après la fin de la période de croissance des « Trente Glorieuses » allait, après un demi-siècle de mise en sommeil, susciter un regain d'intérêt pour la notion de district industriel, qui sera enrichie de concepts voisins : système productif localisé, milieu innovateur, district technologique, technopole... Cette évolution des tendances de la recherche nous semble après coup liée à une triple préoccupation : l'innovation apparaissait comme une des clefs de sortie de crise, d'abord ; ensuite, les PMI se trouvaient plébiscitées pour leur capacité à créer des emplois et, enfin l'attachement - y compris populaire<sup>3</sup> - au territoire était de plus en plus souvent proclamé.

Or, si le concept de district industriel n'apparaissait plus tout à fait suffisant, c'est qu'une nouvelle question était posée : celle de la capacité des petites et moyennes entreprises non seulement à exister en période de croissance, mais à subsister en période de « crise », c'est-à-dire à s'adapter à un environnement nouveau.

---

<sup>1</sup> KHERDJEMIL Boukhalfa : « Territoires, mondialisation et redéveloppement », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999, n°2, pp.267-294.

<sup>2</sup> BECCATINI G. , « Le district industriel : milieu créatif », *Espaces et Sociétés*, 1991, n°66-67.

<sup>3</sup> « Vivre et travailler au pays ».

Deux manières d'aborder la question furent mises en œuvre : l'approche par les « systèmes productifs localisés » et celle par les « milieux innovateurs ».

Dans la première approche, qui est celle de B. PECQUEUR<sup>4</sup>, trois conditions sont nécessaires pour garantir le développement endogène d'un territoire : une capacité d'innovation des acteurs insérés dans leur milieu, une capacité d'adaptation aux mutations de leur environnement et, enfin, une capacité de régulation. La réunion de ces conditions permet à un territoire de constituer, selon B. PECQUEUR, un « milieu innovateur », et selon Claude COURLET, un « système productif localisé », défini comme une « configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire même de plusieurs métiers industriels ». Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socio-culturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises<sup>5</sup>. Selon B. PECQUEUR, on peut en distinguer deux formes : soit un système à industrialisation diffuse, soit un système « incubateur ». Le premier concerne les zones rurales et repose sur un savoir-faire artisanal inscrit dans une culture locale. Le second, au contraire, correspond à une culture plus urbaine. Il adopte d'emblée les technologies tranchant avec les savoir-faire locaux. La culture professionnelle, l'initiative des entreprises prennent respectivement le pas sur la culture familiale et le jeu des solidarités sociales. La capacité d'adaptation des territoires résulte donc, dans cette première approche, d'une combinaison d'influences exogènes et endogènes.

La seconde approche, initiée en 1984 par Philippe AYDALOT et mise en œuvre au sein du GREMI<sup>6</sup>, s'y oppose en ce qu'elle met à nouveau l'accent sur l'endogène : dans ce que, dans cette approche, on nomme un « milieu innovateur », le territoire n'est pas seulement un *cadre* favorable à la réception d'innovations venues de l'extérieur, il est lui-même *producteur* d'innovations. Cette capacité d'innovation dépend de l'aptitude des acteurs à interagir (« logique d'interaction ») et à s'adapter aux transformations sociétales en s'appropriant les nouvelles solutions (« dynamiques d'apprentissage »)<sup>7</sup>.

« Système productif localisé » [SPL dans la suite du texte] et « milieu innovateur » ne désignent donc pas des réalités fondamentalement différentes de celles visées par le district industriel, mais bien plutôt des conceptions nouvelles des conditions de résistance et de perpétuation de ces districts. En quelque sorte, un milieu innovateur, de même qu'un système productif localisé, n'est autre qu'un district industriel qui dure, ou qui réussit.

Qui plus est, nous espérons montrer, à partir de l'exemple de la région de Tunis, que les conditions qui permettent à un district industriel de s'adapter à un environnement changeant sont déjà inscrites dans les caractéristiques mêmes qui permettent de le définir.

C'est pourquoi nous analyserons l'espace industriel de cette région à la lumière des caractéristiques du district industriel, telles qu'une remontée aux sources des écrits marshalliens permet de les définir<sup>8</sup>. Nous montrerons que chacune d'elles est présente dans la définition des notions voisines de territoire industriel que sont le SPL, le milieu innovateur, et même le technopole ou le district technologique. L'observation de ces caractéristiques constitue un socle commun de conditions nécessaires à la vitalité endogène d'un territoire. De plus, les conditions supplémentaires qui spécifient les autres concepts sont en germe, nous semble-t-il, dans celui de « district industriel ».

---

<sup>4</sup> PECQUEUR Bernard, *Le développement local*, Paris : Syros, Alternatives, 1992.

<sup>5</sup> COURLET Claude, « Les systèmes productifs localisés », in COURLET C. et SOULAGE B. (dir.), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris : L'Harmattan, 1994.

<sup>6</sup> Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

<sup>7</sup> MAILLAT D. : « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », in RALLET A. et TORRE A. (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, 1995.

<sup>8</sup> MARSHALL Alfred, 1906, *Principes d'économie politique*, trad. de la 4<sup>ème</sup> édition (1898), Giard et Brière, réimpression Gordon & Breach, 1971, chapitre X, livre 4.

1) Un district industriel est un espace de petites et moyennes entreprises : ce premier point donne tout son sens à la problématique de MARSHALL, qui consiste à se demander si des unités dont la taille ne permet pas d'accéder *a priori* au bénéfice des économies d'échelle, peuvent jouer de leur proximité réciproque pour en profiter malgré tout. La faible dimension des entreprises est également présente, de manière plus ou moins explicite, dans les définitions des concepts voisins. Ainsi des SPL : « *Si l'on souligne à juste titre le dynamisme de ces petites entreprises en particulier dans le domaine de la création d'emplois, on s'accorde aussi sur certains handicaps qui caractérisent bon nombre de PME-PMI françaises. Elles seraient tout d'abord de plus petite dimension que leurs homologues allemandes et de fait souffriraient d'un manque de moyens associés à cette petite dimension. Elles seraient ensuite plus isolées car menant des coopérations plus limitées que leurs concurrentes italiennes... Compte tenu de ce double handicap (ressources insuffisantes et, corrélativement, isolement) que présentent donc de nombreuses PMI indépendantes, le développement ou le renforcement de SPL offrirait une réponse essentielle.* »<sup>9</sup>

2) Un district industriel est un espace spécialisé dans une ou deux filières industrielles : MARSHALL évoque les « avantages que procure à des personnes (producteurs) exerçant la même activité spécialisée le fait d'être à proximité immédiate les uns des autres ». Il est tentant de jouer sur les mots : spécialisé, un tel espace l'est aussi à l'égard de la population ouvrière qui le peuple, et dans le sens où cette main-d'oeuvre possède une qualification particulière susceptible d'attirer les employeurs. L'attraction s'exerce aussi réciproquement des employeurs vers les ouvriers. «...*En outre, et à l'exception des premiers stades de développement économique, une industrie localisée tire toujours un grand avantage à constituer un marché permanent pour un même type de qualification . Les employeurs sont tout à fait disposés à s'adresser à un endroit où ils ont toutes chances de trouver un bon choix d'ouvriers dotés des qualifications particulières qu'ils recherchent ; de leur côté, les ouvriers cherchant du travail se dirigent naturellement vers les endroits où se trouvent beaucoup d'employeurs ayant besoin de main-d'œuvre de même qualification que la leur et où, par conséquent, ils ont des chances de trouver un marché avantageux ...* ». En somme, un district industriel fonctionne comme un « bassin d'emploi ».

3) Un district industriel est un espace intégré, dans le sens où, d'une part, les entreprises se spécialisent dans une partie limitée d'un procès de production, et où, d'autre part, elles peuvent confier les parties qu'elles sous-traitent à d'autres entreprises situées dans le même district . « *Bientôt des industries auxiliaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic et lui permettant dans bien des cas des économies de matières* » (MARSHALL A., 1906).

Souci de spécialisation et de complémentarité dans l'activité des entreprises permettent également d'identifier les SPL, « *concentrations d'entreprises présentant un certain nombre de caractéristiques plus ou moins présentes, à savoir une spécialisation de la production centrée sur un produit ou un domaine d'activité, l'existence de relations interentreprises (marchandes et non marchandes), la présence de services et enfin une « culture commune* ». » (CARRE D., COURLET C., SAGET F., 1999).

L'analyse de ces trois premiers critères appliqués à l'espace tunisois fera l'objet du premier chapitre de cette Partie.

---

<sup>9</sup> CARRE D. , COURLET C. , SAGET F. : « Les SPL en France : essai d'inventaire », communication au XXXVème Colloque annuel de l' Association de Science Régionale De Langue Française, Hyères, 1-3 septembre 1999.

4) Un district industriel est un espace de circulation des informations . « ... *Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux. Le travail bien fait est immédiatement reconnu et l'on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations apportées aux machines, aux procédés et à l'organisation générale de l'industrie : si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des suggestions de leur propre crû ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles (...)* » (MARSHALL A., 1906).

Si la circulation des informations constitue un point fort des districts industriels, favorable à leur simple existence, comment imaginer qu'elle ne compte pas au moins autant dans leurs capacités d'adaptation et d'innovation, auxquelles s'attachent les concepts de « milieu innovateur » et de « système productif localisé » ? A titre d'exemple, la célèbre « Silicon Valley », connue pour un dynamisme et une capacité d'innovation qui l'apparentent plus à un véritable « milieu innovateur » qu'à un « simple » et traditionnel district industriel, se trouve décrite de la manière suivante dans un ouvrage qui lui est consacré<sup>10</sup> : « La Silicon Valley n'est pas seulement une juxtaposition de quatre mille entreprises de pointe, c'est une immense boîte à idées, où les industriels se côtoient quotidiennement, où les informations circulent de bouche à oreille et sont soigneusement recoupées ». Bien sûr, la Silicon Valley est plus que cela : il faut ajouter comme facteurs fondamentaux de son succès industriel, selon les mêmes auteurs, une synergie remarquable entre l'Université et l'entreprise, ainsi que l'importance du financement par le capital-risque, sans compter le rôle inavoué de l'Etat comme « levain de la technologie » .

L'ampleur et les difficultés de la circulation des informations à Tunis seront abordées au chapitre II.

5) Un district industriel est un espace de mobilité sociale.

Il est possible, selon nous, de distinguer deux formes de mobilité.

a) La première est la seule abordée par MARSHALL, du moins à notre connaissance : il s'agit d'une mobilité sociale que l'on pourrait appeler « horizontale », à l'intérieur de la classe salariée, et qui se reconnaît à ce que ses membres changent fréquemment d'employeurs et donc d'entreprises, ce fait étant lui aussi un vecteur de circulation des informations. Cette mobilité peut avoir lieu sans risque par suite de la concentration géographique des entreprises, comme l'explique MARSHALL : « Le propriétaire d'une fabrique isolée, même s'il a accès à une offre abondante de travail non spécialisé, est souvent embarrassé lorsqu'il a besoin de main-d'œuvre d'une qualification bien précise ; et un ouvrier spécialisé, qui perd son emploi dans celle-ci, n'a pas de solution de repli facile. Les forces sociales coopèrent ici avec les forces économiques : il y a souvent des liens étroits entre employeurs et employés ; mais ni les uns ni les autres n'aiment à sentir qu'en cas d'incident désagréable qui surviendrait entre eux, ils auraient à subir une situation conflictuelle : les uns et les autres souhaitent pouvoir rompre aisément les liens antérieurs dès lors qu'ils constituent une entrave ... » (MARSHALL A., 1906).

b) On pourrait qualifier d' « ascendante » une seconde forme de mobilité sociale : celle qui permet aux entreprises de proliférer lorsque des cadres, ou plus généralement des salariés, quittent leur employeur pour créer leur propre entreprise ; cette prolifération, ou

---

<sup>10</sup> AZOUAOU Alain et MAGNAVAL Robert : *Silicon Valley, un marché aux puces*, Paris : Ramsay, 1986, p 144.

« essaimage », est source de croissance et aussi vecteur de la circulation des informations. Certes, à notre connaissance, cette forme-là de la mobilité n'est pas signalée par MARSHALL ; mais d'autres auteurs contemporains, sans forcément employer le mot, insistent sur le phénomène qu'il désigne, alors même qu'ils décrivent explicitement des districts industriels<sup>11</sup>. Philippe MERLANT<sup>12</sup> précise par exemple la notion d' « essaimage » ou « spin-off » : au sens propre, l'essaimage consiste, pour lui, de la part d'une entreprise, à émigrer pour former un groupe nouveau dans un lieu différent de son lieu d'implantation habituelle ; et, par glissement, c'est le fait, pour les salariés d'une grosse structure, de la quitter pour former leur propre affaire. Il en distingue quatre modalités, en utilisant pour ce faire une comparaison avec les dynamiques familiales :

1. la rupture brutale entre un cadre et son employeur : une situation de crise stimule alors l'essaimage en obligeant les cadres à s'expatrier ;

2. le « divorce par consentement mutuel » : cette image est non seulement plaisante, mais surtout intéressante en ce qu'elle suggère comme possibilités de **coopération**, même entre concurrents ;

3. la poursuite d'une relation, « en habitant chacun de son côté » : on peut formuler la même remarque que pour le cas précédent ;

4. l'union libre sous le même toit.

Bien sûr, le phénomène est envisagé ici dans un contexte qui nous éloigne du district industriel à deux égards :

- l'allusion à une « grosse structure », ce qui pose la question de savoir si seules les grosses entreprises peuvent induire des phénomènes de prolifération. Il est vrai que deux éléments peuvent inciter à le croire : d'une part, les cadres y sont souvent en plus grand nombre que dans les petites unités ; d'autre part, les salaires versés y sont *a priori* plus élevés, et peuvent donc plus facilement permettre la constitution d'une épargne par le salarié candidat à la mise à son compte ;

- l'allusion à l' « expatriation », laissant entendre que le phénomène d'essaimage n'est pas forcément à l'origine de la constitution d'un espace industriel dense, où joue la **proximité**, caractère essentiel de la notion de district industriel.

La mobilité sociale, aussi bien horizontale qu'ascendante, caractérise au moins autant les milieux innovateurs que les districts industriels, comme l'illustre à nouveau le cas de la Silicon Valley : « *Les ingénieurs forment dans ce périmètre réduit, où les innovations prolifèrent, une corporation scientifique où la compétence technique fonde le critère fédérateur. Ils partagent une même passion pour leur métier et lui sont davantage attachés qu'à l'entreprise. Ils n'hésitent donc pas à choisir la mobilité, quand l'entreprise étouffe leur initiative, ou limite leur capacité à concrétiser un projet. Leur corporation est stimulante : on échange et on teste des idées, on se jauge mutuellement et, finalement, on se surpasse en tentant l'aventure ...* »<sup>13</sup> (AZOUAOU et MAGNAVAL, 1986, page 145)

---

<sup>11</sup> BAGNASCO A. et SABEL C.F. (dir.) : *PME et développement économique en Europe*, Paris : La Découverte, 1994 .

<sup>12</sup> MERLANT Philippe : « On l'appelle spin-off », *Autrement*, avril 1984 : (« Les héros de l'économie »)

<sup>13</sup> C'est nous qui soulignons .

Le chapitre III sera consacré tout entier à cette question de la mobilité sociale dans la région de Tunis, et à ses effets sur le tissu industriel.

Nous espérons ainsi pouvoir montrer, tout au long de ces trois chapitres, en appliquant à cette région les cinq critères retenus pour définir un district industriel, que si Tunis constitue bien un espace de petites (mais aussi moyennes) entreprises, cet espace n'est cependant ni spécialisé, ni intégré, ni concentré, que la circulation des informations s'y réalise de manière très limitée et, enfin, que la mobilité sociale y rencontre de sérieux obstacles.

Si les districts industriels ont beaucoup de mal à trouver leur place dans la région de Tunis, il ne peut *a fortiori* en aller différemment des milieux innovateurs, dans lesquels les mêmes caractéristiques se trouvent mises au service de l'innovation, les relations de proximité permettant la mise en œuvre de processus d'apprentissage et de transmission des savoir et savoir-faire. L'innovation n'est pas absente des districts industriels, mais il leur est généralement associée une forme d'innovation limitée, à caractère incrémental, tandis que les milieux innovateurs se réserveraient l'innovation de rupture ou radicale<sup>14</sup>.

Cette distinction pourra être largement appliquée à la région de Tunis dans le chapitre IV de la présente Partie, qui sera consacré à un diagnostic concernant l'innovation dans cette région.

---

<sup>14</sup> CARLUER Frédéric : « Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive : le district industriel, le milieu innovateur et le technopole », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999, n°3 pp. 567-590.

## **Chapitre I : Tunis : un espace hétérogène de PME dispersées et peu intégrées.**

### **A. Un espace de PME.**

L'estimation de la place de la PME (Petite et Moyenne Entreprise) dans le tissu industriel tunisois suppose bien évidemment une définition précise de cette catégorie d'entreprise.

On peut tomber d'accord avec A. BEJAOUI<sup>15</sup> sur l'insuffisance des critères de définition quantitatifs, mais il est intéressant de les utiliser à des fins de comparaison statistiques. Toute classification présente une part d'arbitraire, et les critères de définition de la PME varient selon les pays. En Tunisie, compte tenu des lois fiscales et des régimes d'investissements, est classée parmi les PME toute entreprise employant entre 10 et 500 salariés et dont l'investissement de départ est compris entre 10 000 et 200 000 dinars. Au-dessous de 10 salariés et 10 000 dinars d'investissement, une entreprise est considérée comme artisanale (BEJAOUI A., 1984).

Le tableau n°1 présente une répartition par classes de taille des entreprises industrielles installées sur tout le territoire de la République tunisienne.

**Tableau n°1** : Répartition des entreprises par tranche d'emplois au 27 juillet 1998

<b>Bornes de la tranche</b>	<b>Entreprises</b>		<b>Emplois</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage<sup>a</sup></b>
Moins de 10 emplois	3 992	33,57	18 632	5,27
De 10 à 49 emplois	4 110	35,18	93 369	26,43
De 50 à 99 emplois	1 009	8,64	69 033	19,54
De 100 à 249 emplois	579	4,96	84 991	24,05
De 250 à 499 emplois	117	1,00	40 020	11,33
Plus de 500 emplois	72	0,62	47 283	13,38
Non relevé	1 873	16,03	Nd	Nd
Total	11 682	100,00	353 328	100,00

a- calculés par nos soins ; les pourcentages des emplois ne se rapportent pas à un total correspondant au total indiqué des entreprises, puisque en sont exclues les entreprises pour lesquelles ce critère n'a pas fait l'objet d'un relevé de la part de l'API.

*Source : Base de données de l'API (Agence de Promotion de l'Industrie) ; résultats produits le 27 juillet 1998 à notre demande*

L'application de la définition officiellement retenue de la PME en Tunisie nous conduit, à la lecture du tableau n°1, à considérer la quasi-totalité des entreprises industrielles privées tunisiennes comme des PME. Qui plus est, et compte tenu du seuil officiel qui définit la borne **inférieure** de taille des PME, un bon tiers de ces entreprises « industrielles » seraient

<sup>15</sup> BEJAOUI Afif : *La petite et moyenne entreprise dans le tissu industriel tunisien . Hypothèses, diagnostic et guide d'action.* Th. de Doctorat de IIIème Cycle : Gestion : Paris IX Dauphine : 1984.

en fait à classer parmi les entreprises **artisanales**. Un autre tiers de l'ensemble des entreprises privées du secteur secondaire ne dépasse pas le seuil des 50 salariés, et cette catégorie représente donc environ la moitié de l'ensemble des entreprises privées industrielles au sens strict (plus de 10 salariés). La conclusion s'impose : l'entreprise privée industrielle tunisienne est quasiment toujours une PME, et, dans un cas sur deux, une **petite** PME.

Il est vrai que ces résultats affectent indistinctement toutes les entreprises, quels que soit leur nationalité, leur lieu d'implantation et leur régime. Il serait donc bienvenu de les affiner afin de les adapter à la catégorie d'unités industrielles à laquelle nous nous attachons de manière privilégiée : les unités tunisiennes ou mixtes<sup>16</sup>, situées dans la région de la capitale. Une autre distinction s'impose en Tunisie : il s'agit de la prise en compte du « régime », qui conduit à distinguer entre des entreprises exportatrices et des entreprises tournées vers le marché intérieur.

D'après les statistiques de l'API portant sur les entreprises exportatrices mixtes ou tunisiennes, entrées en production depuis 1972 et jusqu'au 15 décembre 1994, seulement 11 de celles qui sont tunisiennes sur un total national de 772, compteraient plus de 300 salariés. Il en résulte que les entreprises employant moins de 300 salariés, au nombre de 761, représenteraient 98,6% du total des entreprises exportatrices tunisiennes. On peut donc conclure sans risque que la quasi-totalité des entreprises tunisiennes exportatrices sont des PME définies en fonction du seuil supérieur de 500 salariés.

Pour ce qui est des entreprises mixtes (tuniso-étrangères) exportatrices - un peu moins nombreuses que les tunisiennes exportatrices, puisque on en trouvait 384 sur tout le territoire de la République - 18 d'entre elles comptaient plus de 300 salariés : les 366 autres représentaient donc 95,3% de ces entreprises. On aurait donc légèrement plus de chances de rencontrer sinon de grosses entreprises, du moins des PME situées dans la tranche des 300 à 500 salariés, parmi les entreprises exportatrices mixtes que parmi les entreprises exportatrices purement tunisiennes.

Les constats établis pour l'ensemble de la Tunisie doivent être nuancés pour être appliqués à l'espace de la capitale, ce à quoi devrait contribuer la lecture du tableau n°2.

La taille moyenne des entreprises est nettement plus élevée dans le « Grand Tunis » que dans l'ensemble du pays, sans pour autant que l'entreprise moyenne cesse d'être une PME. Cependant, une analyse plus précise du tableau n°2 permet de constater que ce sont les gouvernorats de Bizerte et de Ben Arous qui font augmenter la taille moyenne des entreprises de l'ensemble du Grand Tunis. Or, le gouvernorat de Bizerte ne fait que marginalement partie de l'espace de notre recherche<sup>17</sup>. Il n'en est certes pas de même de celui de Ben Arous, dont les unités industrielles présentent une taille moyenne qui distingue ce gouvernorat, à la fois dans l'ensemble du pays et dans le District de Tunis, sans pour autant atteindre celle des unités installées à Bizerte. Si l'on s'en tenait au District de Tunis, on devrait malgré tout retenir que les entreprises industrielles sont ici légèrement plus grandes qu'ailleurs en Tunisie.

Il est vrai que la taille moyenne ne constitue pas un critère entièrement satisfaisant, tant elle peut cacher de disparités. C'est pourquoi nous proposons de compléter ces données par d'autres, certes plus anciennes, certes encore partielles - puisque ne concernant que les entreprises exportatrices - mais qui présentent l'avantage de préciser la répartition des entreprises par tranches d'effectifs. Ces données sont présentées dans le tableau n°3.

---

<sup>16</sup> Entreprises dont le capital est partagé entre Tunisiens et étrangers, la part de ce dernier n' en dépassant pas 66%

<sup>17</sup> Cf.. Infra, Première Partie, I-B-a.



**Tableau n°2 :** Dimension des entreprises industrielles du « Grand Tunis » et de la Tunisie en 1998.

Gouvernorats	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Nombre moyen d'emplois par entreprise
TUNIS	1 058	37 187	35,1
BEN AROUS	775	35 719	46,1
ARIANA	677	20 148	29,8
Ensemble du district de Tunis <sup>a</sup>	2 510	93 054	37,1
NABEUL <sup>b</sup>	957	33 142	34,0
ZAGHOUAN	154	5 229	
BIZERTE <sup>b</sup>	460	30 595	66,5
« Grand Tunis » (ensemble des six gouvernorats)	4 078	162 020	39,7
Ensemble des autres gouvernorats	5 282	148 269	28,1
Ensemble de la Tunisie	9360	310 289	33,2

- a- Le « District de Tunis » est une entité administrative qui regroupe les trois gouvernorats de Tunis, Ben Arous et l'Ariana.
- b- Les deux gouvernorats de Nabeul et de Bizerte ne sont que marginalement concernés par la délimitation que nous avons opérée de l'espace de la capitale.

*Source : Tableau constitué à partir de la base de données de l'API ; résultats produits le 27 juillet 1998 à notre demande.*

**Tableau n°3 :** Entreprises exportatrices tunisiennes au 15 décembre 1994

Gouvernorats	TUNIS		ARIANA		BEN AROUS		NABEUL		TUNISIE	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Tranches d'effectif										
Moins de 10	12	16,9	8	6,9	2	4,2	3	4,8	70	9,1
De 10 à 50	41	57,7	78	67,8	30	62,5	33	52,4	465	60,2
De 50 à 100	11	15,5	21	18,3	13	27,1	17	26,9	160	20,7
De 100 à 300	6	8,5	7	6,1	3	6,2	10	15,9	66	8,6
Plus de 300	1	1,4	1	0,9	0	0	0	0	11	1,4
TOTAL	71	100	115	100	48	100	63	100	772	100

*Source : base de données de l'API ; résultats produits le 15 décembre 1994 à notre demande*

Il apparaît de manière très nette que la majeure partie des entreprises exportatrices tunisiennes se situe dans la tranche de celles qui emploient entre 10 et 50 salariés. Nous pouvons donc accentuer encore le constat central que nous avons dressé quant à la taille des entreprises privées tunisiennes : sous réserve de la représentativité des unités exportatrices par rapport à l'ensemble de ces entreprises, nous pouvons affirmer que, non seulement la PME est un modèle quasi-exclusif d'entreprise privée en Tunisie, mais qu'à l'intérieur de cette catégorie, ce sont les plus petites d'entre elles qui dominent en nombre, même si la tranche des 10 à 50 salariés ne représente que 31,9% de l'emploi total de ces entreprises exportatrices tunisiennes, soit tout de même pas loin du tiers.

Les gouvernorats concernés par l'espace industriel de la capitale ne présentent pas une structure par taille des entreprises exportatrices fondamentalement différente de ce qu'elle est dans le reste du pays. La catégorie des 10 à 50 salariés y dépasse toujours la moitié ; c'est à l'Ariana qu'elle se trouve la mieux représentée, avec 67,8%, tandis que le gouvernorat de Nabeul, à l'inverse, n'en comprend « que » 52,4%, et ce au bénéfice de la tranche des plus grosses des PME : les unités comptant de 50 à 300 salariés se trouvent sur-représentées dans ce gouvernorat.

Ces nuances concernant l'espace de la capitale ne remettent pas en cause une donnée essentielle : l'entreprise privée tunisoise est, comme l'entreprise privée tunisienne, une PME, et bien souvent, une PME de taille modeste.

Il résulte donc de ces considérations que notre choix de nous intéresser aux PME de la région de la capitale n'en est pas tout à fait un, puisque, hormis le secteur public tenu en tant que tel hors de notre champ de recherche, pratiquement toutes les entreprises relèvent de cette catégorie. Il faut mettre à part les quelques groupes industriels en expansion en Tunisie, dont chacun d'eux est en fait constitué d'un ensemble de PME, même si sa taille totale peut dépasser, et de loin, les limites de cette catégorie. A titre d'exemple, le groupe Poulina, sans doute un des plus importants sinon le plus important du pays, totalise 3 000 salariés directs (sans compter les quelque 2 000 sous-traitants réguliers) sans que chacune de ses filiales ne dépasse les 200 salariés.<sup>18</sup>

## **B. Des unités de production relativement dispersées dans l'espace.**

### ***a. Délimitation de l'espace en question.***

La recherche que nous nous proposons de mener dans ce chapitre requérant l'usage de l'outil statistique appliqué à l'espace, il nous paraît d'abord indispensable de définir et délimiter plus précisément que nous ne l'avons fait jusqu'alors l'espace de notre recherche.

Cet espace ne se confond pas systématiquement avec les découpages administratifs, mais nous sommes cependant bien obligé de recourir à ces limites administratives, ne serait-ce que pour pouvoir tirer parti des statistiques qui sont produites dans ces limites. Nous distinguerons deux niveaux d'observation : le premier se réfère au découpage administratif des gouvernorats ; il permet de caractériser l'espace de notre recherche de manière globale

---

<sup>18</sup> D'après le témoignage de M. H., cadre employé à la holding et rencontré le 25 avril 1997.

mais sommaire. Nous qualifierons d'« échelle régionale » ce niveau d'observation, tandis que la prise en compte de découpages plus fins, dessinant les contours des délégations et des zones industrielles, définira pour nous l'« échelle locale».

En ce qui concerne les gouvernorats, nous distinguerons :

- 1) Une zone centrale de notre espace d'étude, constituée des trois gouvernorats du « District de Tunis » : ceux de Tunis, de l'Ariana, et de Ben Arous. Ils forment un espace industriel et surtout urbain quasiment continu, intégrés dans une même agglomération. Ils seront tous trois pris en compte en totalité dans les analyses statistiques et le travail d'enquête.
- 2) Une zone que nous pourrions qualifier de périphérique, qui comprend des gouvernorats entourant le District de Tunis, et dont une partie seulement, en raison des effets d'attraction et de polarisation qu'elle subit de la part de Tunis, sera incluse dans notre champ de recherche : il s'agit des gouvernorats de Bizerte, Zaghouan et Nabeul.

Du gouvernorat de Bizerte, nous ne retiendrons que la délégation d'Utique, la plus proche du District de Tunis. Ce choix comporte une part d'arbitraire à laquelle il est difficile d'échapper, compte tenu du caractère relativement continu de l'espace compris entre Tunis et Bizerte. Cependant, ce vaste ensemble ne forme pas une unité du point de vue des polarisations industrielles : les centres d'attraction sont divers, comme on l'explique dans le Schéma Directeur d'Aménagement du Grand Tunis :

« Le gouvernorat de Bizerte est subdivisé en six points de croissance industrielle :

- la région de Menzel Bourguiba polarisée par les unités industrielles mécaniques d'El Fouledh, de la Socomena, etc...;
- la région du Grand Bizerte dont le rayonnement est tributaire de l'expansion de la cimenterie, la construction mécanique et la confection ;
- la région de Zarzouna, axée sur l'industrie chimique (raffinerie de pétrole, production de gaz et d'huiles de moteur, etc... ;
- la région de Ras Jebel, dominée par un grand pôle de confection (Lee Cooper, etc...);
- les zones industrielles de Mateur, spécialisées dans les composants mécaniques ;
- les zones industrielles de Menzel Jemil, El Alia et, à un degré moindre, Utique, sont plus diversifiées avec une domination du textile (...).<sup>19</sup>

Compte tenu de cette diversité, la capitale ne saurait exercer d'effets déterminants que sur les franges du gouvernorat de Bizerte qui lui sont les plus proches, notamment Utique, délégation où une zone industrielle importante a été promue.

A l'inverse, le gouvernorat de Zaghouan, qui ne comporte que quatre délégations<sup>20</sup>, sera retenu dans sa totalité. Ce choix se justifie par le fait que si l'industrialisation de ce gouvernorat est très récente, encore même balbutiante, ce processus ayant été impulsé par les encouragements de la politique de décentralisation industrielle, elle est cependant en pleine expansion, et que celle-ci est presque entièrement due à la proximité de Tunis :

---

<sup>19</sup> Groupement d'Etudes URBACONSULT-URAM-BRAMMAH : *Etude du Schéma Directeur d'Aménagement du Grand Tunis*, République Tunisienne, Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, rapport final de première phase, avril 1996.

<sup>20</sup> Zaghouan, Bir M'Cherga, El Fahs et Nadhour

« ...La saturation de certaines zones industrielles du District de Tunis a conduit certains types d'industries en expansion à se localiser dans le gouvernorat de Zaghouan. La proximité de Tunis a permis au gouvernorat de Zaghouan de puiser sur les ressources en main-d'œuvre qualifiée de Tunis et de tirer profit des débouchés pour la production industrielle que peut offrir Tunis » (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, op. cit.).

En ce qui concerne le gouvernorat de Nabeul, il apparaît, d'après la même étude, que les délégations de Nabeul et de Grombalia en constituent les deux points de croissance principaux, avec respectivement 29,8% et 15,8% de l'emploi industriel du gouvernorat. D'autres sources<sup>21</sup> laissent toutefois penser que la délégation de Soliman occupe une position industrielle tout à fait comparable à celle de Grombalia. Les autres délégations ne seront pas considérées comme faisant partie de notre champ de recherche, à la fois en raison de la faible place qu'y occupe l'industrie et de leur éloignement de la capitale, ce qui rend peu probable le pouvoir d'attraction de celle-ci à leur égard. La délégation de Nabeul elle-même sera laissée de côté pour la même dernière raison. Restent donc Grombalia et Soliman.

Ce préalable méthodologique étant posé, il convient maintenant d'entrer dans le cœur de l'analyse de l'espace en terme de district industriel. Le deuxième critère de la définition de ces districts implique en tout premier lieu une **proximité** d'unités de production exerçant la même activité, ce qui implique une concentration de ces unités, et une densité forte de l'espace industriel. Qu'en est-il dans et autour de Tunis ?

## ***b. La dispersion relative des unités de production dans l'espace du Grand Tunis.***

### 1. Dispersion à l'échelle régionale.

A l'échelle régionale, nous nous contenterons, à la suite des auteurs de l'étude du Schéma d'aménagement du « Grand Tunis », de faire état de la coexistence de forces centripètes qui rendent compte d'une tendance à la concentration industrielle dans le District de Tunis, et de forces centrifuges, l'emportant dorénavant sur les précédentes, qui tendraient au contraire à un desserrement industriel au bénéfice des gouvernorats que nous avons qualifiés de « périphériques ».

Illustrons l'existence au moins passée des premières en rappelant, avec A. BELHEDI, le « poids écrasant » de Tunis dans l'espace tunisien<sup>22</sup>. Pour ce qui nous intéresse, il nous suffira de retenir deux chiffres : plus des 2/5 des emplois industriels du pays<sup>23</sup>, 1/3 de ceux qui ont été créés entre 1973 et 1986, sont à mettre au compte de l'agglomération tunisoise. Ajoutons que, d'après URBACONSULT, le District de Tunis localisait en 1991 27, 5% des établissements industriels dénombrés en Tunisie. Le tableau n°4 permet d'actualiser et de compléter ces données.

On peut constater que l'ensemble du « Grand Tunis » peut être considéré comme un espace privilégié par l'industrie, puisque concentrant presque 44% des entreprises et quelque 52% de l'emploi industriel, pour un peu plus du 1/3 seulement de la population tunisienne.

<sup>21</sup> Que nous expliciterons infra (voir, même Chapitre, B-b-2)

<sup>22</sup> BELHEDI Amor : *L'organisation de l'espace en Tunisie. Production et reproduction de l'espace*, Th : Géographie : Tunis : 1992,.

<sup>23</sup> L'étude citée date de 1992.

Ce constat vaut plus précisément pour le District de Tunis, surtout à cause du gouvernorat de Ben Arous, que l'on peut décidément considérer comme le gouvernorat le plus

**Tableau n°4** : Poids relatif de l'espace industriel de Tunis dans l'ensemble tunisien en 1998.

Gouvernorats	Population	Entreprises		Emplois	
	Pourcentage (1)	Nombre (2)	Pourcentage (3)	Nombre (4)	Pourcentage (5)
TUNIS	10,1	1 058	11,30	37 187	11,99
BEN AROUS	4,2	775	8,28	35 719	11,51
ARIANA	6,5	677	7,23	20 148	6,49
Ensemble du district de Tunis	20,8	2 510	26,81	93 054	29,99
NABEUL	6,6	957	10,22	33 142	10,68
ZAGHOUAN	1,6	154	1,65	5 229	1,69
BIZERTE	5,5	460	4,91	30 595	9,86
« Grand Tunis »	34,5	4 078	43,59	162 020	52,22
Ensemble des autres gouvernorats	65,5	5 282	56,41	148 269	47,78
Ensemble de la Tunisie	100,0	9 360	100,00	310 289	100,00

*Sources :*

*Base de données de l'API (27 juillet 1998)*

*INS : Premiers résultats du recensement général de la population et de l'habitat, 1994.*

industriel de cette entité, puisqu'il concentre, pour 4, 2% de sa population, une part double de ses entreprises industrielles, et une proportion presque triple de ses emplois industriels. Il n'en est pas de même des gouvernorats de Tunis et de l'Ariana, dont la part en nombre d'entreprises et en volume d'emplois reste conforme à celle qu'ils occupent dans la population du pays.

Les gouvernorats « périphériques » ne témoignent pas de la même concentration industrielle : cela est clair pour Zaghouan, peu peuplé et également peu industrialisé. Cela est également vrai du gouvernorat de Bizerte, ce qui peut paraître *a priori* plus surprenant, compte tenu de ce que ce gouvernorat, qui se trouve bien pris en compte ici dans sa totalité et non seulement pour sa partie la plus proche de Tunis, est connu pour l'ancienneté et la force d'attraction de son industrie<sup>24</sup>. C'est que les entreprises y sont de plus grande dimension qu'ailleurs, comme le tableau n°3 le laisse apparaître, et comme le confirme le rapprochement, dans le tableau n°4, des colonnes 3 et 5 (parts respectives dans le nombre d'entreprises et le nombre d'emplois). Seul le gouvernorat de Nabeul connaît une certaine concentration d'entreprises, mais il ne se trouve que marginalement compris dans l'espace de la capitale, tout comme celui de Bizerte.

Cette différence entre le District de Tunis et sa périphérie, le premier concentrant l'industrie un peu plus que la seconde, constitue en quelque sorte le résultat de ces doubles

<sup>24</sup> Cf., supra, même Chapitre, B-a.

forces, centripètes et centrifuges, les premières ayant abouti à la concentration passée - surtout dans le District de Tunis - et les secondes la remettant en cause aujourd'hui.

Le gouvernorat de Zaghouan constitue sans doute l'illustration la plus frappante de ces forces centrifuges à l'œuvre actuellement, et dont nous rend compte l'étude pour le Schéma Directeur du « Grand Tunis » : « Contrairement à Bizerte, le gouvernorat de Zaghouan présente un appareil industriel très récent, puisque 87% des unités industrielles existantes sont entrées en production après 1980 ». Les raisons profondes de ce mouvement seront analysées ultérieurement<sup>25</sup>.

## 2. Dispersion à l'échelle locale.

Les statistiques affinées au niveau des délégations ou des zones industrielles sont rares. Elles apparaissent parfois dans le Schéma d'aménagement du Grand Tunis (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, op.cit.), mais de manière non systématique. Aussi utiliserons-nous dans un premier temps l'annuaire du « Guide économique de la Tunisie » que l'on doit à la Chambre de commerce franco-tunisienne, et qui recense l'ensemble des entreprises industrielles, commerciales et de services . Bien sûr, cet annuaire n'est pas exhaustif, mais on y trouve tout de même quelque 10 000 entreprises, dont environ 5 000 industrielles . Nous en avons extrait un échantillon de 560<sup>26</sup> à partir duquel nous avons pu construire le tableau n°5.

On constate que, mise à part la ville de Tunis elle-même, qui concentre 96% des établissements du gouvernorat de Tunis d'après cet échantillon, la délégation principale de chaque gouvernorat ne parvient jamais à rassembler plus de la moitié des établissements du gouvernorat en question. La dispersion, extrême de ce point de vue, se trouve à l'Ariana, puisque 11,8 % seulement des établissements répertoriés dans ce gouvernorat sont situés dans la délégation du même nom. On ne s'étonnera pas de ce que les plus grosses proportions y soient relevées dans les zones industrielles comme La Charguia et Ksar Saïd ; mais on notera tout de même le grand nombre de délégations accueillant chacune un petit nombre d'unités de production.

Mais il est prudent de compléter l'apport de ces statistiques constituées de façon très « artisanale » avec d'autres données par délégations ou par zones industrielles (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, op. cit.), dont nous n'aurions pu cependant nous contenter car elles n'ont pas été produites systématiquement pour tous les gouvernorats qui nous intéressent.

Le tableau n°6 nous donne ainsi une image exhaustive de la « distribution spatiale des unités industrielles » du gouvernorat de Zaghouan .

Ces statistiques nous conduisent, pour ce gouvernorat, à nuancer très fortement notre appréciation générale sur l'extrême dispersion des activités industrielles. Il apparaît en effet ici que deux délégations (sur un total de quatre seulement, il est vrai), se détachent et concentrent la plus grosse part des établissements, ainsi d'ailleurs que des emplois. Il reste cependant vrai qu'aucune délégation ne concentre à elle seule la moitié des établissements. Enfin, cette relative concentration est le fait d'un nombre qui reste faible d'établissements industriels : 35 établissements par exemple dans la délégation de Bir M'Cherga. On peut

---

<sup>25</sup> Cf., infra, même Chapitre, B-c.

<sup>26</sup> La technique d'extraction a consisté à retenir systématiquement deux entreprises par page : la première et la dernière.

d'ores et déjà s'interroger sur le fait de savoir si la densité minimale est atteinte dans ces deux délégations pour la constitution d'un district industriel.

**Tableau n°5 : Répartition par délégations et gouvernorats des établissements industriels du « Grand Tunis ».**

Gouvernorats	Délégations	Nombre d'établissements concernés dans l'échantillon	En % des établissements de chaque gouvernorat	En % des établissements du « Grand Tunis »
TUNIS	Ville de Tunis (16 arrondissements)	120	96	35,6
	La Marsa	3	2,4	0,9
	La Goulette	2	1,6	0,6
	<b>Sous-total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>37,1</b>
BEN AROUS	Ben Arous	26	38,2	7,7
	Mégrine	15	22,1	4,4
	Radès	6	8,8	1,8
	Hammam-Chott	5	7,4	1,5
	Hammam-Lif	3	4,4	0,9
	Fouchana	7	10,3	2,0
	Es-Zahra	4	5,9	1,2
	Mornag	2	2,9	0,6
<b>Sous-total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>20,1</b>	
ARIANA	Ariana	8	11,8	2,4
	Ariana Nord	5	7,4	1,5
	Charguia	20	29,4	5,9
	Mornaguia	4	5,9	1,2
	Mannouba (dont Ksar Saïd)	21	30,9	6,2
	Ettahrir	1	1,5	0,3
	Jdeida	1	1,5	0,3
	Kalaat El Andalous	1	1,5	0,3
	Tebourba	3	4,4	0,9
	Oued Ellil	1	1,4	0,3
	M'Nilha	1	1,4	0,3
	Sidi Thabet	2	2,9	0,6
	<b>Sous-total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>20,2</b>
NABEUL	Nabeul	14	31,8	4,1
	Hammamet	2	4,5	0,6
	Grombalia	6	13,6	1,8
	Korba	4	9,1	1,2
	Bou Argoub	5	11,4	1,5
	Soliman	6	13,6	1,8
	Menzel Bouzelfa	1	2,3	0,3
	Beni Khiar	1	2,3	0,3
	Autres délégations (Cap Bon)	5	11,4	1,5
	<b>Sous-total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>13,1</b>
ZAGHOUAN	Zaghouan	2	25,0	0,6
	El Fahs	2	25,0	0,6
	Bir m'Cherg	3	37,5	0,9
	Ennadhhour	1	12,5	0,3
<b>Sous-total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>2,4</b>	
BIZERTE	Bizerte	7	29,2	2,0
	Mateur	2	8,3	0,6
	Alia	3	12,5	0,9
	Utique	6	25	1,8
	Menzel Bourguiba	3	12,5	0,9
	Ras Jebel	2	8,3	0,6
	Menzel Jemil	1	4,2	0,3
	<b>Sous-total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>7,1</b>
<b>TOTAL</b>		<b>337</b>		

Source : Echantillon construit à partir du « Guide économique de la Tunisie » (Chambre de commerce franco-tunisienne), 1994 .

**Tableau n°6 :** Distribution spatiale des unités industrielles du gouvernorat de Zaghouan.

Délégations	Etablissements		Emplois	
	Nbre	%	Nbre	%
Zaghouan	31	38, 8	1 400	46, 8
Bir M'Cherga	35	43, 7	1 405	46, 9
El Fahs	10	12, 5	161	5, 4
Nadhour	4	5, 0	27	0,9
Total	80	100, 0	2 993	100,0

*Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

En ce qui concerne le gouvernorat de Nabeul, le SDAGT<sup>27</sup> conclut à la prédominance de deux foyers de croissance industrielle, constitués respectivement des délégations de Nabeul et de Grombalia. La première accaparerait 30,1% des unités industrielles et assurerait 29, 8% de l'emploi industriel de ce gouvernorat, tandis que la seconde concernerait 15, 8% de l'emploi industriel, en fournissant 18, 2% de la valeur ajoutée industrielle du gouvernorat. Seul le pourcentage des unités industrielles permet une comparaison avec nos propres constructions statistiques à partir du Guide Economique de la Tunisie : or cette source ne fait pas apparaître, pour ce gouvernorat, de divergences fondamentales avec le SDAGT : la délégation de Nabeul y était déjà créditée de 31,8% des établissements industriels, et Grombalia y apparaissait déjà comme le deuxième point de concentration de ces établissements, mais avec 13, 6% seulement des établissements, et à égalité avec la délégation de Soliman.

A cet égard, puisque les délégations de Grombalia et de Soliman sont les seules de ce gouvernorat à avoir été retenues par nous comme faisant partie du champ de l'espace industriel de la capitale, il est nécessaire de nous y attarder un peu plus longuement.

Si l'on accepte, pour Grombalia, le chiffre approximatif de 14% des établissements industriels du gouvernorat de Nabeul, ce dernier contenant, d'après le SDAGT, 332 unités recensées, il faut donc évaluer à environ une cinquantaine le nombre probable d'unités industrielles concentrées dans cette délégation, et donc autant pour Soliman. Ce chiffre est à rapprocher de celui de 35 établissements sis à Bir M'Cherga (niveau maximal de concentration dans le gouvernorat de Zaghouan). A partir des données de l'INS<sup>28</sup>, il est possible d'établir que les délégations de Grombalia et de Soliman contiennent respectivement 8,1% et 5,9% de la population totale du gouvernorat de Nabeul. Le rapprochement entre ces proportions et les parts respectives estimées pour les deux délégations en question à 13, 6% des établissements industriels du gouvernorat, permet donc de conclure à une forte concentration industrielle dans ces deux délégations, et particulièrement dans celle de Soliman.

On trouvera dans le tableau n°7 la répartition des entreprises industrielles par délégation du gouvernorat de Tunis, de manière exhaustive, à partir de données de l'API, elles-mêmes reprises dans le SDAGT (1996). Toutefois, ce qui est dénommé ici « nombre

<sup>27</sup> Schéma Directeur d'Aménagement du Grand Tunis (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996). Nous nous bornerons désormais au rappel de ce sigle pour toute référence à ce travail.

<sup>28</sup> Recensement général de la population et de l'habitat, 1994.



**Tableau n°7** : Répartition des entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis par délégations (projets déposés entre 1988 et 1992)

Délégations	Projets		Investissement	Emploi
	Nombre	%	%	%
El Ouardia	72	3,5	2,08	3,48
El Hrayria	119	5,8	3,19	4,56
El Omrane Supérieur	45	2,2	1,45	2,10
La Médina	141	6,9	3,49	3,00
Bab Bhar	246	12,1	7,03	9,80
Bab Souika	90	4,4	4,09	3,20
Sidi El Béchir	52	2,6	1,09	2,03
El Omrane	56	2,7	2,15	2,46
Séjoumi	88	4,3	5,94	4,43
Jebel Jelloud	123	6,0	19,01	4,13
El Menzah	398	19,5	20,59	24,98
Cité Ettahrir	13	0,6	0,72	1,61
Cité Ezzouhour	15	0,7	0,38	1,25
Sidi Hassine	31	1,5	1,26	0,65
El Kabaria	3	0,1	0,01	0,13
Cité El Khadhra	61	3,0	2,71	2,89
<b>Tunis-ville (total des 16 arrondissements)</b>	<b>1 553</b>	<b>75,9</b>	<b>75,19</b>	<b>70,70</b>
Carthage	2	0,1	0,03	0,02
Le Bardo	183	9,0	5,46	12,09
La Goulette	162	7,9	6,68	7,50
La Marsa	137	6,7	10,91	9,47
El Bouhaira	1	0,4	1,73	0,22
<b>Total</b>	<b>2 038</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Source : Tableau construit à partir du rapport d'URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, lui-même utilisant les données fournies par l'API.*

d'unités » n'est en fait qu'un « nombre de projets d'investissement » soumis à l'API entre 1988 et 1992, et dont tous n'ont pas été, loin s'en faut, réalisés.

Le tableau n°7 confirme que la ville de Tunis concentre bien la majeure partie (légèrement plus des trois quarts) des projets industriels qui se sont exprimés au cours de la période 1988-1992 dans le gouvernorat de la capitale. C'est moins que les quelque 96% relevés à partir de l'annuaire du « Guide économique de la Tunisie » qui répertorie les entreprises existantes, quelle que soit leur date de création. Si ce dernier taux est fiable, la différence avec le précédent reflète et confirme la tendance récente au desserrement industriel, qui jouerait alors à l'intérieur même du District de Tunis, qui plus est à l'intérieur même du gouvernorat de Tunis, au détriment de la ville-centre et au profit des délégations que nous pourrions appeler de « banlieue », situées (à part Le Bardo) sur la côte *nord* de Tunis, ce que confirme par ailleurs l'analyse de l'évolution de l'emploi entre 1985 et 1994 : la Côte Nord<sup>29</sup> aurait vu l'emploi secondaire augmenter de 13,67% entre ces deux dates, alors que, dans la même

<sup>29</sup> Définie comme regroupant Le Kram, Salamambo, La Goulette, Carthage, Sidi Bou Saïd, La Marsa, Gammarth et Ain Zaghouan.

période, l'emploi secondaire n'aurait crû que de 2,85% dans l'ensemble du District de Tunis<sup>30</sup>. Mais toutes les délégations correspondant à cette zone ne profitent pas à égalité d'un tel desserrement : d'après le tableau n°6, Carthage et Sidi Bou Saïd restent en dehors de ce mouvement ; La Goulette accentue son caractère industriel, et, enfin, La Marsa semble l'affirmer de manière par ailleurs assez surprenante, en raison de la réputation de cette délégation qui lui prête un caractère plus résidentiel et touristique que laborieux.

Pour ce qui est du gouvernorat de l'Ariana, il faut bien constater que l'industrie, fruit d'implantations récentes, reflétant l'exercice de forces centrifuges qui se sont manifestées au détriment du centre de Tunis, a essentiellement profité à une délégation, celle de l'Ariana Chamalia (ou Ariana Nord). Celle-ci abrite 38% des entreprises industrielles au milieu des années 1990 (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1997, page 131). Le poids de cette délégation s'explique sans doute d'abord par la présence de la zone industrielle de La Charguia<sup>31</sup>. Il faut ensuite relativiser ce poids en *population* d'entreprises, en mettant en regard la part également très élevée de cette délégation dans la *superficie* du gouvernorat de l'Ariana<sup>32</sup>. Le reste de l'industrie de ce gouvernorat se trouve dispersé dans les autres délégations : 13% à Douar Hicher, 9,5% à Ariana-ville, 3% seulement dans celle de Mnihla, 6,5% à la Cité Ettadhamen et 3,5% à Oued Ellil, la population s'étant pourtant spontanément concentrée dans ces trois dernières délégations.

Il est enfin possible de fournir, avec le tableau n°8, le même type d'informations concernant le gouvernorat de Ben Arous.

**Tableau n°8** : Répartition spatiale de l'emploi industriel par délégation à Ben Arous-1995

Délégation	Entreprises		Emplois	
	Effectif	%	Effectif	%
Ben Arous	165	23,0	9 512	29,0
El Mourouj	19	2,6	356	1,0
Nouvelle Médina	61	8,5	2 392	7,5
Mégrine	48	20,6	8 617	26,5
Radès	67	9,3	2 463	7,5
Ezzahra	49	6,8	2 115	6,5
Hammam-Lif	31	4,5	572	2,0
Boumhel	23	3,5	1 027	3,5
Mornag	37	5,1	1 102	3,5
Hammam-Chott	40	5,5	1 268	4,0
Fouchana	60	8,4	2 966	9,0
Mohammedia	16	2,2	247	0,1
TOTAL	716	100,0	32 673	100,0

Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1997 (à partir des données de l'API, 1995)

<sup>30</sup> Groupement d'Etudes URBACONSULT-URAM-BRAMMAH : *Etude du Schéma Directeur d'aménagement du Grand Tunis*, République Tunisienne, Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, rapport final de deuxième phase, volume 2 : Rapports Sectoriels, décembre 1997, (page 126).

<sup>31</sup> Dans le tableau n°5, cette zone industrielle se trouve isolée du reste de la délégation de l'Ariana Nord. L'addition des pourcentages concernant ces deux entités permet bien de retrouver à peu près la proportion signalée dans le SDAGT pour l'ensemble de la délégation.

<sup>32</sup> Cf. cartes pp. 21 et suiv.

Il sera aisé de relever des différences entre les résultats respectifs des tableaux n°8 et 5, concernant la répartition des entreprises industrielles par délégation dans le gouvernorat de Ben Arous. Mais ces différences ne vont pas jusqu'à remettre en cause un constat fondamental : deux délégations, celles de Ben Arous et de Mégrine, apparaissent comme des foyers de concentration des entreprises industrielles et, partant, de l'emploi industriel. A elles deux, elles totalisent en effet presque la moitié de toutes les entreprises industrielles du gouvernorat (43,6%), et la majeure partie de l'emploi industriel correspondant (55,5%). Il reste que ces deux délégations renferment également les plus grosses des unités de production industrielles du gouvernorat, comme le montre la comparaison entre la part qu'elles occupent dans les effectifs respectifs des entreprises et des salariés employés, et comme le confirment les auteurs du SDAGT : « La localisation des grandes sociétés industrielles, telles que la SOFOMECA, qui emploie 650 salariés, les Fonderies Réunies, qui emploient 450 actifs, etc..., dans la zone industrielle de Mégrine, justifie la concentration de l'activité industrielle et, par là-même, celle des emplois à Mégrine et à Ben Arous » (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1997). Certaines de ces grandes unités sont des entreprises étatiques (comme la SOFOMECA). La concentration relative de *l'ensemble* des entreprises industrielles à Mégrine et Ben Arous n'est donc pas incompatible avec une certaine dispersion des *petites* entreprises *privées* dans l'ensemble du gouvernorat. Le tableau n°8 montre d'ailleurs que plus de 50% des entreprises industrielles du gouvernorat de Ben Arous sont réparties de manière assez équitable entre pas moins de dix autres délégations.

Il nous semble possible de retenir que la petite et moyenne industrie privée de la région de la capitale se caractérise par sa dispersion spatiale. Quelques délégations font exception, soit en raison de leur superficie, soit parce qu'elles renferment des zones industrielles aménagées, soit parce que, sans pour autant totaliser un nombre absolu d'unités industrielles susceptible de créer un effet de masse, elles appartiennent à un gouvernorat périphérique, historiquement peu industrialisé, mais ayant bénéficié depuis peu du desserrement industriel à l'œuvre à partir du centre de la capitale. Il suffit alors d'un faible nombre d'implantations dans une délégation pour que, eu égard au « vide » ambiant, cette délégation acquière un poids impressionnant. C'est le cas dans le gouvernorat de Zaghouan. Il reste une exception qui résiste à toute tentative de relativisation : c'est celle des délégations de Mégrine et de Ben Arous à l'intérieur du gouvernorat du même nom. Là, sur une superficie étroite, dans un gouvernorat industrialisé et urbanisé dans son ensemble, sont concentrés les plus gros bataillons d'emplois industriels de ce gouvernorat et les plus gros effectifs d'entreprises (de taille plus importante qu'ailleurs, il est vrai). C'est que ce gouvernorat a été marqué par une histoire industrielle plus ancienne qu'ailleurs, puisque l'unique zone industrielle du Tunis **colonial** se situait dans ses limites, dans le prolongement sud de la capitale<sup>33</sup>. Il restera à examiner dans quelle mesure une telle concentration crée ou non les conditions de fonctionnement de véritables districts industriels.

Pour mieux comprendre tant le phénomène de la concentration à l'échelle régionale que celui de la dispersion industrielle à l'échelle locale, il nous paraît maintenant nécessaire de rechercher quels furent ou peuvent être les motifs des entrepreneurs quant aux choix de localisation de leurs établissements industriels.

---

<sup>33</sup> SIGNOLES Pierre, BELHEDI Amor, MIOSSEC Jean-Marie, DLALA Habib : *Tunis : Evolution et fonctionnement de l'espace urbain*, ERA n°706, CNRS, 1980 .

Cet aspect de l'histoire du fait industriel tunisien sera abordé plus en détail par la suite (cf., infra, même chapitre, C-b-2.).

### *c. Les motifs de localisation des unités de production*

Pour ce faire, nous appuierons notre analyse à la fois sur des études documentaires dont nous expliciterons les sources au fur et à mesure du développement et sur les témoignages des entrepreneurs que nous avons nous-même rencontrés.

Nous invoquerons à nouveau la distinction de deux échelles d'observation respectivement régionale et locale.

#### 1. Localisation à l'échelle régionale

A cette échelle, il s'agit de savoir pourquoi tel ou tel entrepreneur a choisi de s'installer dans la région de Tunis plutôt que dans une autre région de la Tunisie, voire même à l'étranger. La compréhension de la concentration spatiale de l'industrie tunisienne dans la région de la capitale, et de sa relative résistance aux politiques de décentralisation industrielle, constitue l'enjeu de cette question.

Les 34 entrepreneurs dont nous connaissons la motivation qui a présidé au choix de leur localisation<sup>34</sup> à l'échelle régionale peuvent être classés en trois catégories : 10 d'entre eux n'ont pas vraiment choisi leur localisation, mais l'ont hérité de la génération précédente dont ils ont pris la succession (ou encore, dans deux cas, l'ont acquise à la faveur d'un rachat) ; 11 autres entrepreneurs se sont déterminés en fonction de critères personnels ou familiaux, primant les considérations professionnelles (enracinement personnel dans la région de la capitale, goût personnel pour la ville de Tunis, prise en compte des possibilités d'études universitaires de leurs enfants...); la fréquence de ces considérations peut paraître surprenante ; elle nécessite de nuancer l'idée qu'on peut se faire *a priori* de la rationalité des entrepreneurs, surtout des entrepreneurs individuels. **Il est impossible de séparer dans cette rationalité la logique de l'entreprise de celle de l'individu qui l'incarne.**

Enfin 13 autres chefs d'entreprises se sont déterminés sur des considérations que nous pourrions qualifier d'« objectives », en tout cas professionnelles. Ils mettent alors en avant<sup>35</sup> :

a) La proximité du marché que constitue la capitale et sa concentration de population. Ce motif, souvent présenté comme fondamental, a été cité 8 fois ; cela n'est guère étonnant, s'agissant d'industries pour la plupart tournées vers le marché intérieur, et dont la production est directement destinée à la consommation finale ;

b) la proximité de l'Administration, motif présenté 6 fois ;

c) la proximité du port et de l'aéroport, motif déterminant pour également 6 des entrepreneurs rencontrés.

Il est à noter que seuls trois de ces promoteurs ont fait état, pour justifier leur installation dans la région de la capitale, de la présence dans cette région d'une main-d'œuvre correspondant à leurs attentes : ainsi Abdelwahed W.<sup>36</sup> (construction électrique) cite la « présence de techniciens en grand nombre », mais seulement en troisième position – après la proximité du marché et celle des bureaux d'études, mais avant la proximité du port et de

---

<sup>34</sup> L'information nous demeure inconnue notamment dans tous les cas où ce n'est pas le fondateur de l'entreprise qui a été interrogé, mais un cadre dirigeant.

<sup>35</sup> Certains entrepreneurs citent plusieurs motifs. Il serait donc vain de chercher à faire coïncider le total des réponses signalées avec l'effectif concerné.

<sup>36</sup> 24 mai 1995.

l'Administration. Pour Moncef Z.<sup>37</sup> également (confection), le recours à ce type d'argument ne vient spontanément qu'en troisième lieu, après l'évocation des attaches familiales à Tunis d'abord, et ensuite celle de la proximité du port, facteur jugé déterminant pour l'entreprise totalement exportatrice qu'il dirige. Même hiérarchie dans la justification, par Hichem A.<sup>38</sup>, de la localisation de son atelier de quincaillerie dans le gouvernorat de Ben Arous : lorsqu'elle fut créée en 1983, le port de Tunis était, estime-t-il, le seul port fiable du pays, et à l'époque, ajoute-t-il, toutes les matières premières étaient importées<sup>39</sup> ; en second lieu, la centralisation du Pouvoir - atténuée par la suite, pour les industriels en tout cas, par la mise en place d'agences régionales de l'API - imposait alors la présence de l'entreprise à proximité de ce Pouvoir, à même de faciliter les démarches administratives ; et, enfin seulement, la main-d'œuvre qualifiée, estime notre interlocuteur, se trouvait également massivement concentrée dans la région de la capitale. Sur ce dernier point aussi, Hichem A. constate une évolution qui ôte de son poids à cet argument : une certaine politique de décentralisation, en l'occurrence de la formation professionnelle, par laquelle furent créés des centres de formation professionnelle dans des régions de l'intérieur ou du Littoral, fait que « aujourd'hui », dit Hichem A., « on pourrait très bien être à Sousse par exemple », où, compte tenu des aides à la décentralisation et du prix du terrain, l'installation coûterait sans doute moins cher qu'à Ben Arous.

De ces considérations sur la localisation à l'échelle régionale, il résulte que la prépondérance industrielle de la capitale est le fruit de tendances lourdes qui ne peuvent être contrecarrées que lentement, compte tenu de la forte proportion des localisations qui sont héritées du passé. De plus, l'importance des facteurs personnels de localisation engage l'ensemble de la politique d'équipement (notamment universitaire) en tant que contribuant à la décentralisation industrielle. Mais surtout, cette importance même pose la question du sens de la concentration industrielle dans la région de la capitale : juxtaposition d'entreprises installées dans un même espace pour des raisons de convenance personnelle ou combinaison d'unités industrielles localisées dans le même espace pour tirer parti de la présence des unités voisines ?

Seul l'examen des motifs de localisation à l'échelle locale permet d'éclairer cette question. En effet, lorsqu'il décide d'un lieu d'implantation pour son entreprise, l'entrepreneur opte dans le même temps pour une région et pour un lieu précis à l'intérieur de cette région.

## 2 . Choix d'implantation à l'échelle locale.

Le choix d'une région n'épuise pas la totalité de la décision de localisation, laquelle ressort de motifs divers et d'un choix complexe. Il est possible de considérer que la décision finale de l'entrepreneur répond, consciemment ou non, aux deux questions suivantes :

1) Quel point précis choisir pour installer mon atelier ? (commune ou délégation). Cette question est une question ouverte.

---

<sup>37</sup> 17 janvier 1995

<sup>38</sup> 17 juillet 1996.

<sup>39</sup> Il nous semble d'ailleurs que cette situation n'a que peu évolué (Cf. infra, même Chapitre, D-b-2)

2) Quel type de site l'emportera-t-il dans mon choix<sup>40</sup> ? Plus particulièrement, compte tenu de l'importance de la question de la concentration et de la dispersion dans notre problématique inspirée par la notion du district industriel, nous avons focalisé notre attention sur l'aspect suivant de cette seconde question : l'entrepreneur a-t-il opté pour la localisation en zone industrielle ou pour une localisation isolée ?

Reprenons successivement ces deux points, en développant dans les deux sections suivantes les réponses qui nous ont été fournies.

### **α) Le choix d'un lieu précis au sein de la région de Tunis.**

Un district industriel, faut-il le rappeler, puise une part de sa dynamique dans le fait que la concentration, en un lieu donné, de main-d'œuvre qualifiée ayant accumulé une expérience industrielle, constitue un avantage qui attire de nouveaux employeurs grâce auxquels de nouvelles expériences et compétences seront accumulées. Il est donc nécessaire, si nous voulons considérer la région de Tunis sous l'éclairage du district industriel, de nous demander si les entrepreneurs qui s'installent dans cet espace considèrent bien la présence de main-d'œuvre comme un avantage préalable, susceptible d'influencer positivement leur décision de localisation. Or, à cet égard, les témoignages que nous avons recueillis nous permettent d'avancer les deux propositions suivantes :

1) La proximité de main-d'œuvre qualifiée ne constitue pas un critère primordial de localisation.

En effet, cette considération n'est exprimée, en tant que telle, que trois fois par les entrepreneurs de notre échantillon, derrière les raisons de convenance personnelle qui reviennent 5 fois, derrière aussi les raisons d'opportunité, liées le plus souvent au coût du terrain (5 fois également), tandis que la nature polluante de l'activité a été évoquée deux fois, la proximité de la matière première une fois, et deux fois la proximité de la clientèle.

S'il n'y a pas lieu d'établir une distinction entre les deux échelles d'observation (régionale et locale) lorsque la localisation est héritée, ou, bien sûr, lorsque les motifs nous en échappent, il n'en va pas de même dans d'autres cas : ainsi la « convenance personnelle » ne revêt pas la même signification selon qu'elle motive un choix d'implantation à l'une ou l'autre de ces deux échelles. Des entrepreneurs peuvent exprimer une préférence pour la région de Tunis pour des raisons personnelles, mais choisir sur des critères professionnels une zone à l'intérieur de cette région, et inversement. A l'échelle locale, la convenance personnelle recouvre très souvent le désir de rapprocher l'atelier ou le bureau du domicile personnel de l'entrepreneur, ou du domicile de son conjoint, ou du lieu d'études de ses enfants, etc.

2) La présence massive du prolétariat dans un lieu peut même constituer, dans une certaine mesure, un repoussoir pour les entrepreneurs.

Comment un employeur de main-d'œuvre peut-il, d'une certaine manière, fuir les zones de concentration de la main-d'œuvre ? Deux considérations permettent de comprendre ce paradoxe : la première est la crainte de ce phénomène qui apparaît dans les représentations mentales de ces employeurs sous l'appellation de « débauchage ». Ils dénoncent sous ce terme une pratique de la concurrence consistant à attirer leurs propres salariés par des surenchères

---

<sup>40</sup> Il doit être clair que l'utilisation du concept de « choix » ne constitue en rien, dans notre esprit, une manière de sous-estimer les contraintes : nous considérons qu'il y a bien une décision prise par l'entrepreneur à un moment donné, mais que cette décision résulte, en grande partie, de l'intégration des contraintes qu'il subit.

portant généralement sur le niveau de rémunération. La proximité des entreprises les unes des autres facilite évidemment de telles pratiques qui sont souvent considérées par ceux qui les subissent comme un véhicule privilégié de la divulgation des secrets, et, de toute façon, comme une source de désorganisation, de déperdition des qualifications ainsi que de surcoût en terme de formation. La deuxième raison est la crainte de l'agitation et de la revendication ouvrières, également favorisées, est-il affirmé par les entrepreneurs, par la concentration ouvrière .

Ces deux motifs ont été cités dans quatre cas, qui correspondent tous à des industriels de la confection. La sensibilité des confectionneurs à ces problèmes tient sans doute au fait que cette branche subit plus que d'autres les menaces de débauchage. Les victimes du phénomène racontent très volontiers leurs mésaventures, à la différence des auteurs de débauchage qui, certainement, ne qualifient pas consciemment ainsi leur pratique. En voici donc quelques exemples :

M. Noureddine B.S. (confection), installé à La Charguia II (au nord de Tunis), est globalement satisfait de la stabilité de son personnel, constitué, fin 1994, de 80 ouvrières : il ne déplore qu'un à deux débauchages par an. Il raconte cependant avoir été victime d'au moins un concurrent jugé « déloyal », un ancien agent de banque qui, installé à Tunis même, a pu acheter d'un seul coup 80 machines (contre 65 accumulées progressivement chez Noureddine B.S.) et qui a attiré, en le surpayant, du simple au double, le personnel qualifié employé chez M. B.S. L'objectif de ce concurrent, selon M. B.S., était de ne garder ces salariés que le temps d'en former d'autres. Il aurait de plus pratiqué des prix de dumping, ce qui certainement précipita sa chute : aujourd'hui<sup>41</sup>, son entreprise vient d'être rachetée par M. B.S. qui compte réembaucher 30 sur les 120 personnes concernées, rapatrier le matériel à La Charguia, tout en utilisant le local de Tunis-ville comme point de vente.

Cet exemple, stimulant pour l'analyse du phénomène, tendrait à montrer que l'origine professionnelle des patrons n'est pas étrangère au débauchage et aux tensions qui en résultent dans le milieu industriel : un promoteur incompetent dans le métier qu'il « investit » n'a en effet guère d'autre choix que de traquer les qualifications, partout où elles se trouvent.

Cependant, d'autres témoignages ont fait état de la crainte des tensions entre classes sociales, jugées d'autant plus fortes que la population ouvrière est concentrée. Ainsi, un cadre qui a eu l'occasion de diriger le personnel dans deux unités de production, l'une de chaussures, filiale d'un grand groupe (BATA) à Ben Arous, l'autre, une imprimerie sise à Grombalia, établit la comparaison suivante :

1. A Ben Arous, la proximité de Tunis, où est situé le siège de l'UGTT<sup>42</sup>, facilite la participation des salariés aux réunions syndicales : ils sont plus au courant du droit du travail que leur employeur ; une grosse entreprise de transport maritime, située à proximité de l'usine, constitue un foyer de propagation des grèves ; les employeurs subissent les visites systématiques des Inspecteurs du Travail (dont l'administration est plus proche et plus étoffée que dans des zones plus rurales) .

---

<sup>41</sup> Jour de l'entretien, soit le 12 janvier 1995

<sup>42</sup> Union Générale des Travailleurs Tunisiens.

2. A Grombalia, par contre, la main-d'œuvre est « simple », issue de milieux agricoles. L'employeur connaît la famille, qui peut intervenir en cas de « mauvais comportement » de ses jeunes membres à l'atelier<sup>43</sup>.

La « philosophie » générale que s'est forgée Moncef T. en la matière – mais sans se montrer, de son propre aveu, toujours capable de l'appliquer à son propre cas - va dans le même sens : certes lui-même, pour diverses raisons tenant à des contraintes familiales ou de disponibilité foncière, a installé son usine de confection dans une zone industrielle, celle de Ksar Saïd, à l'ouest de Tunis. Mais les conseils qu'il donnerait à de nouveaux confrères éventuels sont les suivants : d'abord - mais ce premier conseil concerne en fait la localisation à l'échelle régionale -, une localisation côtière lui paraît préférable à une installation à l'intérieur du pays, car « les gens » (en fait les salariés potentiels) y sont plus « ouverts » et plus compétents dans certaines techniques traditionnelles, comme la broderie. Ensuite, il recommande une installation « dans un village »<sup>44</sup>, dans un souci évident, bien que formulé différemment par notre interlocuteur, de contrôle social sur la force de travail : il explique que les salariés se connaissent tous, et qu'ainsi, par exemple, une absence ne peut passer inaperçue ; il ajoute qu'on y trouve « moins d'hétérogénéité que dans les villes », car celles-ci « recueillent l'exode », donc des gens « déracinés, sans motivation ».

Certes, la proximité de la main-d'œuvre est valorisée par quatre des entrepreneurs de notre échantillon, trois d'entre eux s'étant inspirés de ce critère pour choisir leur propre lieu d'implantation. Mais l'approfondissement de leur discours permet de montrer que ces exceptions correspondent à des contextes particuliers, ou que l'opinion qui s'en dégage est à nuancer fortement :

Il faut d'abord mentionner à part le cas de cet entrepreneur venu de Kairouan et qui s'installe à Bir El Kassaa, zone industrielle proche de Hammam-Lif, où vit une forte communauté kairouanaise (Hammam-Lif étant la première banlieue tunisoise que les «immigrés» kairouanais rencontrent dans leur migration vers la capitale) . Ce patron-là est bien guidé par le souci de la proximité de la main-d'œuvre, mais ce qui lui importe, ici, c'est **l'origine géographique** de celle-ci, et non sa qualification : en effet, dans sa branche (produits de base pour peintures de bâtiment), les vols de matériaux sur les chantiers sont faciles ; la **confiance**<sup>45</sup> constitue donc une condition de base de cette activité ; or cette confiance repose sur des solidarités régionales qui sont réinvesties par les émigrés, une fois coupés de leurs racines : en bref, le patron kairouanais n'a de confiance que dans des ouvriers de sa région .

Mohamed T., quant à lui, dirige une société de confection dont les ateliers sont installés à l'ouest de Tunis, dans la zone industrielle « Ibn Khaldoun », proche de la cité Ettahrir, à l'intérieur de la délégation du même nom. Après avoir, selon ses dires, introduit la mode enfantine en Tunisie, il a dû se replier, à cause d'une concurrence croissante, sur le travail à façon pour des donneurs d'ordre le plus souvent étrangers. C'est depuis 1987 seulement (alors que sa première expérience d'entrepreneur dans la confection remonte à 1968) que l'usine est située dans cette zone industrielle, et non plus, comme auparavant, au centre-ville de Tunis. Le déménagement accompagna en fait la mutation de l'entreprise qui la

---

<sup>43</sup> En cas de problèmes, nous dit-on, « il suffit d'appeler le papa qui donne deux claques à l'intéressé en notre présence, et l'on est tranquille » (sic).

<sup>44</sup> En zone rurale, pourrions-nous traduire.

<sup>45</sup> Cette notion-là est, semble-t-il, à mettre au centre de toute notre réflexion : c'est pourquoi elle occupera une place de choix dans la deuxième partie (cf ., infra, Deuxième Partie, II-B-b).



fit devenir exportatrice à 100%, cette réorientation impliquant un besoin d'espace accru. M. T. explique alors que la zone industrielle « Ibn Khaldoun » était la seule capable, à l'époque, d'offrir de l'espace disponible. Et en même temps, ajoute-t-il, cela tombait bien : « C'était à proximité de la main-d'œuvre ». Cette dernière raison n'a donc pas été décisive dans le choix de localisation de cet entrepreneur, mais il ne la tient pas pour négligeable, expliquant en effet que, avec la multiplication du nombre d'entreprises, la concurrence pour l'accès à la main-d'œuvre s'est trouvée exacerbée : il devient désormais crucial d'être installé à proximité de cette dernière, ce qui « n'était pas le cas avant ». En même temps, interrogé sur la mobilité professionnelle de ses salariés, M. T. , qui en employait 58 au moment de l'interview<sup>46</sup>, précise que le personnel « n'est pas stable, du fait de la concurrence entre les entreprises » ; « et c'est mauvais », ajoute-t-il. On sent donc cet entrepreneur tiraillé entre deux exigences contradictoires : d'une part, la croissance industrielle et la multiplication du nombre d'entreprises font du marché du travail un marché « demandeur », où la concurrence entre employeurs est rude, obligeant ceux-ci à jouer de l'avantage que représente pour un travailleur la proximité de son lieu de travail. Mais, d'autre part, cette stratégie présente l'inconvénient, pour l'employeur qui s'y prête, de l'exposer directement aux risques de débauchage : dans une zone industrielle comme celle d'Ibn Khaldoun, les entrepreneurs sont voisins, et il est tentant pour l'un d'eux d'attirer le personnel d'un autre, de même qu'il est facile pour un travailleur de répondre aux propositions et aux surenchères d'un nouveau patron qui viendrait s'installer dans la même zone. Il en résulte une instabilité que déplore Mohamed T., comme le font d'autres employeurs de la région de Tunis.

Le deuxième exemple d'entrepreneur séduit par la proximité de la main-d'œuvre est celui de M. Amara M<sup>47</sup>, qui dirige une petite entreprise produisant des machines pour la menuiserie, employant un total de 12 salariés. Son atelier est installé à La Soukra (gouvernorat de l' Ariana) et ce depuis la naissance de l'entreprise en 1988. Ce choix initial a été dicté par un désir explicite de proximité de la banlieue proche de Tunis, où habitent les ouvriers. Il faut noter que la moitié de ses salariés constitue une main-d'œuvre qualifiée, voire très qualifiée - 1 ingénieur et 4 techniciens spécialisés - dont il est primordial de s'assurer l'attachement. M. M. dit y être parvenu, puisqu'il juge très grande la fidélité de ce personnel. Il faut immédiatement ajouter que la proximité de la main-d'œuvre n'est pas synonyme, dans ce cas-là, d'une localisation au sein d'une concentration ouvrière : l'atelier d'Amara M. ne se trouve pas en zone industrielle ; il souffre au contraire d'un certain enclavement, qui conduit son propriétaire à envisager un déménagement vers la zone industrielle d'Utique (gouvernorat de Bizerte). Cet enclavement se traduit par des difficultés de passage des camions du fait d'une entrée trop étroite, et par des difficultés à organiser par fonctions (montage, peinture, usinage...) un espace trop étriqué. Nous avons donc ici l'exemple d'un entrepreneur qui arrive à concilier l'avantage que procure la proximité - relative dans ce cas - de la main-d'œuvre et la suppression de presque tout risque de débauchage. Il n'est pas dit que cette conciliation soit possible en tous lieux : sans doute tient-elle, dans ce cas, à la faible taille de l'entreprise qui, selon des critères administratifs classiques, dépasse à peine le stade de l'artisanat. Il est probable qu'un plus gros employeur ne pourrait assurer la même proximité à son personnel que sur la base d'un vivier plus concentré. Il ne faut pas négliger pour autant, dans le cadre d'une réflexion moins déterministe, le rôle que peut jouer la politique de l'employeur dans l'attachement de ses salariés : M. M. reconnaît bien, en effet, avoir subi des tentatives de débauchage, mais si celles-ci se sont avérées infructueuses, c'est, selon lui, grâce aux « bons contacts » qu'il entretient avec ses ouvriers.

---

<sup>46</sup> Le 10 janvier 1995

<sup>47</sup> Rencontré le 24 avril 1996.

Le troisième entrepreneur dont nous prendrons l'exemple est également installé à La Soukra<sup>48</sup>, de manière tout aussi isolée que le précédent. Une telle localisation s'explique dans son cas par le fait qu'il disposait d'un terrain dans cette localité. Mais M. Adel B.Y. souffre visiblement de cette situation : il explique qu'il a du mal à trouver une secrétaire à La Soukra du fait de cet isolement et de l'absence d'infrastructures et d'équipements tels que des restaurants, susceptibles de rendre l'espace attrayant pour le personnel. Ce diplômé d'HEC-Tunis développe une argumentation en faveur de la concentration géographique des PME, qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler la théorie marshalienne du district industriel : il cite comme autres avantages d'une telle concentration la proximité d'ateliers mécaniques qui permettent d'assurer en temps réel la maintenance des équipements ; il ajoute que « les informations circulent » dans un tel espace, et il explique enfin que la mobilité professionnelle<sup>49</sup> des ouvriers permet à un employeur de profiter des qualifications acquises chez les concurrents, sans dommage pour ces derniers qui, du fait même de la situation de concentration ouvrière dans laquelle ils se trouvent, n'éprouvent aucune difficulté à remplacer la main-d'œuvre perdue. Tout se passe comme si le discours de M. B.Y. représentait le point de vue des entrepreneurs qui bénéficient du phénomène du débauchage, alors que la plupart des autres, dans notre échantillon, occupent plutôt la place des « victimes » de ce débauchage.

Il en résulte que M. B.Y. défend une position très critique vis-à-vis de la politique de décentralisation industrielle, laquelle tend, par des avantages financiers, à encourager les investissements industriels dans des zones faiblement industrialisées ; tout au plus estime-t-il une telle politique acceptable en direction des entreprises les plus grosses, parce que celles-ci ont plus de possibilités de supporter l'isolement ; mais, selon lui, dans une PME, l'isolement est d'autant moins supportable qu'un seul dirigeant doit multiplier toutes sortes de contacts avec ses différents partenaires (banquiers, clients, administrations...).

Ces quelques exemples n'infirmement donc pas l'idée qu'il existe des forces résistant à la concentration géographique des unités de production dans l'espace tunisois : ils montrent simplement que, dans un contexte indubitablement caractérisé par une très forte concurrence pour l'accès à la main-d'œuvre, les acteurs ont tous des manières différentes de réagir, en fonction, soit de choix individuels qui restent, pour une part non négligeable, irréductibles à l'analyse, soit de la position qu'ils occupent dans la relation de concurrence : certains se posent comme victimes du débauchage, en raison généralement de l'effort d'investissement qu'ils ont consenti dans la formation de leur personnel ; d'autres sont au contraire à la recherche de main-d'œuvre, quitte à la « prélever » chez leurs concurrents !

### β) L'alternative isolement-concentration

Il arrive que la concentration d'entreprises ait un caractère spontané, mais, le plus souvent, l'option de la concentration se traduit pour un entrepreneur par l'installation dans **une zone industrielle** aménagée. Il va de soi qu'une telle option est en grande partie conditionnée par l'offre en matière de zones industrielles. C'est pourquoi il nous paraît maintenant indispensable d'opérer un détour pour aborder cette question, en brossant un rapide tableau de la politique de la Tunisie en matière d'aménagement industriel et en présentant des applications de cette politique dans la région de Tunis.

---

<sup>48</sup> Rencontre du 19 avril 1996

<sup>49</sup> Horizontale, selon notre propre distinction

Les premières études d'aménagement industriel ont été conduites dès 1962 à Tunis (et 1963 à Sfax). La municipalité de Tunis réalisa les premières zones industrielles en 1967<sup>50</sup>. Mais la principale structure chargée de ces réalisations a été créée en 1973 : il s'agit de l'AFI, Agence Foncière Industrielle, qui « a pour objet d'acquérir et d'aménager les terrains destinés à la création des zones industrielles, artisanales, de petits métiers ou de services en vue de les céder ou les louer aux promoteurs de projets »<sup>51</sup>.

Aujourd'hui, il existe deux types d'« aménageurs » industriels : l'AFI toujours et principalement, mais aussi les municipalités, voire parfois des personnes privées. Ces différents acteurs ont donc œuvré à la réalisation, pour ce qui concerne l'espace qui nous intéresse, des zones industrielles suivantes, répertoriées dans le tableau n° 9.

Comme le font remarquer les auteurs du SDAGT (1996), la zone sud de Tunis concentre 70% des espaces industriels aménagés dans le Grand Tunis ; ce constat les conduit à préconiser un renforcement de l'aménagement industriel de la portion ouest. Le projet de création de la zone de M'ghira au cours du IXème Plan (1996-2001) s'inscrit dans cette perspective. De rapides calculs à partir des surfaces figurant dans le tableau n°9 nous apprennent que le gouvernorat de Ben Arous, avec 328,5 ha cessibles, abrite 36,1% des 909,5 ha de zones industrielles de l'ensemble de notre espace de recherche (hors gouvernorats de Nabeul et de Bizerte) et 45,2% des 727,5 ha situés dans le District de Tunis.

Or, le gouvernorat de Ben Arous ne représentait en 1994 que 20,3% de la population du District de Tunis (d'après l'INS) et, du moins est-ce l'estimation à laquelle nous sommes parvenu, 20,7% des établissements industriels de ce District.<sup>52</sup> Il ressort donc de la comparaison de ces données une concentration effective des zones industrielles équipées dans le gouvernorat de Ben Arous, et ce malgré les efforts réels des aménageurs – effort que l'on peut lire par exemple dans la superficie importante aménagée dans la seule délégation de Bir M'Cherga, du gouvernorat de Zaghuan - pour promouvoir une décentralisation industrielle et accompagner un desserrement hors du District de Tunis.

L'accès des entrepreneurs, et particulièrement des chefs des entreprises les plus petites, à ces zones industrielle rencontre cependant de nombreux obstacles, dont les principaux sont les suivants :

Le tableau n°9 fait d'abord apparaître une saturation générale des zones du District de Tunis, particulièrement marquée dans le gouvernorat du même nom. Les Pouvoirs Publics en sont parfaitement conscients, éclairés en cela par le SDAGT, lequel insiste à plusieurs reprises sur ce point - « L'on peut observer que l'espace industriel du gouvernorat de Tunis est complètement saturé, comme en témoigne le tableau suivant<sup>53</sup>... » (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, page 155) – et met ce fait en avant pour donner à comprendre le mouvement de desserrement industriel en direction du gouvernorat de Zaghuan : « La saturation de certaines zones industrielles du District de Tunis a conduit certains types d'industries en expansion à se localiser dans le gouvernorat de Zaghuan » (op.cit.).

Cette saturation se double d'un déséquilibre entre zones d'habitat et zones d'activité : très approximativement, les populations vivent majoritairement à l'Ouest et au Sud-Ouest du District de Tunis, tandis que l'activité industrielle, d'abord concentrée au Sud (gouvernorat de Ben Arous), a opéré un desserrement progressif en direction du Nord-Est (gouvernorat de

---

<sup>50</sup> BELHEDI Amor : *L'aménagement de l'espace en Tunisie : la reproduction ou l'alternative ?*, Th : Géographie : Tunis : 1992.

<sup>51</sup> Décret n°92-127 du 20 janvier 1992, fixant l'organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement de l'Agence Foncière Industrielle, article premier.

<sup>52</sup> D'après le Guide économique de la Tunisie

<sup>53</sup> Tableau utilisé pour construire notre tableau n°9.

**Tableau n°9** : Les principales zones industrielles existant dans la région de Tunis en 1996.

Gouvernorat	Nom de la zone	Date de création	Aménageur	Superficie cessible (en ha)	Taux d'occupation (en %) <sup>a</sup>	Prix de vente (en DT/m <sup>2</sup> )
L'Ariana	Ariana	1982	AFI	78	Nd <sup>b</sup>	50
	Ksar Saïd	1979	AFI	41	Nd	50
	Charguia	1967	Municipalité de Tunis	118	100,0	Nd
Ben Arous	Ben Arous	1975	AFI	76	100,0	45
	Megrine	1975	AFI	52	96,2	45
	Radès	1975	AFI	37, 5	90,7	45
	Borj Cedria	1975	AFI	65	92,0	42
	Bir El Kassaa I	1975	AFI	6, 5	77,7	45
	Bir El Kassaa III	1975	AFI	41		45
Tunis	La Goulette	1975	AFI	12	100,0	50
	Ibn Khaldoun		Municipalité	15	95,0	Nd
	Séjourni		Privé (village d'entreprises)	15	Non significatif	Nd
	Jebel Jelloud		Privé	120	100,0	Nd
Nabeul	Grombalia	1976	AFI	Nd	Nd	25
Zaghouan	Zaghouan	1984	API	40	Nd	11 <sup>c</sup>
	Jebel El Oust	1984	API	21	Nd	Nd
	El Fahs	1982	API	21	Nd	Nd
	Bir M'Cherga-gare	1984	District de Tunis	100	Faible	Nd

a- Ce taux est donné par le SDAGT (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, page 155) pour les zones du gouvernorat de Tunis ; pour les autres, il a été calculé en rapprochant la surface cessible (AFI, 1996) et la surface occupée (URBACONSULTURAMBRAMMAH, 1996) de chaque zone.

b- Non disponible

c- Dont 8 DT à la charge du promoteur, et 3DT à la charge de l'Etat.

*Sources : AFI, 1997 et URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

l'Ariana, zone industrielle de La Charguia, côte Nord), mais en laissant de côté le pourtour occidental de l'agglomération. « Ce sont les zones Nord et Nord-Est qui profitent du redéploiement industriel spontané dans le Grand Tunis. Ainsi, l'emploi dans le secondaire dans le Nord-Est de Tunis (Charguia, Ariana, La Soukra, etc...) passe de 13, 6% du total en 1984, à 16,7% en 1994 » (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1997, page 124).

Pour faire face à ce double problème, un programme ambitieux d'aménagement de nouvelles zones industrielles a été engagé dès le IX<sup>ème</sup> Plan (1996-2001) et jusqu'à l'horizon 2006. Il envisage l'aménagement de 370,5 nouveaux hectares en 20 zones supplémentaires dans le District de Tunis (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1997, page 131). La partie orientale de l'agglomération continuerait à bénéficier d'une bonne part de ces nouveaux aménagements : ainsi, la délégation de La Goulette, séparée de la ville par le lac de Tunis, et point de jonction entre les banlieues littorales sud et nord, recevrait-elle au total 54 ha, répartis en deux zones, dont celle du port compterait 37 ha. Mais le projet le plus ambitieux en terme de superficie serait, avec 53 ha prévus, celui de Mnilha, situé au Nord-Ouest, dans le gouvernorat de l'Ariana. A l'Ouest, une surface totale de 92 ha serait aménagée à Sidi Hcine, en trois zones industrielles réparties le long des voies de « moyenne communication » - la MC 37, qui relie la capitale au gouvernorat de Zaghouan, et la MC 39, qui contourne l'agglomération par le Sud-Ouest. Toujours à l'Ouest, il faut ajouter les projets sis à Mornaguia (17 ha incombant à la municipalité, et 10 autres aménagés par l'AFI) et à Ksar Saïd, où l'on ajouterait 15 ha aux surfaces existantes.

Ces considérations quantitatives ne suffiraient cependant pas à prendre l'exacte mesure de la capacité qu'ont les Pouvoirs Publics (que ce soit par le truchement de l'AFI ou par celui des municipalités) à inciter les industriels à rompre avec l'isolement dans leur stratégie de localisation. Nos propres enquêtes nous ont d'ailleurs montré que les entrepreneurs étaient souvent très sensibles à la qualité de l'accueil qui leur était réservé dans ces zones industrielles, tout particulièrement sous l'angle des services et des équipements infrastructurels. A propos des zones industrielles situées dans le gouvernorat de Zaghouan - réceptacle fréquent des forces centrifuges aboutissant à desserrer le centre de l'agglomération – les auteurs du SDAGT signalent :

«Cependant, certaines entraves ont limité l'expansion industrielle du gouvernorat de Zaghouan, parmi lesquelles :

L'infrastructure de base qui reste insuffisante ;

L'aménagement des zones industrielles qui est très sommaire (la viabilisation est souvent incomplète) ; ... ».

Les autres entraves citées sont propres à l'ensemble du contexte régional de Zaghouan (faible niveau de formation de la main-d'œuvre par exemple).

Un autre obstacle à une localisation industrielle concentrée réside dans le coût élevé de l'acquisition de parcelles dans ces zones, soit du fait du prix au mètre carré, soit du fait de l'importance de la taille des lots mis en vente. Sur le premier de ces deux points, nous reconnaissons que les chiffres fournis dans le tableau n°9 sont peu convaincants en eux-mêmes, faute de points de comparaison. Ajoutons simplement que, face aux 45 à 50 DT/m<sup>2</sup> demandés en général dans la région de Tunis, on peut relever des prix beaucoup plus faibles dans des gouvernorats de l'intérieur de la République, tels que, par exemple, 12 à 16 DT à Monastir, 10 DT à Gabès, et même de 4 à 9 DT dans le gouvernorat de Jendouba (l'Etat prenant même à sa charge, dans ce dernier cas, de 1 à 6 DT)<sup>54</sup>. Sur le second de ces deux points, c'est A. BELHEDI qui faisait remarquer en 1992 que l'importance excessive de la taille des lots mis en vente - dépassant souvent 400 m<sup>2</sup> -, jointe à la nécessité imposée aux acquéreurs de les payer comptant, tendait de fait à exclure les promoteurs de petites et moyennes entreprises de l'accès aux zones aménagées.

---

<sup>54</sup> Tous ces chiffres sont fournis par l'AFI.

Il ne saurait être question enfin, de conclure sur les obstacles à une localisation concentrée sans en mentionner un dernier, qui nous paraît de taille à l'analyse des témoignages que nous avons reçus des entrepreneurs : il s'agit de la crainte éprouvée par certains que la proximité des concurrents ne facilite la divulgation des secrets, ou tout au moins des données industrielles propres à leur entreprise et qu'ils estiment confidentielles. Cette question essentielle fera l'objet d'un approfondissement ultérieur<sup>55</sup>.

Nous pouvons donc retenir que, malgré l'existence de concentrations industrielles remarquables, notamment dans le gouvernorat de Ben Arous, l'industrie dans la région de Tunis reste dispersée. En tout cas s'y manifestent, en plus d'obstacles objectifs tels que ceux des coûts fonciers, des résistances fortes à la concentration géographique des établissements industriels de la part des entrepreneurs, et ces résistances montrent que la recherche de synergies de proximité n'est pas le premier souci de ces derniers, comme il le serait dans un district industriel.

La manifestation des synergies propres à ces derniers requiert en outre, si l'on suit les analyses de MARSHALL, qu'une certaine communauté d'activité apparaisse entre les entrepreneurs installés dans un même district. En d'autres termes, l'espace y est spécialisé, dans le sens où les activités y présentent une certaine homogénéité, sinon autour d'une *branche* unique, du moins autour d'une ou deux *filières*<sup>56</sup>. Qu'en est-il dans la région de Tunis ? Il semble que ce soit plutôt l'hétérogénéité qui y constitue la règle, comme nous allons essayer de le montrer maintenant.

### **C. Un espace d'activités industrielles hétérogènes.**

#### ***a. Une hétérogénéité à l'échelle régionale.***

Nous nous contenterons de passer en revue les différents gouvernorats inclus dans notre espace de recherche, en présentant pour chacun la distribution sectorielle de l'industrie, à l'aide, le plus souvent, des données du SDAGT, complétées le cas échéant par d'autres<sup>57</sup>.

#### **1. Les gouvernorats du District de Tunis**

##### **α) Le gouvernorat de Tunis**

Les auteurs du SDAGT notent, à propos de ce gouvernorat, que « l'ensemble des branches industrielles y sont bien représentées » et que « ceci est de nature à engendrer des effets d'entraînement grâce aux complémentarités intersectorielles » (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996). Nous laissons aux auteurs - qui nuancent leur propos en notant que, « toutefois, l'industrie textile et cuir (I.T.C.) occupe la première place en termes d'emplois, d'investissements et du nombre de projets réalisés » - la responsabilité de leurs affirmations sur l'existence de complémentarités intersectorielles, mais nous remarquerons

<sup>55</sup> Cf., *infra*, Première Partie, II.

<sup>56</sup> Si la branche rassemble tous les établissements fabriquant le même produit ou groupe de produits, une filière y ajoute toutes les entreprises leur fournissant des *inputs*, ainsi que des services et biens d'équipement connexes.

<sup>57</sup> Nos sources ne seront donc précisées que dans ce dernier cas.

toutefois que la seule considération des statistiques ne permet ni de prouver ni de nier l'existence de telles complémentarités.

Dans le cadre d'une diversité indéniable, le tableau n°10 met toutefois en évidence la place prépondérante prise par le secteur textile, et ce en particulier en terme d'emplois - ce qui n'est guère étonnant, s'agissant d'une industrie dite « de main-d'œuvre » -, mais également en terme de nombre de projets.

**Tableau n°10 : Répartition sectorielle des investissements projetés dans le gouvernorat de Tunis (1988-1992)**

Branches	Projets <sup>a</sup>		Investissements		Emplois	
	Nombre	%	Montant	%	Nombre	%
I.D. <sup>b</sup>	371	18, 2	56 438 200	22 , 8	3 221	10, 6
I.A.A. <sup>c</sup>	311	15, 3	76 963 409	31, 1	2 511	8, 3
I.M.C.C.V. <sup>d</sup>	78	3, 8	23 536 130	9, 5	1 146	3, 8
I.M.E. <sup>e</sup>	222	10, 9	46 262 338	18, 7	2 824	9, 3
I.Ch. <sup>f</sup>	137	6, 7	13 388 418	5, 4	910	3, 0
I.T.C. <sup>g</sup>	919	45, 1	30 742 667	12, 5	19 762	65, 0
TOTAL	2 038	100	247 331 162	100	30 374	100

a- Projets d'investissement industriels soumis à l'API entre 1988 et 1992.

b- Industries diverses

c- Industrie agro-alimentaire

d- Industrie des matériaux de construction, de la céramique et du verre

e- Industrie mécanique et électrique

f- Industrie chimique

g- Industrie textile et du cuir.

*Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

Ces données, qui ne reflètent pas à cet égard l'ensemble de la situation industrielle du gouvernorat de Tunis, mais seulement l'ensemble des réalisations les plus récentes, peuvent être utilement complétées par celles que fait apparaître le tableau n°11. Celui-ci confirme la prépondérance du secteur textile, qui représente, associé, il est vrai, au travail du cuir, 46,9% des entreprises industrielles du District de Tunis et 44, 4% des emplois correspondants.

Cette prépondérance est encore plus marquée lorsque l'on considère les seules entreprises relevant du régime « exportateur » : au 15 décembre 1994, le secteur textile-habillement groupait 77,5% des entreprises industrielles exportatrices entrées en production depuis 1972 dans le gouvernorat de Tunis, ce qui représentait 85,88% de l'emploi industriel de ce même gouvernorat<sup>58</sup>. Il est en effet dans la logique capitaliste que des entreprises, soucieuses avant tout de s'imposer sur le marché mondial, le fassent à partir de l' « avantage comparatif » qui leur paraît encore le plus précieux en Tunisie, à savoir celui du faible coût de la main-d'œuvre<sup>59</sup>. Or, c'est fort logiquement dans les industries telles que le textile, qui emploient relativement le plus de ce « facteur de production »<sup>60</sup>, que cet avantage est le mieux valorisé.

<sup>58</sup> Calculs réalisés à partir des données de l'API.

<sup>59</sup> Même si, sur ce terrain, d'autres pays se trouvent encore plus « avantagés ».

<sup>60</sup> Cette formulation se veut un résumé commode de la version néoclassique (Hecksher-Ohlin-Samuelson) de la théorie de la division internationale du travail.

**Tableau n°11** : Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis en 1998.

Secteurs	Entreprises			Emplois		
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du District de Tunis	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de Tunis	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du District de Tunis
Industries diverses	202	19,7	8,3	4 913	10,8	4,8
Industries agro-alimentaires	110	10,7	4,5	8 275	18,1	8,1
Industries des matériaux de construction	34	3,3	1,4	1 796	3,9	1,7
Industries mécaniques et électriques	145	14,2	5,9	8 923	19,5	8,7
Industries chimiques et du caoutchouc	53	5,2	2,2	1 520	3,3	1,5
Industries textiles et du cuir	480	46,9	19,6	20 262	44,4	19,8
TOTAL gouvernorat de Tunis	1 024	100,0	41,9	45 689	100,0	44,6
TOTAL District de Tunis	2 446		100,0	102 450		100,0

*Source : Base de données de l'API, juillet 1998.*

Il y a donc tout lieu de penser que la prépondérance du textile doit beaucoup à l'existence du « sous-système exportateur »<sup>61</sup> qui fonctionne en grande partie à partir du capital étranger, et qu'elle serait moins visible s'il nous était possible d'isoler l'activité industrielle portant la marque de l'entrepreneuriat local.

Mais, à l'exception du textile, les tableaux n°10 et 11 ne laissent pas apparaître de branches ou secteurs dominants.

<sup>61</sup> Cf., infra, même chapitre, D-a.



## β) Le gouvernorat de l'Ariana

Comme les auteurs du SDAGT nous invitent à le constater, « la répartition sectorielle des entreprises montre une nette domination des industries textiles et cuir et des industries agro-alimentaires ». Les tableaux n°12 et 13 permettent de vérifier cette proposition. Les mêmes auteurs font toutefois remarquer également la richesse du gouvernorat en industries mécaniques et électriques, lesquelles regroupent « des unités de haute technologie (fabrication d'appareils électroménagers, de réfrigération, de climatisation et d'appareillages automobiles, etc.) », en mettant cette caractéristique sur le compte, en particulier, de « la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée abondante » et de « l'existence d'une infrastructure de base la plus développée du pays ».

**Tableau n°12** : Répartition sectorielle des entreprises établies dans le gouvernorat de l'Ariana de 1973 à 1988.

Secteur	Entreprises		Investissements en milliers de DT	Emplois	
	Nombre	%		Nombre	%
ID	106	16,9	20 682	1 752	10,7
IAA	139	22,2	30 091	3 031	18,5
IMCCV	76	12,1	10 633	1 269	7,7
IME	96	15,3	26 218	2 631	16,0
Ich.	18	2,9	4 589	195	1,2
ITC	192	30,6	37 944	7 548	46,0
Total	627	100,0	130 157	16 426	100,0

a- A noter que ces données concernent les entreprises établies durant la période 1973-1988

*Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

## γ) Le gouvernorat de Ben Arous

L'industrie textile vient également en tête dans le gouvernorat de Ben Arous, mais talonnée de près par les industries mécaniques et électriques, tant en termes de nombre d'unités de production que d'emplois. Mais, dès lors que l'on considère uniquement les entreprises exportatrices, l'industrie textile distance de très loin toutes les autres pour devenir largement prédominante. C'est ce que montre sans ambiguïtés le tableau n°15. S'agissant d'industries exportatrices, nous pouvons sans doute en conduire la même analyse que pour le gouvernorat de Tunis.

Il paraît intéressant, pour conclure sur les gouvernorats du District de Tunis, de relativiser nos observations en comparant la répartition sectorielle de chaque gouvernorat de

**Tableau n°13** : Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de l'Ariana en 1998.

Secteurs	Entreprises			Emplois		
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de l'Ariana	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du District de Tunis	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de l'Ariana	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du District de Tunis
Industries diverses	92	14,2	3,8	1 486	7,4	1,4
Industries agro-alimentaires	145	22,4	5,9	2 053	10,2	2,0
Industries des matériaux de construction	40	6,2	1,6	878	4,3	0,9
Industries mécaniques et électriques	88	13,6	3,6	2 947	14,6	2,9
Industries chimiques et du caoutchouc	20	3,1	0,8	202	1,0	0,2
Industries textiles et du cuir	262	40,5	10,7	12 595	62,5	12,3
TOTAL gouvernorat de l'Ariana	647	100,0	26,4	20 161	100,0	19,7
TOTAL District de Tunis	2 446		100,0	102 450		100,0

Source : Base de données de l'API, juillet 1998.

ce District avec la répartition sectorielle que connaît un ensemble plus vaste dans lequel il se trouve inclus : le District de Tunis lui-même, le « Grand Tunis »<sup>62</sup>, l'ensemble de la Tunisie.

A l'instar de ce que proposait par exemple, en 1986, Habib DLALA dans sa thèse consacrée à l'espace industriel tunisien<sup>63</sup>, nous utiliserons dans ce but les *location quotients* de Sargant-Florence, qui se définissent de la manière suivante :  $L = e_i / e_t / E_i / E_t$ , avec, pour un espace géographique donné :

$L$  = *location quotient*,

$e_i$  = emploi de la branche  $i$  dans l'espace en question,

$e_t$  = emploi total dans cet espace,

$E_i$  = emploi de la branche  $i$  dans l'espace de comparaison,

$E_t$  = emploi total dans l'espace de comparaison.

<sup>62</sup> Nous conviendrons de nommer ainsi l'ensemble des gouvernorats du District de Tunis, auxquels s'ajoutent les gouvernorats que nous avons qualifiés de « périphériques » : Zaghouan, Bizerte et Nabeul.

<sup>63</sup> DLALA Habib : *Structuration et fonctionnement de l'espace industriel tunisien*. Th : Géographie : Strasbourg : 1986.

**Tableau n°14 : Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Ben Arous en 1998.**

Secteurs	Entreprises			Emplois		
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de Ben Arous	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du District de Tunis	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de Ben Arous	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du District de Tunis
Industries diverses	123	15,9	5,0	3 755	10,3	3,7
Industries agro-alimentaires	115	14,8	4,7	3 616	9,9	3,5
Industries des matériaux de construction	46	5,9	1,9	3 808	10,4	3,7
Industries mécaniques et électriques	195	25,2	8,0	8 935	24,4	8,7
Industries chimiques et du caoutchouc	73	9,4	3,0	3 165	8,6	3,1
Industries textiles et du cuir	223	28,8	9,1	13 321	36,4	13,0
TOTAL gouvernorat de Ben Arous	775	100,0	317	36 600	100,0	35,7
TOTAL District de Tunis	2 446		100,0	102 450		100,0

*Source : Base de données de l'API, juillet 1998.*

Un quotient supérieur à 1 signale une branche plus concentrée dans l'espace étudié que dans l'espace de comparaison qui l'englobe. C'est ainsi que, selon H. DLALA, en 1986, le gouvernorat de Tunis concentrait relativement, pour rester dans les industries manufacturières, celles du papier, du carton et de l'imprimerie ( $L=1,59$ ) ainsi que les industries alimentaires et agricoles ( $L=1,25$ ) et que, mais dans une moindre mesure, les industries métallurgiques, métalliques, mécaniques et électriques ( $L=1,19$ ). Tous les autres quotients étaient alors inférieurs ou proches de 1, sauf celui qui concerne les industries diverses ( $L=1,18$ ), secteur dont la diversité même ôte bien de la signification à ce résultat.

Qu'en est-il en 1998 ? C'est ce que le tableau n°16 tente de faire apparaître.

Il en ressort que, malgré la diversité industrielle qui caractérise le gouvernorat de Tunis, celui-ci se distingue par l'importance relative des industries agro-alimentaires et des industries diverses, tant par comparaison avec les gouvernorats qui l'entourent qu'avec l'ensemble de la République. Les industries mécaniques et électriques sont également un peu plus concentrées dans le gouvernorat de Tunis que dans l'ensemble du pays.

**Tableau n°15** : Répartition sectorielle des entreprises exportatrices entrées en production dans le gouvernorat de Ben Arous de 1972 à 1994.

Secteur	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles exportatrices du gouvernorat de Ben Arous	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels créés par les entreprises exportatrices du gouvernorat de Ben Arous
Textile et habillement	83, 3	90, 0
Agro-alimentaire	2, 1	0, 7
Industries mécanique et électrique	6, 2	4, 2
Cuir et chaussures	2, 1	1, 0
Industries diverses	2, 1	2, 4
Matériaux de construction	2, 1	0, 6
Chimie et plastique	2, 1	1, 1
Total	100	100
Nombre total	48	2 208

*Source : Base de données de l'API, décembre 1994.*

La chimie, très peu présente à l'Ariana, se concentre au contraire dans le gouvernorat de Ben Arous, du moins par comparaison avec l'ensemble du « Grand Tunis » et, dans une moindre mesure, avec l'ensemble de la Tunisie.

Enfin, seul le gouvernorat de l'Ariana peut être considéré comme relativement spécialisé dans les activités textiles et du cuir.

## 2. Les gouvernorats « périphériques »

Nous brosserons rapidement le tableau de l'ensemble de chacun de ces gouvernorats, et ce bien que la totalité de chacun ne soit pas toujours comprise dans notre champ de recherche

### **α) Le gouvernorat de Bizerte**

Dans le gouvernorat de Bizerte encore, on peut observer que, dans le cadre d'une certaine diversité, le secteur textile concentre une part élevée des établissements, et surtout des emplois industriels, qui lui sont dus pour plus de la moitié d'entre eux dans ce gouvernorat. Les I.A.A., comme le précise par ailleurs le SDAGT (1996), concernent surtout de toutes petites unités (boulangeries, huileries...) d'où il résulte leur faible représentation en termes d'emplois ; quant aux I.M.E.E. et aux I.M.C.C.V., leur poids notable est - à l'inverse - surtout le fait de grosses unités (El Fouledh, Socomena, Tunisacier pour les premières ; cimenterie de Bizerte (employant à elle seule 1 950 personnes) pour les secondes. On notera sur le tableau n°17, en comparant la part que prennent ces deux secteurs respectivement dans l'effectif des entreprises et dans l'emploi industriel, que la taille moyenne des unités y est relativement élevée à Bizerte.

Mais il faudrait se garder de mettre tous ces résultats sur le compte de l'entrepreneuriat privé. En effet, l'industrie de ce gouvernorat s'est historiquement constituée en grande partie

**Tableau n°16 : Location quotient** par secteur industriel et par gouvernorat dans le District de Tunis en 1998.

Secteurs Gouvernorats	Industries diverses	Industries agro- alimentaires	Industries des matériaux de construction	Industries mécaniques et électriques	Industries chimiques et du caoutchouc	Industries textiles et du cuir
TUNIS 1 <sup>ère</sup> approche <sup>a</sup>	1,09	1,33	0,62	0,96	0,69	0,98
TUNIS 2 <sup>ème</sup> approche <sup>b</sup>	1,40	1,66	0,49	1,02	0,97	0,87
TUNIS 3 <sup>ème</sup> approche <sup>c</sup>	1,29	1,56	0,50	1,26	0,72	0,85
BEN AROUS 1 <sup>ère</sup> approche <sup>a</sup>	1,04	0,73	1,65	1,20	1,79	0,81
BEN AROUS 2 <sup>ème</sup> approche <sup>b</sup>	1,34	0,91	1,32	1,27	2,53	0,71
BEN AROUS 3 <sup>ème</sup> approche <sup>c</sup>	1,23	0,85	1,33	1,57	1,87	0,70
L'ARIANA 1 <sup>ère</sup> approche <sup>a</sup>	0,75	0,75	0,70	0,72	0,21	1,39
L'ARIANA 2 <sup>ème</sup> approche <sup>b</sup>	0,96	0,94	0,56	0,76	0,29	1,23
L'ARIANA 3 <sup>ème</sup> approche <sup>c</sup>	0,88	0,88	0,56	0,94	0,22	1,20

a- L'espace de référence est le District de Tunis

b- L'espace de référence est le « Grand Tunis »

c- L'espace de référence est la Tunisie entière

*Source : Elaboration personnelle,  
à partir de la base de données de l'API, juillet  
1998.*

autour de l'investissement public : au début de la décennie 1980, 15,7% de l'emploi industriel - hors extraction - **public** de la Tunisie était offert dans le gouvernorat de Bizerte, qui ne proposait par ailleurs que 4,8% de l'emploi **privé** du pays et 8,3% de l'ensemble de l'emploi industriel (DLALA H., 1986).

### β) Le gouvernorat de Zaghouan

La différence considérable que l'on ne manquera pas d'observer entre les effectifs totaux des entreprises industrielles du gouvernorat de Zaghouan, constatés respectivement dans les tableaux n° 18 et 19, ne résulte pas uniquement de l'intervalle de temps qui sépare la collecte de leurs données respectives<sup>64</sup>. Il est vrai que le dynamisme industriel dont fait preuve

<sup>64</sup> Les auteurs du SDAGT se réfèrent ici à une étude datant de septembre 1990, intitulée : *Eléments de factibilité pour la création de zones industrielles dans le gouvernorat de Zaghouan.*

**Tableau n°17 :** Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Bizerte en 1998.

Secteurs	Entreprises		Emplois	
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de Bizerte	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de Bizerte
Industries diverses	64	14,2	943	3,1
Industries agro-alimentaires	131	29,1	1 171	3,9
Industries des matériaux de construction	24	5,3	2 395	7,9
Industries mécaniques et électriques	74	16,5	7 643	25,3
Industries chimiques et du caoutchouc	11	2,5	262	0,9
Industries textiles et du cuir	146	32,4	17 815	58,9
TOTAL gouvernorat de Bizerte	450	100,0	30 229	100,0

*Source : Base de données de l'API, juillet 1998.*

ce gouvernorat se traduit par une croissance sensible du nombre de ses unités industrielles. Mais il ne saurait à lui seul expliquer un quasi-doublement de ce nombre en 8 ans : il faut aussi prendre en considération le fait que les données du SDAGT excluent les boulangeries et les carrières.

Comme le soulignent encore les auteurs du SDAGT, le poids de la branche des I.M.C.C.V. dans l'industrie du gouvernorat, considérable en terme d'emplois et écrasant du point de vue de l'investissement, est à mettre au compte de la cimenterie de Jebel El Oust, qui emploie 370 personnes et a nécessité un investissement de 100 millions de dinars. Abstraction faite de cette unité, le constat qui s'impose est celui de l'équilibre entre les différentes branches, malgré le caractère marginal des industries chimiques et agro-alimentaires, sinon en nombre d'unités, du moins en nombre de travailleurs.

Le gouvernorat de Zaghuan se trouvant inclus en totalité dans l'espace que nous avons délimité pour notre recherche, celle-ci peut gagner à connaître, à travers les « coefficients de Florence-Sargant », en quoi la répartition sectorielle de ses industries se distingue de la répartition sectorielle d'ensembles plus vastes.

Il s'avère que l'industrie des matériaux de construction constitue, sinon une spécialité, du moins une branche de prédilection pour le gouvernorat de Zaghuan. A l'inverse, le textile, si souvent cité quand il est question d'activité industrielle en Tunisie, connaît à Zaghuan une représentation plutôt moindre qu'ailleurs. Il en est de même des activités agro-alimentaires.

**Tableau n°18** : Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Zaghouan en 1998.

Secteurs	Entreprises		Emplois	
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de Zaghouan	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de Zaghouan
Industries diverses	28	18,1	596	11,1
Industries agro-alimentaires	37	23,9	299	5,6
Industries des matériaux de construction	29	18,7	1 467	27,3
Industries mécaniques et électriques	25	16,1	810	15,1
Industries chimiques et du caoutchouc	6	3,9	129	2,4
Industries textiles et du cuir	30	19,3	2 066	38,5
TOTAL gouvernorat de Zaghouan	155	100,0	5 367	100,0

Source : Base de données de l'API, juillet 1998.

**Tableau n°19** : Répartition sectorielle des unités et des investissements industriels dans le gouvernorat de Zaghouan en 1990.

Branches	Nombre	Investissements		Emplois	
		En 1 000 DT	En %	Nombre	%
I.A.A.	11	2 455 900	1, 8	266	8, 9
I.M.C.C.V.	10	111 731 900	82, 1	968	32, 3
I.T.H.C.	12	2 525 250	1, 9	483	16, 1
I.M.M.E.	18	10 724 400	7, 9	664	22, 2
I.Ch.	4	579 000	0, 4	68	2, 3
I.D.	25	8 063 600	5, 9	544	18, 2
TOTAL	80	136 080 050	100, 0	2 993	100, 0

- a- Industries textiles, de l'habillement et du cuir
- b- Industrie mécanique, métallurgique et électrique

Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996

**Tableau n°20 : Location quotient par secteur industriel dans le gouvernorat de Zaghouan en 1998.**

Secteurs Gouvernorats	Industries diverses	Industries agro- alimentaires	Industries des matériaux de construction	Industries mécaniques et électriques	Industries chimiques et du caoutchouc	Industries textiles et du cuir
1 <sup>ère</sup> approche <sup>a</sup>	2,52	0,82	2,68	0,86	1,71	0,64
2 <sup>ème</sup> approche <sup>b</sup>	1,44	0,51	3,46	0,79	0,71	0,76
3 <sup>ème</sup> approche <sup>c</sup>	1,32	0,48	3,5	0,97	0,52	0,74

a- L'espace de référence est l'ensemble des gouvernorats « périphériques ».

b- L'espace de référence est le « Grand Tunis ».

c- L'espace de référence est la Tunisie entière.

*Source : élaboration personnelle, à partir de la base de données de l'API, juillet 1998.*

### γ) Le gouvernorat de Nabeul

On peut noter (tableau n° 21) le poids particulièrement important du secteur textile-cuir, qui rassemble plus du tiers des entreprises du gouvernorat et emploie presque les deux tiers des actifs occupés dans l'industrie de ce même gouvernorat. Mais il faut également mentionner que l'industrie agro-alimentaire constitue une spécialité forte du gouvernorat de Nabeul, stimulée, comme l'indiquent les auteurs du SDAGT, par le tourisme. Mais, de ce fait et pour des raisons tenant à la géographie de la production agricole, cette industrie se localise probablement pour l'essentiel le long des côtes du Cap Bon, dans une portion excentrée du gouvernorat, et par là-même éloignée de l'espace que nous avons retenu.

Pour conclure sur la distribution spatiale des industries à l'échelle régionale, il est judicieux de faire remarquer que, à cette échelle, la diversité n'est pas à considérer comme une contrainte, bien au contraire : d'une part, elle constitue un gage de sécurité, susceptible de mettre l'ensemble de l'emploi industriel d'un gouvernorat à l'abri d'une crise affectant une branche ou une filière donnée ; d'autre part, elle peut cacher des complémentarités inter-sectorielles fortes, bien qu'impossibles à prouver au vu des seules statistiques : en d'autres termes, la diversité sectorielle pourrait cacher une plus grande unité en termes de filières ; enfin, une hétérogénéité, même forte, des activités industrielles à l'échelle d'un gouvernorat pourrait fort bien s'accommoder de l'existence de plusieurs districts industriels localisés et doués, chacun d'eux, d'une forte cohésion et d'une nette homogénéité sectorielle ou de filière. C'est pourquoi il est maintenant indispensable de considérer la distribution spatiale des activités industrielles à l'échelle locale.



**Tableau n°21 : Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Nabeul en 1998.**

Secteurs	Entreprises		Emplois	
	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les entreprises industrielles du gouvernorat de Nabeul	Nombre	Part (en %) de chaque secteur dans les emplois industriels du gouvernorat de Nabeul
Industries diverses	167	17,6	1 546	4,6
Industries agro-alimentaires	199	20,9	3 253	9,6
Industries des matériaux de construction	96	10,1	3 198	9,5
Industries mécaniques et électriques	143	15,0	3 658	10,8
Industries chimiques et du caoutchouc	24	2,5	570	1,7
Industries textiles et du cuir	323	33,9	21 506	63,8
TOTAL gouvernorat de Nabeul	952	100,0	33 731	100,0

Source : Base de données de l'API, juillet 1998.

### ***b. Une hétérogénéité à l'échelle locale.***

Les entreprises partagent-elles la même activité dans certaines zones ou certains quartiers industriels, ou bien l'hétérogénéité est-elle la règle dans chacun de ces quartiers ou chacune de ces zones ? La répartition sectorielle des activités industrielles à l'échelle locale prend-elle un caractère spontané ou existe-t-il une politique d'aménagement qui assigne des « vocations » sectorielles aux zones industrielles ? Nous allons successivement montrer que l'hétérogénéité domine, tant en *droit* qu'en *fait*.

#### **1. L'hétérogénéité de droit**

Pour éclaircir ce premier aspect du problème, il paraît nécessaire de consulter le droit en la matière. Or, les différents textes qui précisent les conditions dans lesquelles se réalisent les zones industrielles laissent sous silence la question d'une éventuelle « vocation » sectorielle de chaque zone. Ainsi, le décret n°92-127 du 20 janvier 1992<sup>65</sup>, « fixant l'organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement de l'Agence Foncière Industrielle », comporte-t-il deux titres, le premier, de portée générale, et le second

<sup>65</sup> Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT) du 31 janvier 1992.

ne traitant que de l'organisation administrative de l'institution. L'article premier du titre 1 définit simplement l'objet de l'Agence, les articles 2 et 3 précisent les conditions dans lesquelles celle-ci peut se procurer les parcelles qu'elle convoite pour assurer sa mission, les articles 4 et 5 les conditions financières de la rétrocession de ces parcelles aux industriels. Seuls les articles 6 à 9 du titre premier de ce décret traitent des conditions que doivent satisfaire les candidats à l'acquisition (article 6) et les modalités des sanctions prévues, à savoir principalement la déchéance, en cas de non-respect de ces conditions (articles 7 à 9). L'article 6 se contente de renvoyer au cahier des charges prévu par la loi en rappelant les deux principales clauses : nécessité pour l'acquéreur d'utiliser le terrain acquis dans le but exclusif de la réalisation de son projet ; nécessité de le réaliser dans un certain délai, sous peine de déchéance.

Nous sommes donc renvoyé au cahier des charges en question, qui lie les acquéreurs à l'API (Agence de Promotion de l'Industrie). Ayant pu nous procurer auprès de l'AFI<sup>66</sup> celui mis à jour en mars 1990, nous avons pu constater qu'il comporte les quatre chapitres suivants : Prescriptions générales, prescriptions d'urbanisme et d'architecture, protection de l'environnement et assainissement, et, enfin, conditions de cession. Les conditions de cession reproduisent les clauses déjà mentionnées du décret n° 92-127 sans nous en apprendre davantage. Si le premier chapitre, quant à lui, assigne bien, dans son article premier, une destination aux lots acquis, celle-ci s'y trouve définie de façon très générale, c'est-à-dire uniquement industrielle - à l'exclusion de toute autre. Les articles suivants traitent, dans l'ordre, des obligations administratives de l'acquéreur, de l'interdiction de morceler les lots acquis, des conditions de piquetage, de clôture, des constructions autorisées, du partage des travaux à effectuer, de leur coordination et de leur exécution, des délais d'édification des bâtiments et de divers autres sujets<sup>67</sup>. Dans les prescriptions d'urbanisme et d'architecture, seul l'article 20, intitulé « Nature de l'occupation du sol », est susceptible de renfermer *a priori* des clauses restrictives concernant le type de production industrielle. En fait, il n'en est rien : il se borne à interdire certains types de construction (précaires, provisoires ou à usage d'habitation) ou encore une catégorie bien particulière d'activité, à savoir l'extraction sur place de matériaux. Quant aux dispositions visant à protéger l'environnement, elles ne sélectionnent pas directement des activités en fonction de leur caractère polluant ou non, mais imposent seulement à l'acquéreur d'éliminer les sources de pollution et de nuisance.

Pourtant, s'il est un critère – et c'est bien le seul - qui soit de nature à expliquer les quelques spécialisations que l'on observe dans les zones industrielles de la région de Tunis, c'est bien celui de l'effet des activités pratiquées sur l'environnement. Ainsi, il paraît clair, en un simple coup d'œil, qu'il existe un partage de fait entre deux grandes zones : la zone nord de la région de la capitale, plutôt résidentielle, où dominant les activités industrielles « propres » (l'Ariana, La Soukra, La Marsa...) ; et le quartier sud, où sont mises en œuvre de manière prédominante les activités les plus polluantes (zones du gouvernorat de Ben Arous). Nul besoin de règle écrite pour ce faire : les entrepreneurs occupant un créneau qui les rend particulièrement soucieux de leur image sont peu enclins à s'installer dans un cadre autre qu'accueillant. Nous pouvons sur ce point nous autoriser du témoignage de Mme Saïda M.<sup>68</sup> qui exerce dans la haute couture. Elle explique sa localisation par le fait que ses ouvrières « sont des artistes » : elles aiment travailler dans le calme, la fraîcheur, la tranquillité, toutes qualités propres à l'environnement de La Soukra. La nature « huppée » de sa clientèle compte

---

<sup>66</sup> En avril 1997.

<sup>67</sup> Mesures coercitives à l'encontre de l'API, publicité, entretien des ouvrages, groupement des industriels, hygiène et médecine du travail, assurance contre l'incendie

<sup>68</sup> 25 avril 1997, La Soukra.

aussi pour beaucoup dans son choix : dans la haute couture, les clientes se déplacent pour les essayages, et on comprend que, toutes choses égales par ailleurs, elles préfèrent un cadre agréable, et de surcroît proche de chez elles, quand elles sont tunisiennes (de condition aisée, elles habitent majoritairement les villes de la banlieue résidentielle proche, comme Carthage ou La Marsa), ou de l'aéroport quand elles sont étrangères. Les mêmes raisons suffisent sans doute pour expliquer la concentration d'entreprises de confection totalement exportatrices dans le voisinage de celle de Mme M., bien que celle-ci y voie la marque d'une politique supposée qui n'accepterait là que des activités non polluantes.

Il est au moins une zone industrielle où une telle politique est explicite : c'est celle, en projet, de M'Ghira, prévue pour faire face à la croissance des investissements industriels du District de Tunis et à la saturation des zones existantes (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996). Cette zone, prévue pour 262 ha, sera donc située au sud de Tunis, entre la localité de Fouchana-Mohammedia (gouvernorat de Ben Arous) au sud et la sebkhet Séjoui au nord. Or, la proximité de cette dernière, milieu naturel sensible, rend les exigences en matière d'environnement particulièrement impérieuses. Il a donc été prévu dans la future zone trois secteurs selon la nature de la pollution : un réservé aux unités textiles, regroupant les teintureries et les industries connexes, et représentant 10% de la surface nette totale ; un autre pour les unités industrielles « dont les rejets renferment les matériaux lourds et/ou les huiles émulsionnées » (tanneries, fabriques électroniques et « industries de traitement de surface »), soit à nouveau 10% de la surface nette totale ; enfin un secteur pour les industries diverses (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996).

La zone de M'ghira représente donc, à notre connaissance, le seul cas de fragmentation précise, sectorielle et réglementaire de l'espace industriel dans la région de Tunis.

Il semble cependant que le souci d'une homogénéité des activités présentes dans les zones industrielles n'ait pas toujours été absent des préoccupations, sinon des décideurs, du moins de leurs conseillers. Par exemple, lorsque, en 1964, un bureau d'études allemand, la SIG<sup>69</sup>, fut consulté par la Municipalité et le gouverneur de Tunis en vue de proposer un aménagement plus cohérent de l'espace industriel de la capitale, il plaida pour faire de la toute nouvelle zone industrielle de Bir Kassâa, dans le gouvernorat de Ben Arous, un centre **textile**. Les arguments ne manquaient pas à l'appui d'une telle orientation : une entreprise du secteur, la SOGICOT, s'y trouvait déjà localisée ; la desserte routière était satisfaisante, l'altitude, favorable à l'évacuation des eaux industrielles. Les auteurs de l'étude considéraient surtout qu'il n'existait pas de zone plus adaptée à l'activité textile. Celles de Mégrine ou de Jebel Jelloud, par exemple, n'auraient pas convenu à cette dernière qui y aurait pâti de la pollution par la poussière, la fumée ou la saleté, que provoquaient les autres activités industrielles présentes dans le voisinage. Ils préconisaient, sinon de faire du textile l'activité unique à Bir Kassâa, de moins découper cette zone en bandes spécialisées, consacrées chacune d'elles et respectivement, à l'industrie « légère, moyenne, et semi-lourde ». Ils voyaient d'ailleurs dans une telle spécialisation de l'espace l'avantage économique de permettre une standardisation des normes de construction des ateliers, qui allait pouvoir en réduire les coûts et les délais<sup>70</sup>.

Le quartier de Bir Kassâa à Ben Arous abrite bien aujourd'hui le CETTEX (Centre Technique du TEXTile) - ce qui tendrait à confirmer une volonté politique de maintenir ou

<sup>69</sup> Salzgitter Industriebau Gesellschaft MbH.

<sup>70</sup> SIG : *Aménagement d'une zone industrielle du Grand Tunis*, 1967.

renforcer pour cette zone une telle orientation sectorielle et le secteur textile-habillement-cuir et chaussures employait 48% des salariés de la zone au début de la décennie 1980 (DLALA H. , 1986). Il est toutefois surprenant de constater, à la lecture des statistiques fournies par le SDAGT (URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996, page 152), que le secteur textile est totalement absent des branches citées pour classer les 35 établissements que cette zone industrielle comprenait en 1991, d'après l'API.

A l'évidence, ce constat pose la question de la capacité incitatrice des pouvoirs publics en matière de localisation industrielle. Il ne peut que nous inciter en tout cas, au-delà de cet exemple isolé, à procéder à un examen plus systématique de la structure sectorielle des zones industrielles.

## 2. L'hétérogénéité de fait.

Dans le gouvernorat de Tunis tout d'abord, le tableau n° 22 montre qu'aucune délégation ne peut être considérée comme un espace de monoactivité industrielle. Mais il reste que l'industrie textile et de la confection apparaît tout de même bel et bien comme étant, numériquement, le point fort des activités industrielles de l'agglomération tunisoise.

Cette prédominance numérique diffère toutefois selon les quartiers. Il est possible de relever des délégations ou arrondissements que l'on peut véritablement dire spécialisés dans cette branche ou filière : c'est le cas de la délégation « Tahrir », par exemple, où plus de 84% des entreprises installées opèrent dans le textile et la confection. Il serait presque possible de conclure que nous sommes en présence, dans ce quartier de l'agglomération, d'au moins une des conditions requises pour pouvoir parler de district industriel, si nous ne prêtions attention au fait que cette part, certes prépondérante, du textile, ne repose que sur un nombre total très faible d'entreprises, soit à peine une quinzaine. Il en est également ainsi, quoique dans une moindre mesure, de certaines autres délégations telles que El Omrane, Cité Ezouhour, Sidi Hassine, El Kabaria, où le poids de la filière textile est toujours très largement supérieur à 50% des unités industrielles<sup>71</sup>. Mais il convient également de remarquer que, en ce qui concerne ces arrondissements tunisois dont l'activité industrielle est majoritairement tournée vers le textile et la confection, ils correspondent également tous à des zones qui renferment un faible nombre d'entreprises, en sorte qu'il est peu vraisemblable que la « densité critique » nécessaire à la constitution de districts industriels y soit atteinte. Il n'est même pas interdit d'avancer, au vu d'une rapide consultation des statistiques, qu'il existe une corrélation inverse entre le nombre d'entreprises contenu dans une délégation du gouvernorat de Tunis et le poids de la filière textile dans ladite délégation. Finalement, la seule délégation qui concilie la présence d'un nombre conséquent d'unités de production et une part majoritaire du textile et de la confection, est **Le Bardo**, délégation qui ne fait d'ailleurs pas partie de la ville même de Tunis, puisqu'elle n'en constitue pas un arrondissement. Il faudrait également mettre en exergue deux autres délégations qui présentent, quoique dans une moindre mesure, la même caractéristique : ce sont celles de **Tunis-Médina**, pour ce qui est de Tunis-ville, d'une part, et d'autre part, hors arrondissement, celle de **La Marsa**.

L'existence, dans ces dernières délégations, d'une certaine concentration d'entreprises pratiquant le même type d'activités, ne préjuge pour autant en rien du type de relations ou de non-relations qui peuvent exister entre elles : il ne faut pas oublier que les données présentées

---

<sup>71</sup> Ce qui signifie qu'en terme d'emplois, le poids de cette filière y serait encore vraisemblablement plus grand .

**Tableau n° 22** : Distribution par secteurs et par délégations des entreprises industrielles projetées dans le gouvernorat de Tunis entre 1998 et 1992.

Secteurs Délégations	I.D.		I.A.A.		I.M.C.C.V.		I.M.E.		I.C.H.		I.T.C.		Total
	Nbre	% <sup>a</sup>	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
El Ouardia	10	13,9	7	9,7	3	4,2	8	11,1	16	22,2	28	38,9	<b>72</b>
El Hayria	3	2,5	22	18,5	9	7,6	24	20,2	9	7,5	52	43,7	<b>119</b>
El Omrane sup.	3	6,7	5	11,1	3	6,7	5	11,1	1	2,2	28	62,2	<b>45</b>
La Médina	29	20,6	11	7,8	1	0,7	15	10,6	3	2,1	82	58,2	<b>141</b>
Bab Bahr	75	30,6	20	8,1	4	1,6	35	14,2	7	2,8	105	42,7	<b>246</b>
Bab Souika	13	14,4	22	24,4	1	1,1	5	5,6	5	5,6	44	48,9	<b>90</b>
Sidi El Béchir	6	11,6	10	19,2	1	1,9	10	19,2	4	7,7	21	40,4	<b>52</b>
El Omrane	8	14,3	17	30,4	1	1,8	4	7,1	4	7,1	22	39,3	<b>56</b>
Séjoumi	8	9,1	25	28,4	12	13,6	10	11,4	7	8,0	26	29,5	<b>88</b>
Jebel Jelloud	20	16,3	31	25,2	15	12,2	21	17,1	11	8,9	25	20,3	<b>123</b>
El Menzah	84	21,1	42	10,5	12	3,0	48	12,1	27	6,8	185	46,5	<b>398</b>
Tahrir	0	0	0	0	1	7,7	1	7,7	0	0	11	84,6	<b>13</b>
Cité Ezzouhour	4	26,7	0	0	0	0	2	13,3	0	0	9	60,0	<b>15</b>
Sidi Hassine	0	0	9	29,0	2	6,5	0	0	0	0	20	64,5	<b>31</b>
El Kabaria	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0	0	2	66,7	<b>3</b>
Cité El Khadhra	17	27,9	1	1,6	4	6,6	11	18,0	4	6,6	24	39,3	<b>61</b>
Le Bardo	21	11,5	31	16,9	3	1,6	10	5,5	19	10,4	99	54,1	<b>183</b>
La Goulette	39	24,1	45	27,8	2	1,2	6	3,7	11	6,8	59	36,4	<b>162</b>
La Marsa	29	21,2	13	9,5	4	2,9	6	4,4	9	6,5	76	55,5	<b>137</b>
Carthage	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>371</b>		<b>311</b>		<b>78</b>		<b>222</b>		<b>137</b>		<b>9189</b>		<b>2 038</b>

a- le total de chaque ligne est égal à 100.

*Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996 tableau p. 154, intitulé : « Répartition des entreprises industrielles par délégation et par secteur (1988-1992) ». Nous n'avons retenu que l'information relative au nombre de projets, et nous avons rajouté un calcul de proportions.*

dans le tableau n° 22 agglomèrent des unités appartenant à des systèmes totalement différents. Cette question est particulièrement sensible dans la filière textile, souvent tournée vers l'étranger tant par la destination de ses produits que par l'origine du capital à l'œuvre. **C'est dire qu'une homogénéité sectorielle est susceptible de cacher une grande hétérogénéité de systèmes**, des unités *off-shore* côtoyant des entreprises locales qui travaillent pour le marché intérieur. Pour illustrer cette remarque, nous pouvons faire appel à des témoignages issus de notre échantillon, comme à nouveau celui de Saïda M., qui est installée à La Soukra où elle opère dans la haute couture, à 65% pour le marché local. Il s'agit, certes, d'une commune appartenant au gouvernorat de l'Ariana, mais proche de La Marsa : or, explique Mme M., elle se trouve au voisinage d'un grand nombre d'unités *off-*

*shore*, totalement exportatrices et travaillant à façon, avec lesquelles elle n'entretient aucune relation, du fait d'une différence fondamentale de logiques industrielles.

La Médina de Tunis désigne la ville précoloniale, qui comprend un centre où l'activité artisanale et commerçante (les souks) avoisinait les lieux de pouvoir politique et religieux, et des faubourgs situés en contrebas. L'orientation des projets industriels signalée dans le tableau n° 22 pour l'arrondissement qui correspond à ce quartier ne fait que confirmer la description qu'en faisait Habib ABICHOU<sup>72</sup> en 1978 : une industrie légère, vouée principalement au textile, mais aussi à des activités diverses, telles que la papeterie et la verrerie. Les établissements y comptaient en général moins de 20 ouvriers.

Dans cette ville ancienne, le promeneur a appris à repérer des quartiers qui lui apparaissent bel et bien **spécialisés** : à l'avenue de Carthage, il associera vite le commerce des pièces détachées d'automobiles, à la rue Mongi Slim, qui borde la Médina Centrale, une myriade d'activités liées au textile et à l'habillement. Le quartier des souks, qui représente 7% de la superficie de la Médina de Tunis et en concentrait, en 1978, 24,68% des établissements de transformation (ABICHOU H., 1978), est divisé en rues spécialisées (souk des bijoutiers, souk des teinturiers, etc.). Mais cette organisation spatiale structure des activités principalement commerciales et artisanales. Sur l'ensemble de la Médina, les établissements à caractère artisanal représentaient, en 1978, 35,42% des unités de transformation, certainement beaucoup plus dans la Médina Centrale, et plus encore dans le seul quartier des souks. Le travail du cuivre était alors la première activité de transformation de la Médina en nombre d'établissements, suivi du tissage, de la production de chéchias, du travail du cuir, de la fabrication de meubles et, enfin, de la teinturerie (ABICHOU H., 1978).

Pour que, de ce véritable « district artisanal » situé au cœur de la Médina Centrale de Tunis, un district *industriel* ait pu émerger, il eût fallu que, à l'instar de ce qui a pu se produire parfois dans les pays anciennement industrialisés d'Europe, l'industrie se développât à partir d'une tradition artisanale. Or, tout montre qu'à Tunis, artisanat traditionnel et industrie moderne se trouvent radicalement séparés, tant par l'histoire que par la géographie : les activités artisanales en croissance, du moins celles qui étaient ainsi qualifiées par H. ABICHOU en 1978, ne sont guère susceptibles d'être industrialisées, tirant leur prestige de leur caractère précisément artisanal. Il s'agissait du travail du cuivre<sup>73</sup>, de la bijouterie et de la transformation du bois. Il en est de même des activités jugées à l'époque « en maintien » : production de chaussures et de « chéchias ». Les autres (parfumerie, textile traditionnel, sellerie) étaient déclarées en déclin. Cette coupure trouve d'ailleurs son reflet dans une incontestable discontinuité spatiale : les industriels s'installent, et sont incités à s'installer, dans des zones de la **périphérie** de l'agglomération, tandis que, au contraire, les ateliers subsistant au centre-ville étaient, dès la décennie 1960, encouragés à déménager. Les pouvoirs publics et les conseillers qu'ils s'étaient choisis ne faisaient ainsi que prendre acte de ce que l'organisation spatiale de la Médina, inhérente à l'activité artisanale, ne pouvait convenir aux exigences d'une industrie moderne (SALZGITTER, 1967).

Le berceau industriel du gouvernorat de Tunis se situe incontestablement dans ces deux quartiers sud que sont ceux de Sidi Fathallah et Jebel Jelloud. Amor BEN AHMED a montré l'origine historique de ce qui fut, selon lui, le « premier noyau industriel » de banlieue

---

<sup>72</sup> ABICHOU Habib : *Activités économiques en Médina. Analyse économique et spatiale*, Mémoire de recherche pour le DEA « Géographie et aménagement du monde arabe », Poitiers : Département de Géographie, 1978, 39

<sup>73</sup> Qui fait la réputation de la ville de Tunis

dans l'agglomération tunisoise<sup>74</sup>. Cette histoire en explique en même temps le caractère hétérogène, comme si le paysage industriel actuel ne pouvait être compris autrement que comme une accumulation de couches « géologiques » successives : à chaque étape historique du développement industriel de Tunis correspondait une orientation sectorielle spécifique de son quartier sud. Par exemple, dans un contexte colonial, les seules industries encouragées, liées à l'agriculture ou à l'extraction de matières premières, se devaient d'être localisées à proximité de nœuds ferroviaires ou portuaires, ce qui était le cas du quartier sud de Tunis, lequel, d'autre part, bénéficiait de la présence de carrières dans les collines calcaires environnantes. C'est ainsi que peut s'expliquer l'orientation industrielle de ce quartier, qui fait la part belle aux matériaux de construction. Si cela n'apparaît pas dans les statistiques données en termes d'établissements industriels, c'est du fait de la dimension relativement élevée de ces unités de production. Considéré sous l'angle de l'emploi, le poids de l'industrie des matériaux de construction apparaît alors de manière éclatante, puisque, au début des années 1980, elle concentrait 40% de la main-d'œuvre de Jebel Jelloud (DLALA H., 1986).

Après la seconde guerre mondiale, des industries de substitution aux importations se sont ajoutées à ces premières industries de base ; puis, après l'indépendance, on a assisté à une véritable diversification, sur la base de l'initiative publique ou privée, que cette dernière émane de commerçants fuyant les menaces de nationalisation du commerce ou bien accompagne des opérations de desserrement de l'activité au centre ville.

La conclusion de BEN AHMED est claire. « *Ainsi, écrit-il, on a affaire à une zone où les implantations industrielles ont été conjoncturelles, dont les caractères, la nature diffèrent selon les conjonctures qui leur ont donné naissance, ce qui confère à la zone une grande hétérogénéité* » (BEN AHMED A., 1974).

Mais le quartier sud de Tunis peut être considéré comme la pointe d'un triangle qui se prolonge dans le gouvernorat de Ben Arous (zones industrielles de Mégrine, de Ben Arous et de Bir Kassâa) qui porte la marque de la même histoire. C'est du moins ce qui apparaît en 1980 sous la plume de P.SIGNOLES, J.M. MIOSSEC, A.BELHEDI et H.DLALA (1980) qui constataient que, dans ce « triangle sud », les trois quarts des emplois industriels étaient le fait d'établissements de plus de 100 salariés, et qu'un actif sur deux y était employé dans les industries des matériaux de construction ou les industries mécaniques et métallurgiques, tandis que les industries diverses et textiles se concentraient plutôt dans les quartiers centraux de Tunis ; dans ces derniers, plus de la moitié des établissements (56,3%) assurait un peu plus du tiers (34, 2%) des emplois.

Ces caractéristiques se retrouvent-elles aujourd'hui dans les zones industrielles du gouvernorat de Ben Arous ?

Nous sommes en mesure de présenter la répartition sectorielle des entreprises pour les trois communes de Ben Arous, Radès et Mégrine, dont nous avons de bonnes raisons de penser qu'elles concentrent quelque 69 à 70% des entreprises de ce gouvernorat<sup>75</sup>. Cette répartition apparaît dans les tableaux n°23 à 26<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> BEN AHMED Amor : *Le quartier Sud de Tunis : industrie et urbanisation à Jebel Jelloud et Sidi Fathallah*, Certificat d'Aptitude à la Recherche, Tunis : 1974 [N.B. : Par suite d'une modification des règles de l'état-civil tunisien, Amor BEN AHMED s'est appelé ultérieurement Amor BELHEDI]

<sup>75</sup> Du moins si l'on se réfère au sondage réalisé à partir du « Guide économique de la Tunisie ».

<sup>76</sup> Grâce aux données rassemblées dans le SDAGT (1996) ; nous avons construit ces tableaux à partir des tableaux intitulés respectivement « Répartition par branche des entreprises de la ZI de Mégrine, de Radès, de Ben Arous, de Bir El Kassaa et de Borj Cedria », pp. 151 à 153, en ne retenant que le nombre d'établissements et en calculant nous-même les pourcentages.

**Tableau n°23** : Répartition par branche des entreprises de la ZI de Mégrine

Branches	Nombre d'établissements	%
IAA	9	9,3
ICC	6	6,2
IMME	23	23,7
IMCCV	1	1,0
ID	43	44,3
ITC	10	10,3
IC	3	3,1
Dépôt	2	2,1
Total	97	100

Source : *URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

**Tableau n°24** : Répartition par branches des entreprises dans la ZI de Radès

Branches	Nombre d'entreprises	%
IAA	3	5,9
ICC	3	5,9
IMME	7	13,7
IMCCV	5	9,8
ID	16	31,4
ITC	3	5,9
IC	2	3,9
Dépôt	12	23,5
Total	51	100

Source : *URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

**Tableau n°25** : Répartition par branches des entreprises industrielles de la ZI de Ben Arous

Branches	Nombre d'établissements	%
IAA	12	9,5
ICC	3	2,4
IMME	39	30,9
IMCCV	5	4,0
ID	46	36,5
ITC	9	7,1
IC	6	4,8
Dépôt	6	4,8
Total	126	100

Source : *URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*



**Tableau n°26** : Répartition des branches industrielles dans la ZI de Borj Cédria

Branches	Nombre d'établissements	%
IAA	7	7,9
ICH	9	10,1
IMME	22	24,7
IMCCV	4	4,5
ID	28	31,5
ITC	18	20,2
ICM	1	1,1
Total	89	100

*Source : URBACONSULT-URAM-BRAMMAH, 1996*

Pour ce qui est de la zone industrielle de Mégrine (tableau n°23), il est quelque peu paradoxal de noter que la seule branche qui démente, en rassemblant 44,3% des unités, une impression générale de diversité, soit précisément celles des « industries diverses ».

La considération du critère de l'emploi permet toutefois de mettre en lumière le secteur des IMME (industries mécaniques, métallurgiques et électriques) qui employait 36% des salariés de la zone au début des années 1980, devant les industries diverses (36% des emplois) et agro-alimentaires (19%) (DLALA H. , 1986).

La zone industrielle de Ben Arous (tableau n° 25) présente, elle aussi, une grande diversité d'activités, avec toutefois une relative concentration des industries métallurgiques, mécaniques et électriques.

La répartition sectorielle des établissements de la zone de Borj Cedria (tableau n°26) ne présente guère de différence fondamentale avec celle des autres zones étudiées du gouvernorat de Ben Arous. C'est encore l'impression de diversité qui domine.

En ce qui concerne les autres gouvernorats concernés, en tout ou partie, par notre recherche, à savoir ceux de l'Ariana, de Zaghouan et de Bizerte, nous nous contenterons, faute de données aussi exhaustives que celles fournies par URBACONSULT pour Tunis ou Ben Arous, de présenter la répartition spatiale et sectorielle, telle que nous pouvons la déduire du sondage réalisé par nos soins à partir du « Guide économique de la Tunisie ». (Cf : tableau n° 28). Il est toutefois possible de compléter ces données en profitant d'un travail d'enquête, certes plus ancien, mais aussi plus fin, car concentrant son attention sur une zone industrielle, celle de La Charguia, dont le poids est déterminant dans le gouvernorat de l'Ariana. D'après ce travail<sup>77</sup>, cette zone, prévue à l'origine pour accueillir des industries légères, présentait en 1976 une répartition sectorielle somme toute assez diversifiée, que décrit le tableau n°27.

Nous pouvons donc conclure de cette analyse par trop fastidieuse, car les données comparables font défaut, que la caractéristique principale de la région de Tunis est l'hétérogénéité des espaces industriels observables dans cette région.

<sup>77</sup> ALOUANE Abdellatif, ZINELABIDINE Abdelhamid : *Les établissements industriels de La Charguia*, rapport établi pour le District de Tunis, 1976.

**Tableau n°27** : Répartition sectorielle des établissements de la zone industrielle de La Charguia en 1976.

Branches	Nombre d'établissements	Nombre d'emplois	Surface totale en m <sup>2</sup>	Surface couverte en m <sup>2</sup>
IME	5	285	61 700	9 600
IC <sup>a</sup>	2	105	12 197	2 750
IT <sup>b</sup>	7	689	25 329	13 600
IMC <sup>c</sup>	2	220	45 129	8 500
ID <sup>d</sup>	11	327	40 211	13 993
TOTAL	27	1 626	184 566	48 443

- a- industrie chimique
- b- industrie textile
- c- industrie des matériaux de construction
- d- industries diverses

Source : ALOUANE A., ZINELABIDINE A., 1976

L'hétérogénéité qui transparait dans les statistiques n'est-elle pas cependant trompeuse ? Ces données chiffrées découpent en effet l'appareil productif en secteurs ou branches. Mais certaines entreprises appartenant à des secteurs (et *a fortiori* des branches) différents peuvent, dans un certain espace, entretenir des relations organiques propres à rendre à cet espace une unité cachée derrière l'apparente diversité. En d'autres termes : et si l'hétérogénéité en terme de **branches** ou de **secteurs** cachait une certaine homogénéité en terme de **filières** ? Par exemple, la présence conjointe, dans une même zone industrielle, d'unités relevant des IME et des industries textiles pourrait donner à penser que les premières fournissent des métiers à tisser aux secondes ; ou encore, des industries chimiques peuvent fournir des intrants utilisés par des teintureries. Pour éclaircir cet aspect des choses, il faut s'intéresser au degré d'intégration de l'industrie dans la région de Tunis, ainsi qu'à l'intensité des flux reliant les unes aux autres les entreprises situées dans cet espace.

#### D. Un espace industriel peu intégré .

En 1985, P. SIGNOLES<sup>78</sup> écrivait que le système industriel tunisien était constitué de trois sous-systèmes "très médiocrement articulés les uns aux autres". Le premier, celui des industries lourdes ou de base, travaillait les matières premières locales, le plus souvent pour la consommation finale, ou bien pour l'exportation à l'état de produits semi-finis ; il était majoritairement composé d'entreprises publiques. Le second approvisionnait le marché local en biens de consommation, à partir d'inputs souvent importés ; il concernait le capital privé tunisien (petites et moyennes entreprises travaillant souvent sous licence). Le troisième était composé de firmes exportatrices (loi 72-38 de 1972) important la totalité de leurs inputs.

Le diagnostic de P. SIGNOLES concernait l'espace national tunisien dans son ensemble. H. DLALA a découpé le territoire tunisien en régions considérées chacune comme un « sous-système spatio-industriel », en construisant pour chacune d'entre elles un certain

<sup>78</sup> SIGNOLES Pierre : *L'espace tunisien : Capitale et Etat-Région*, URBAMA, Tours, 1985, tome 2, page 619.

**Tableau n°28** : Répartition spatiale et sectorielle à l'échelle locale dans les autres gouvernorats.

Gouvernorats et délégations <sup>a</sup>	IAA	IMME	ID	IMCCV	Chimie caoutchouc verre	ITHC
ARIANA						
Charguia	1	10	4		3	2
Manouba	1				4	5
Oued Ellil	1					
Tebourba	1	2				
Ksar Saïd		4	2			5
Ariana		3	1	1		3
Ariana nord		1			3	1
Jedeida		1				
Kalâat El Andalous		1				
Mornaguia				1	2	1
Sidi Thabet					1	1
M'Nilha						1
NABEUL						
Grombalia	1	4	1			
Soliman		4			2	
ZAGHOUAN						
Bir M'Chergua		2		1		
El Fahs		1				1
Zaghouan			1		1	
Nadhour			1			
BIZERTE						
Utique		1	1		4	

a- Les intitulés des lignes désignent des délégations (uniquement celles que nous avons sélectionnées pour définir notre champ de recherche) ; les chiffres correspondent à des nombres d'établissements.

*Source : Elaboration personnelle, à partir d'un sondage effectué dans le « Guide économique de la Tunisie », Chambre de commerce franco-tunisienne (1994)*

nombre de matrices inspirées du « Tableau d'Echanges Interindustriels » de Wassily LEONTIEFF<sup>79</sup>. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la « matrice des coefficients techniques » et à la « matrice des coefficients géographiques » qui ont ainsi pu être construites pour le « Grand Tunis » (DLALA H., 1986, pages 308 et 313). La première indique le montant que chaque secteur, pour produire 1 dinar, doit consacrer à des achats en direction d'autres secteurs du Grand Tunis ; la seconde indique, pour chaque dinar vendu, le montant destiné aux diverses régions de Tunisie ainsi qu'à l'exportation.

<sup>79</sup> Economiste américain, prix Nobel en 1973.

Il s'avère que, dans son ensemble, l'industrie tunisoise destinait vers 1980<sup>80</sup> quasiment la moitié de sa production à une consommation locale (coefficient géographique de 0,409), l'exportation ne représentant alors que 8,9% de sa production. D'autre part, les inputs dont elle avait besoin pour réaliser cette production ne provenaient du Grand Tunis qu'à concurrence de 16% (coefficient technique de la consommation intra-régionale égal à 0,160 pour l'ensemble des secteurs). Cette industrie, jugée par H. DLALA « mieux intégrée que celle de Sfax, de Sousse, de Bizerte ou de Gabès », dépendait donc malgré tout fortement de l'étranger, mais aussi des autres régions de Tunisie pour ses approvisionnements. Il est vrai que le découpage sectoriel utilisé est trop grossier pour faire apparaître d'éventuelles liaisons internes à une filière, telle que la filière textile par exemple, puisque celle-ci fait l'objet d'un seul secteur dans ce découpage.

Une analyse plus fine de ces matrices permet d'ailleurs de montrer que, même lorsque les coefficients techniques étaient supérieurs à cette moyenne de 0,160 - ce qui est le cas par exemple du secteur « bois, ameublement liège » (coefficient technique égal à 0,220), de l'industrie du cuir et de la chaussure (0,296), de l'industrie chimique (0,209) et de la construction et réparation navale (0,965) -, la plus grosse part des achats intra-régionaux s'adressait soit au commerce, soit au même secteur. Le cas le plus spectaculaire est à cet égard celui de la construction navale : sur 0,965 dinar d'achats, 0,907 était dirigé vers le commerce et les services, tandis que, par ailleurs, il n'était fait appel à la région du Grand Tunis que pour l'approvisionnement en eau et « énergie secondaire ». Il semble donc qu'aucun sous-système valorisant des matières premières locales n'avait alors sa place dans la région de Tunis.

Le second sous-système, celui qui approvisionne un marché local à partir d'inputs importés, était notamment représenté par l'industrie mécanique, métallurgique et électrique, l'industrie chimique et l'industrie du carton, du papier et de l'imprimerie. En effet, toutes ces industries écoulait une part de leur production plus importante que la moyenne dans le Grand Tunis, tout en s'approvisionnant essentiellement à l'extérieur de cette région. Le coefficient géographique du Grand Tunis était respectivement de 0,481 pour la première citée, 0,445 pour la seconde et 0,463 pour la dernière, tandis que les coefficients techniques représentant la consommation intra-régionale de ces secteurs se montaient respectivement à 0,170 pour l'IMME, à 0,209 pour l'industrie chimique et, enfin, à 0,075 pour la dernière citée.

Le secteur du textile et de l'habillement, qui destinait 48,2% de sa production à l'exportation – contre 8,9% pour l'ensemble de l'industrie du Grand Tunis – tout en s'approvisionnant pour 6,6% seulement dans le Grand Tunis, pouvait être considéré comme le plus représentatif du sous-système exportateur (ou troisième sous-système). Le Grand Tunis, malgré le poids que sa population représente en terme de marché de consommation, est affecté pour ce secteur d'un coefficient géographique de 0,353 seulement.

Nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour préciser avec certitude dans quelle mesure ce diagnostic peut être reconduit aujourd'hui tel quel ou non.

Il est toutefois intéressant de situer les 48 entrepreneurs que nous avons enquêtés en détail dans le cadre de notre recherche par rapport à ces trois sous-systèmes, et par rapport au diagnostic général de P.SIGNOLES sur la "faiblesse des échanges intersectoriels et interindustriels".

---

<sup>80</sup> A notre connaissance, un tel travail n'a pas d'équivalent applicable à Tunis pour les périodes ultérieures.

Ce diagnostic comporte en fait deux aspects. D'une part, il n'existait au début de la décennie 1980 que peu de relations entre les différents sous-systèmes composant le système industriel tunisien : ce constat renvoie à la notion *d'articulation* entre sous-systèmes ; d'autre part, chacun de ces sous-systèmes constituait en lui-même un ensemble très lâche d'unités, entre lesquelles se nouaient peu de relations d'approvisionnement en inputs : chacun d'eux témoignait ainsi d'un faible degré *d'intégration*, les intrants de toutes sortes (matières premières, produits semi-finis et biens d'équipement) faisant le plus souvent l'objet d'importations. Concernant ces deux points, nous pouvons dresser, à partir de notre échantillon, un double constat : celui, d'une part, de la prédominance du « deuxième sous-système » dans notre échantillon relatif à l'espace tunisois ; celui, d'autre part, qui confirme une impression de faible intégration de ce sous-système.

#### *a. Des entreprises tunisiennes tournées vers le marché tunisien.*

Notre échantillon ne comporte que 6 entreprises totalement exportatrices et 3 entreprises pouvant être considérées, en première approximation tout au moins, comme appartenant au premier sous-système. Nous reviendrons sur ces exceptions, qui ne sauraient démentir la prédominance fondamentale du second sous-système dans notre échantillon.

La raison de cette prédominance est certainement due au biais que la constitution de notre échantillon, établi par rapport à nos objectifs propres, a sans doute introduit : l'exclusion du secteur étatique et la limitation géographique à l'espace industriel de la capitale expliquent en très grande partie la quasi-absence d'entreprises relevant du premier sous-système, valorisant les matières premières locales. En effet, et malgré le mouvement de privatisations auquel on a assisté ces dernières années en Tunisie, la première transformation relève encore en grande partie du secteur public<sup>81</sup>. De plus, P. SIGNOLES expose assez longuement les raisons qui ont abouti à "la mise à l'écart progressive de Tunis" en ce qui concerne les grands flux de matières premières nationales" Quant à la quasi-absence du troisième sous-système, on peut penser qu'elle est principalement due à l'exclusion délibérée du champ de notre recherche des entreprises relevant exclusivement du capital étranger. En effet, il existe de bonnes raisons de penser que ce sous-système exportateur reste essentiellement l'apanage du capital étranger.

Il faut rappeler à cet égard, ne serait-ce que brièvement, quelle a été l'évolution de la législation tunisienne vis-à-vis de l'investissement étranger : à la loi 72-38, à laquelle P. SIGNOLES fait notamment référence pour définir le troisième sous-système, a finalement succédé, après plusieurs étapes législatives, un « Code unique » des investissements (loi 93-120 du 27 décembre 1993). Il est unique en ce sens que, en apparence du moins, il n'opère plus de discrimination selon l'origine du capital en ce qui concerne les avantages octroyés pour encourager l'exportation : il stipule en effet, principalement dans son article 12, que 50% des revenus des personnes physiques provenant de l'exportation ainsi que 50% des bénéfices des sociétés provenant également de l'exportation, peuvent être déduits, respectivement, des revenus de ces personnes physiques et des bénéfices de ces sociétés. Ces encouragements à l'exportation ne constituent donc apparemment plus un privilège exclusif du capital étranger, contrairement à ce qu'il en était dans la loi de 1972. Toutefois, il faut remarquer que d'autres articles de ce Code unique des investissements tendent à constituer le système exportateur en tant que système, en liant de manière très étroite les trois éléments suivants : la destination étrangère du produit des entreprises concernées, l'origine étrangère du

---

<sup>81</sup> Cf. infra, Troisième Partie, I-A-a et I-A-b-1-α)

capital et l'origine étrangère des inputs, les deux dernières caractéristiques n'étant pas obligatoires mais faisant l'objet d'encouragements notamment à travers ses articles 11, 14, 15, et 18. L'article 11 stipule ainsi : « Les entreprises totalement exportatrices sont soumises au régime de la zone franche telle que définie par le Code des douanes »<sup>82</sup> ; tandis que l'article 15 précise : « Les entreprises totalement exportatrices peuvent importer librement les biens nécessaires à leur production sous réserve d'une déclaration en douane qui tient lieu d'acquis à caution ». Ces deux articles laissent entendre que les entreprises totalement exportatrices bénéficient de facilités douanières particulières, ce qui ne peut que les encourager à importer leurs inputs. Il est vrai aussi qu'au fur et à mesure de l'ouverture de l'économie tunisienne sur l'extérieur (adhésion au GATT en 1990 et signature, en 1995, d'un accord de libre-échange avec l'Union Européenne), ces particularités du secteur exportateur devraient s'estomper. Quant aux articles 14 et 18, ils sont susceptibles eux aussi de privilégier le capital étranger dans l'accès aux activités exportatrices. L'article 14 établit en effet une relation formelle entre le critère de la résidence et celui de la destination géographique du produit : « Les entreprises totalement exportatrices sont considérées non résidentes lorsque leur capital est détenu par des non résidents tunisiens ou étrangers au moyen d'une importation de devises convertibles au moins égale à 66% du capital ». Plus intéressant encore, l'article 18 du dit Code considère que « les entreprises totalement exportatrices peuvent recruter des agents de direction et d'encadrement de nationalité étrangère dans la limite de quatre personnes pour chaque entreprise après information du Ministère chargé de la formation professionnelle et de l'emploi. Au-delà de cette limite, les entreprises doivent se conformer au programme de recrutement et de tunisification préalablement approuvé par le ministre chargé de la formation professionnelle et de l'emploi... ». Certes, il n'est pas directement question ici de l'origine *stricto sensu* du capital, mais il est permis de penser que des liens existent dans la réalité entre l'origine étrangère de l'encadrement et celle du capital, et que faciliter l'« importation » de cadres conduit à faciliter l'importation de capital.

### ***b. Le faible degré d'intégration de l'industrie tunisoise.***

Nous entendons par « intégration » la capacité que possède une industrie à contrôler l'ensemble ou la plus grosse part possible d'une filière. Rappelons que nous ne nous intéressons pas à l'application de ce concept à chaque entreprise en particulier, mais à un espace. L'espace local peut être intégré même si chaque entreprise située dans cet espace se borne à une phase étroite d'un processus de production. Il suffit pour cela qu'existent de fortes relations d'approvisionnement réciproques entre les unités présentes dans cet espace. De même, l'espace national tunisien pourrait présenter un haut degré d'intégration sans que l'espace local (celui de la capitale pour ce qui nous concerne) offre les mêmes caractères.

Force est toutefois de constater que le niveau d'intégration de l'espace national tunisien reste faible, puisque l'approvisionnement de ses entreprises industrielles, mesuré à partir de notre échantillon, demeure fortement soumis à l'étranger.

#### **1. Au niveau des biens d'équipement.**

Les machines sont importées en quasi-totalité. Les quelques exceptions qu'il nous a été donné d'observer à cette règle générale sont de trois ordres : l'achat de machines

---

<sup>82</sup> *Code d'incitation aux investissements*, loi 93-120 du 27 décembre 1993 et décrets d'application relatifs aux secteurs de l'industrie et des services liés à l'industrie », République Tunisienne, Ministère de l'Economie Nationale, Agence de Promotion de l'Industrie

d'occasion (une profileuse dans la branche électroménager, des métiers d'une filature en projet, un très petit nombre de machines chez un fabricant de luminaires et matériel d'éclairage) ; l'adaptation locale de matériel importé ; et, enfin, mais seulement parfois, la fabrication par les entrepreneurs eux-mêmes de certaines machines. Dans ce dernier cas, il s'agissait le plus souvent pour eux de résoudre un problème d'inadéquation entre l'offre disponible sur le marché mondial, adaptée aux besoins de gros utilisateurs, et leur propre demande, qui est celle de dirigeants de PME. Ainsi M. Slaheddine K<sup>83</sup>, qui produit des étiquettes à Borj Cedria, est équipé en métiers à tisser à commande numérique d'origine suisse, importés en 1989, ainsi que de machines à sérigraphier américaines et italiennes ; mais, afin de gagner en productivité du travail, M. K. éprouvait le besoin d'une machine qui puisse combiner, dans un processus **continu**, les opérations d'impression, de découpe et de sérigraphie. Celles qui existaient sur le marché présentaient une capacité excessive par rapport à la taille de son entreprise. Cela conduisit donc cet entrepreneur à concevoir, avec ses collaborateurs, un prototype d'un tel matériel adapté à ses besoins, puis à en confier la réalisation à une personne de sa connaissance, extérieure à l'entreprise. Autre exemple : dans la fonderie dirigée par le frère de Moncef J.<sup>84</sup> et située à Ben Arous, deux machines ont été fabriquées sur place pour assurer des opérations dont la fréquence s'avérait insuffisante pour rentabiliser l'importation de matériel existant, coûteux et de grande capacité. L'entreprise est spécialisée dans la production d'articles de serrurerie et les deux problèmes qui se sont posés concernaient tous deux le perçage de trous dans des poignées de portes : dans un cas, il fallait percer un certain nombre de trous dans les tiges de ces poignées (le choix d'un trou permettant à l'utilisateur d'adapter la serrure à l'épaisseur de la porte), opération qui se pratiquait manuellement avant la construction de la machine en question ; dans l'autre cas se posait la question de la **simultanéité** de perçage de deux trous permettant l'assemblage de deux parties pivotantes d'une poignée ; faute d'une telle simultanéité, il était impossible d'obtenir un ajustement satisfaisant de ces deux parties. Troisième et dernier exemple : chez M. B. G., fabricant de pâtes alimentaires à Ben Arous<sup>85</sup>, c'est uniquement le matériel « volumineux » (donc particulièrement coûteux à importer) qui est fabriqué sur place, dans l'usine même, grâce à l'existence d'un « secteur chaudronnerie ». Il s'agit plus précisément de ce que M. B. G. nomme les « connexions » (poulies, vis, élévateurs, etc.), ce qui représente tout de même 35% du parc. Signalons également la fabrication sur place, chez M. W. (luminaires), d'un four pour la réalisation d'une opération de séchage des articles une fois peints.

Il convient cependant de noter que si ces quelques exemples constituent des exceptions à la règle de l'importation des biens d'équipement, ils ne signalent aucune tentative de constitution d'une industrie locale pour la fabrication de ces biens d'équipement. C'est plutôt la tendance à l'*internalisation*<sup>86</sup> qui se trouve illustrée à travers eux.

---

<sup>83</sup> entretien du 26 novembre 1994

<sup>84</sup> entretien du 22 juin 1995

<sup>85</sup> entretien du 2 juin 1995

<sup>86</sup> Cf., supra, même chapitre, E.

## 2. Au niveau des biens intermédiaires (matières premières et produits semi-finis).

La dépendance vis-à-vis de l'étranger pour l'approvisionnement en biens intermédiaires apparaît moins systématique que pour les biens d'équipement, mais elle demeure très forte.

Les questions posées aux entrepreneurs à ce sujet ont donné lieu, malheureusement, à des réponses approximatives, mais il est néanmoins possible de tenter une estimation de ce degré d'intégration.

Nous pouvons évaluer le phénomène en esquisant une typologie des entrepreneurs, que nous classerons en trois groupes : ceux qui déclarent un approvisionnement totalement ou majoritairement local ; ceux qui déclarent au contraire s'approvisionner en totalité ou en majorité à l'étranger ; et enfin ceux qui estiment que les parts respectives de l'approvisionnement local et de l'importation sont sensiblement équivalentes. Il faut ajouter à ces cas ceux pour lesquels nous ne possédons pas d'informations.

Si nous croisons ces informations avec celles concernant la destination géographique des productions (marché national ou exportation), nous pouvons alors classer les unités de notre échantillon en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre des trois sous-systèmes de P. SIGNOLES. Pour préciser ce dernier critère, nous nous conformerons à la définition que donne le Code des investissements de 1993, dans son article 10, d'une activité totalement exportatrice : « Sont considérées totalement exportatrices les entreprises dont la production est destinée totalement à l'étranger ou celles réalisant des prestations de services à l'étranger ou en Tunisie en vue de leur utilisation à l'étranger. Sont également considérées totalement exportatrices les entreprises travaillant exclusivement avec les entreprises mentionnées dans le premier paragraphe du présent article<sup>87</sup>, avec les entreprises établies dans les zones franches économiques telles que prévues par la loi n°92-81 du 3 août 1992, et avec les organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non résidents tels que prévus par la loi n°85-108 du 6 décembre 1985 portant encouragement d'organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non résidents ». Mais c'est surtout l'article 16 du présent Code qui nous permet de préciser le critère de classement des unités de production : « Sous réserve des dispositions de l'article 17 du présent Code, les entreprises totalement exportatrices peuvent être autorisées à effectuer des ventes ou des prestations de services en Tunisie portant sur une partie de leur propre production dans la limite de proportions qui seront déterminées, selon les activités et les produits, par décret. Ces proportions ne doivent en aucun cas dépasser un maximum de 20% de leur chiffre d'affaires ». Nous considérerons donc comme totalement exportatrices, dans notre échantillon, les entreprises dont la part du chiffre d'affaires exporté aura été estimé par le responsable interviewé à au moins 80%.

L'utilisation de ces critères nous autorise à l'établissement du tableau n° 29.

Nous pouvons d'abord, au vu de ce tableau, confirmer la prédominance du deuxième sous-système ou, plus exactement, le caractère minoritaire du troisième sous-système (exportateur), les deux autres ne pouvant être très aisément distingués à travers les seules informations dont nous disposons. Nous pouvons surtout relever que les biens intermédiaires sont importés en totalité dans 50% des cas. Cette proportion pourrait sembler à première vue modérée, encore faudrait-il se pencher de plus près sur les cas d'approvisionnement « mixte »

---

<sup>87</sup> Entreprises dont la production est destinée totalement à l'étranger ou celles réalisant des prestations de services à l'étranger ou en Tunisie en vue de leur utilisation à l'étranger



**Tableau n°29** : Répartition des entreprises enquêtées selon l'origine géographique de leurs approvisionnements et la destination géographiques de leurs productions

Approvisionnement en inputs / Destination géographique des produits fabriqués	Totalement ou majoritairement local (national)	Totalement ou majoritairement étranger	« mixte »	Donnée non déterminée <sup>a</sup>	TOTAL
Entreprises totalement exportatrices	1	4	1		6
Autres entreprises	8	19	10	2	39
Donnée indéterminée <sup>a</sup>		1		2	3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>48</b>

Unité : nombre d'entreprises

a- faute d'informations, ou faute de signification : c'est le cas lorsque seul un siège social est localisé dans la région de la capitale.

Source : Enquêtes personnelles

pour déterminer l'importance respective des approvisionnements respectivement local et étranger, à la fois du point de vue de leurs valeurs économiques et des enjeux stratégiques qu'ils représentent. Il reste que, à l'autre extrême, seules 9 entreprises sur 48, soit moins de 20% du total, fonctionnent à partir d'un approvisionnement purement ou principalement national. Nous ne pouvons enfin être surpris en constatant que l'importation est encore beaucoup plus forte pour les entreprises classées dans le troisième sous-système : les 2/3 de ce petit nombre d'unités totalement exportatrices sont totalement dépendantes de l'étranger, contre à peine la moitié des autres entreprises.

Les entreprises de la région de la capitale apparaissent donc comme « branchées » de manière très lâche sur leur espace *national* pour leur approvisionnement ; il en résulte *a fortiori* un niveau d'intégration au moins aussi faible de l'espace *local* de cette région, dont il importe de saisir les causes.

### ***c. Les causes de la rareté des relations locales interindustrielles.***

Les causes de la faible intégration locale des entreprises industrielles ne peuvent être perceptibles qu'à travers les raisons et motifs avancés par les intéressés pour expliquer le choix de l'importation de leurs inputs. Ces motifs, qu'il s'agit aussi de confronter à la réalité observable des entreprises, apparaissent très divers, compte tenu du caractère non directif de l'entretien qui les a fait émerger. Avant de les faire entendre dans toute leur singularité à partir de quelques cas particulièrement exemplaires, il importe d'en donner une synthèse, en retenant les catégories suivantes :

Nous pourrions qualifier d'« objectifs » certains de ces motifs : l'entrepreneur est, dans ce cas, contraint de recourir à l'importation en raison de l'insuffisance d'une offre nationale compétitive ; cet ensemble de raisons se décompose en considérations variables, les

unes tenant au manque de disponibilité d'une offre nationale, les autres à l'insuffisance d'une telle offre sur le plan du rapport qualité-prix ou encore à son insuffisante diversité. Cette dernière catégorie se justifie tout particulièrement dans le secteur de la confection, où il s'avère nécessaire, surtout à partir du moment où a été choisi le créneau de la haute couture, de proposer aux clientes un produit garanti contre la banalité.

D'autres raisons résultent d'une dépendance structurelle vis-à-vis d'autres acteurs, qui imposent à l'entrepreneur l'origine géographique de ses approvisionnements. C'est le cas lorsque l'entrepreneur est lié par un contrat de licence avec l'étranger ; c'est aussi le cas lorsqu'il s'adresse à un distributeur local, ce dernier ayant, quant à lui, recours à l'importation. C'est enfin le cas lorsque, du fait de prestations personnalisées, c'est le client lui-même qui lui impose un fournisseur ou tout au moins une certaine catégorie d'intrants, ce qui peut revenir au même.

Il existe enfin un troisième type de motifs que nous pourrions cette fois qualifier de « subjectifs » dans la mesure où la représentation que se fait l'entrepreneur de tel ou tel fournisseur ou de telle ou telle firme étrangère, à travers les notions de « renommée » ou de « réputation », prime sur la « réalité » objective.

Certes, ces raisons sont souvent liées entre elles : par exemple, l'insuffisante diversité de l'offre nationale de tissus peut inciter des clientes, dans le secteur de la haute couture par exemple, à exiger de leur prestataire le choix d'un fournisseur étranger. De même, si l'industriel est lié dans son choix par celui du distributeur grossiste auquel il s'adresse localement, on peut raisonnablement penser que ce dernier a pu effectuer le sien en fonction de critères de compétitivité. Enfin, il est clair que la renommée d'un fournisseur peut tout de même reposer sur un soubassement objectif en terme de compétitivité.

Le tableau n° 30 a été construit en vue de tenter néanmoins d'évaluer l'importance respective de ces diverses motivations pour les entrepreneurs interrogés. Bien sûr, il ne porte que sur les entrepreneurs dont l'approvisionnement se fait, pour tout ou partie, à l'étranger, et dont nous connaissons les motivations pour l'importation<sup>88</sup>. Son élaboration s'est trouvée quelque peu compliquée par le fait que certains entrepreneurs déclarent plusieurs motifs à la fois. C'est la raison pour laquelle l'unité employée n'est pas le nombre d'entreprises, mais le nombre d'occurrences de chaque motif dans les réponses des entrepreneurs enquêtés. Une entreprise peut ainsi figurer dans plusieurs colonnes.

Les considérations « objectives »<sup>89</sup> l'emportent donc largement sur celles que nous qualifions ici de « subjectives », mais qui relèvent en fait de connaissances, de relations, d'appartenance à des réseaux. A propos des premières, attardons-nous un instant sur chacune des catégories concernées.

En ce qui concerne l'inexistence de l'offre nationale, elle pose le problème de l'intégration en tant que telle, c'est-à-dire de la construction en Tunisie d'une « section des moyens de production » ou, tout au moins, de branches fournissant les composants fondamentaux des produits manufacturés les plus complexes. En effet, les branches qui dominent dans cette première catégorie de réponses sont l'électroménager (2 fois), la plasturgie (3 fois) et, dans une moindre mesure, la construction mécanique, la métallurgie, la menuiserie, les industries diverses. Il s'agit donc à chaque fois de branches mettant en œuvre

---

<sup>88</sup> Il est honnête à cet égard de chiffrer notre méconnaissance : nous avons déjà signalé le nombre d'entrepreneurs dont nous ne connaissons pas l'origine des approvisionnements ; il faut ajouter que, pour les autres, les raisons de l'importation sont inconnues dans 6 cas.

<sup>89</sup> Les guillemets se justifient par le fait que ces raisons ne sont objectives qu'en apparence, puisque il s'agit de représentations que les intéressés se font sur la réalité objective.

**Tableau n°30** : Classement des motifs de l'importation de produits intermédiaires dans notre échantillon.

Raisons « objectives »						Raisons « subjectives »
Inexistence d'une offre nationale	Défaut de compétitivité d'une telle offre		Dépendance structurelle			Renommée, réputation, Connaissances personnelles
	Rapport qualité-prix défavorable	Manque de choix et de diversité	Vis-à-vis d'un fournisseur de licence	Vis-à-vis de la clientèle	vis-à-vis de la distribution	
	9	1	5	5	3	
14	10		13			
37						3
40						

Unité : nombre de réponses à la question posée

*Source : Enquêtes personnelles*

des processus de production relativement complexes, qui utilisent des composants dont la production en Tunisie même nécessiterait des investissements lourds.

Les témoignages des entrepreneurs interrogés et dont l'activité relève de ce type de branches permettent de mieux comprendre pourquoi la production d'intrants complexes fait défaut en Tunisie, et *a fortiori* dans la région de la capitale.

Nous avons rencontré M. B.R. le 27 janvier 1995 : il était alors directeur général adjoint de l'entreprise Tabrid, par ailleurs maison-mère du groupe du même nom, qui comprend trois autres filiales. L'entreprise Tabrid fabrique des réfrigérateurs sous licence italienne (marque « 0 watt », reprise par Candi). L'intégration est jugée par l'intéressé « assez forte » : si les thermostats et les compresseurs restent importés, le groupe a pu récemment intégrer, via sa filiale ICF<sup>90</sup>, la fabrication des évaporateurs et des condenseurs. Notre interlocuteur juge toutefois que l'intégration de la production de thermostats et de compresseurs se heurte à deux catégories d'obstacles : l'étroitesse du marché et le « manque d'expérience et de tradition industrielles ». Concernant le premier point, c'est la lourdeur des investissements nécessaires à ces fabrications qui serait disproportionnée aux dimensions du marché national, lequel représente environ 200 000 appareils, chiffre à comparer à une production mondiale estimée à 5 à 6 millions de réfrigérateurs. Le deuxième point renvoie, selon M. B.R., à des problèmes de formation et d'encadrement. Ces deux points seront approfondis dans la deuxième partie de ce travail<sup>91</sup>.

Les analyses de M. B.R. se trouvent confirmées par d'autres témoignages issus cette fois de la plasturgie. Il s'agit d'une activité qui nécessite l'utilisation de moules métalliques grâce auxquels et dans la forme desquels des objets en plastique peuvent être produits par injection. M. A., par exemple, dirige, en partenariat avec un Italien, une entreprise de fabrication de moules. Sa démarche est intéressante car révélatrice d'une stratégie personnelle visiblement mue par une logique de filière, puisque, avant de démarrer en 1993 cette activité de production de moules, il a exercé en aval dans l'injection de plastique, en tant que salarié, et ce à partir de 1976. Il occupe encore, parallèlement aux responsabilités exercées dans l'entreprise créée, des fonctions d'encadrement dans la plasturgie proprement dite<sup>92</sup>. Interrogé

<sup>90</sup> « Industrie des Composants Frigorifiques »

<sup>91</sup> Cf., infra, Deuxième Partie, I-A et I-B-b-3.

<sup>92</sup> M. A. n'a pas été retenu dans notre échantillon, faute d'informations suffisamment complètes.

sur la possibilité de lancer des produits nouveaux, il évoque entre autres obstacles la nécessité de créer de nouveaux moules, ce qui, juge-t-il, passe nécessairement par leur importation, car les fabricants tunisiens n'ont pas la capacité d'en fabriquer de grosse taille : il cite l'exemple de la fabrication de carcasses de téléviseurs, qui nécessite un moule ne pesant pas moins d'une tonne. M. Ezzedine E. B., qui dirige une unité de fabrication de tubes et d'injection d'articles sanitaires divers, évoque, quant à lui, la nécessité d'un savoir-faire spécifique à la fabrication de ces moules, fabrication dont certaines opérations demeurent d'ailleurs manuelles. Selon lui, l'accès à ce savoir-faire ne va pas de soi, reposant sur une tradition propre à certaines régions. Il cite à ce propos la région d'Oyonnax en France – remarquons en passant que cette région d'Oyonnax est précisément réputée comme un exemple de « district industriel ». Enfin M. Amara M., qui produit des machines utilisées dans la menuiserie, souligne que la volonté d'intégrer tous les composants de ces machines demanderait un travail de précision qui nécessiterait l'emploi de machines-outils à commandes numériques, dont il juge l'achat trop coûteux. Dans ces conditions, il préfère s'adresser à des sous-traitants tunisiens pour les opérations de **moulage**, mais à l'exclusion de **l'usinage**.

Autre exemple, enfin, dans une autre branche : M. Moncef J. assure la gestion d'une entreprise de métallurgie fondée par son frère. Cette unité, située dans la zone industrielle de Ben Arous, fabrique de la quincaillerie pour bâtiment selon un processus de production qui comprend les étapes suivantes : fonderie, usinage, polissage et chromage. La première étape associe l'utilisation d'un moule et d'une presse à injecter et permet donc de donner forme à l'objet à fabriquer. Or, les deux frères possèdent également deux autres sociétés, dont l'une précisément produit des moules. Mais ce fait ne dispense pas la société d'avoir recours à l'importation des autres moules, surtout d'Italie, quand ils sont trop « sophistiqués ». La volonté de fabriquer de nouveaux produits implique donc de se procurer un moule inédit : si sa fabrication locale ne s'avère pas possible, il est alors nécessaire de passer une commande personnalisée à des fabricants. Il convient alors de noter que la fabrication d'un moule est suivie d'une opération de traitement du métal de ce moule (trempe) qui est, selon notre interlocuteur, l'opération la plus coûteuse : une seule entreprise l'assure en Tunisie, car cette opération ne peut être rentabilisée que sur un nombre très élevé de produits.

**Étroitesse du marché** et difficultés de **maîtrise technologique** sont les deux principaux obstacles auxquels se réduisent les difficultés de constitution d'une industrie des composants en Tunisie. Il faudrait en ajouter un autre, tenant cette fois-ci à la **taille des unités de production** elles-mêmes, et qui est évoqué par M. S., PDG d'une entreprise de construction électrique sise à Grombalia et produisant essentiellement des disjoncteurs sous licence allemande<sup>93</sup>. Interrogé sur la possibilité d'intégrer l'ensemble des composants nécessaires à la production de ces disjoncteurs, M. S. répond qu'il devrait alors s'approvisionner en granulés de plastique sur le marché mondial, où, selon lui, le minimum requis pour qu'une commande soit prise en compte est de 5 tonnes, ce qui représenterait 15 à 20 ans de la consommation de son entreprise ! Il existe donc fréquemment une disproportion entre la taille des entreprises industrielles tunisoises et celle de leurs éventuels fournisseurs étrangers, disproportion telle qu'elle constitue un obstacle souvent rédhibitoire dans l'hypothèse d'une évolution vers l'intégration qui les rendrait utilisatrices de certaines matières très peu transformées.

Une telle contrainte ne pourrait être dépassée que par des initiatives allant dans le sens de la coopération entre ces petites entreprises (mise en commun des achats dans le cas précis évoqué ici ou de toute autre fonction qui s'avérerait non « rentable » pour chaque entreprise

---

<sup>93</sup> Entretien du 4 mai 1995

isolée, telle que la recherche, la prospection, etc.). Nous verrons dans le chapitre suivant pourquoi une telle coopération ne va pas de soi dans l'espace de la capitale tunisienne.

Pour conclure sur les difficultés que l'industrie tunisienne rencontre à présenter une offre conséquente de produits semi-finis utilisables et recherchés sur place, il y a lieu de considérer comme cruciale la contrainte de la taille du marché. C'est sans doute là que réside l'intérêt d'un modèle d'industrialisation à partir de l'agriculture. Il existe en Tunisie au moins une initiative industrielle qui illustre un tel intérêt : c'est celle du groupe POULINA, dont on verra ultérieurement<sup>94</sup> qu'il s'est construit à partir d'une activité agricole. On peut penser que ce choix a contribué à résoudre le problème de la rentabilisation des investissements en amont, compte tenu du fait que le marché des biens alimentaires est encore en Tunisie un marché particulièrement porteur et de masse.

Les motifs d'importation qui s'expriment en termes de « rapport qualité-prix » ainsi que de choix et variété de l'offre peuvent, quant à eux, donner lieu aux analyses et illustrations suivantes : dans plus de la moitié des cas (6 sur 10), les entrepreneurs qui évoquent cette raison relèvent du secteur textile (dont 4 de la confection, 1 de la teinturerie et 1 du tissage). C'est pourquoi les exemples servant de base à nos analyses seront pris ici dans ce secteur.

Nous supposons par déduction que la contrainte que représente la modestie du pouvoir d'achat de la population tunisienne prend sa part, même modeste, de l'explication de la dépendance de la confection tunisienne et tunisoise vis-à-vis de l'approvisionnement étranger en fils et tissus : en effet, d'une part, un producteur de couvertures s'approvisionnant pour partie en laine produite localement (dans un rayon de 200 kilomètres autour de l'usine située à El Fahs, région d'élevage ovin) et pour partie en propylène synthétique acheté à Nabeul, nous a fait remarquer que la faiblesse du pouvoir d'achat local limitait la part de sa production "pure laine" (plus chère) . D'autre part, et bien que nous n'ayons pas vérifié systématiquement ce point, le caractère synthétique d'une grande part des tissus utilisés en confection est probable, et attestée d'une certaine manière par le fait qu'elle ait été mentionnée, au niveau du fil, par trois entrepreneurs sur les quatre interviewés, qui sont amenés à acheter du fil (tissage, tricotage et production de couvertures). On peut donc se demander légitimement si le choix de fil synthétique, très souvent importé, n'est pas lié aussi, outre ses qualités intrinsèques (solidité, résistance), à son prix, plus modeste malgré les coûts inhérents à l'importation.

Sans doute les raisons les plus déterminantes tiennent-elles aux carences mêmes du tissage et de la filature en Tunisie, ou, plus exactement, aux carences de l'ensemble de la filière, celles de l'amont et de l'aval se conditionnant et se renforçant mutuellement : le tissage tunisien est dans une position d'oligopole, le terme étant d'ailleurs employé par un ingénieur<sup>95</sup> du CETTEX (CEntre Technique du TEXtile). Les statistiques corroborent ce fait : il y avait en 1992 en Tunisie 52 filateurs et 136 entreprises de tissage, pour 1 471 entreprises de confection<sup>96</sup>. De plus, comme l'ensemble des industriels tunisiens, ceux du tissage se sont accommodés de la protection extérieure et n'ont pas su offrir un choix adéquat aux confectionneurs. Cette activité souffre aussi de la mauvaise qualité du finissage effectué "à façon". Lorsqu'un confectionneur veut innover et a besoin de tissus personnalisés, il ne les obtient en Tunisie qu'à des prix élevés, ce que M. Fathi B., un des rares chefs d'entreprises de tissage de la région de Tunis, installé à La Charguia, justifie en renvoyant la responsabilité

<sup>94</sup> Cf. infra, Troisième Partie, I-B-b

<sup>95</sup> Rencontré le 19 décembre 1994

<sup>96</sup> Mehdi SBAA (consultant ONUDI) : *Restructuration des industries du textile et de l'habillement en Tunisie*, FENATEX (Fédération Nationale Tunisienne du Textile), 1994.

à l'aval : d'une part, affirme-t-il, les clients innovateurs ne fournissent parfois qu'un échantillon de produit fini découpé sur un vêtement existant, laissant au tisseur tout l'investissement nécessaire en matière de recherche ; d'autre part, ils commandent alors en trop faible quantité, et qui plus est, en exclusivité, ce qui interdit aux investissements nécessaires pour répondre à ces commandes de s'avérer rentables. Enfin, « depuis la libéralisation » (de l'économie) et les incertitudes qu'elle crée, les clients confectionneurs perdent l'habitude d'établir suffisamment tôt leurs programmes de fabrication et donc de commande aux tisseurs : il en résulte pour ces derniers des difficultés et des coûts croissants d'adaptation.

Nous pouvons donc conclure provisoirement sur la question du niveau d'intégration du tissu industriel de la région de Tunis. Nos enquêtes permettent d'appuyer, selon nous, deux propositions : d'une part, c'est le deuxième sous-système qui domine, sinon dans la région de Tunis, du moins dans notre échantillon, qui a été construit, il est vrai, en partie en privilégiant par choix ce sous-système ; d'autre part, à l'intérieur de ce sous-système, notre échantillon témoigne d'une rareté des relations d'approvisionnement locales, et même nationales, de biens d'équipement presque toujours, mais aussi très souvent pour ce qui concerne les produits semi-finis. Des exceptions n'en existent pas moins. Malgré leur rareté, il nous paraît intéressant de leur consacrer au moins autant de place qu'à la règle qu'elles confirment, car l'analyse de leurs conditions d'existence peut certainement nous aider à mieux comprendre le problème dont elles dessinent les contours et les promesses d'évolution qu'elles contiennent en germe.

#### *d. Les promesses d'évolution du système à travers quelques cas difficilement classables.*

Les exceptions au défaut d'intégration dans l'industrie tunisoise le sont à un double titre : d'une part, il existe un certain nombre d'entreprises de notre échantillon qui peuvent être considérées, au moins dans une première approximation, comme relevant du premier ou du troisième sous-système, dont la rareté a été mentionnée ; d'autre part, ces mêmes entreprises, ainsi que d'autres, résistent par certains aspects à toute classification en sous-systèmes, ce qui représente une situation prometteuse, car c'est précisément par une meilleure intégration locale ou nationale que se traduit cette transgression .

L'entreprise Capa pourrait être classée de manière distraite dans le premier sous-système, parce qu'elle valorise très largement des matières premières nationales : il s'agit en effet d'un fabricant de pâtes alimentaires installé à Ben Arous et qui s'approvisionne entièrement en céréales auprès de l'Office du même nom. Mais des opérations successives **d'intégration** lui ont permis, au cours d'une histoire déjà longue<sup>97</sup>, de réaliser une valeur ajoutée de plus en plus grande à partir de ces céréales, ce qui n'apparaît guère dans la définition par P. SIGNOLES de ce sous-système, composé d'entreprises (d'ailleurs généralement publiques) qui fabriquent des biens « directement utilisables ». Cette définition laisse plutôt entendre que la valeur ajoutée réalisée dans les unités relevant de ce sous-système est plutôt faible. En réalité, c'est à une remontée de filière que l'on a assisté chez M. B.Gh. (CAPA) : ce sont d'abord des usines de pâtes alimentaires qu'il a construites ou achetées, et ce depuis 1958, après avoir exercé le commerce de ce même produit. Il a ensuite

---

<sup>97</sup> Puisqu'elle commence en 1958.

investi, à partir de 1974, dans un certain nombre de minoteries, et ce dans le but de mieux contrôler la qualité de la matière première (farine, semoule). Dans le cas de cette entreprise, il est clair que le caractère local de l'approvisionnement ne s'explique que par la réglementation nationale, qui l'oblige à passer par l'Office des Céréales. Il n'est pas dit qu'une déréglementation encore plus poussée de l'économie ne remette pas en cause à terme cette intégration à partir de l'agriculture nationale. Quoi qu'il en soit, la « remontée de filière » à laquelle on assiste à travers ce cas semble militer en faveur de la thèse qui fait confiance à l'industrialisation par substitution d'importation comme point de départ d'un processus de diversification industrielle. En effet, c'est bien ici à partir du marché local qu'a été initié ce processus d'intégration d'aval en amont. Or, la critique principale faite aux tenants de la démarche d'industrialisation par substitution d'importations s'appuie sur le caractère trop étroit du marché intérieur : selon nous, cet argument trouve sa pertinence en Tunisie, et nous y consacrerons une réflexion plus approfondie, mais les activités visant la satisfaction de besoins **alimentaires** semblent échapper à cette contrainte, du fait du caractère de masse du débouché alimentaire.

Un homonyme de M. B. G. dirige, quant à lui, une unité de production de granulés de matières plastiques (polyéthylène, polystyrène, PVC...) à partir de déchets de plastique collectés dans toute la Tunisie. Sa production est destinée au marché national. On a affaire ici à un cas qui semble démentir un diagnostic qui conclurait de manière trop brutale à une désintégration totale du tissu industriel tunisien et donc aussi tunisois : en effet, nous sommes en présence d'une entreprise dont les fournisseurs, tout comme les clients, sont d'autres industriels, sinon tunisois du moins tunisiens. L'entreprise ne saurait être dite appartenir ni au premier sous-système puisque ses produits ne sont pas des biens finaux, directement utilisables, ni au second puisqu'elle trouve localement son approvisionnement en intrant principal, ni au troisième, ce qui exigerait à la fois un approvisionnement et un débouché étrangers. Comment rendre compte d'une telle originalité ? Il faut pour cela rappeler les raisons avancées par les entrepreneurs qui ont généralement recours à l'importation de leurs matières premières : manque de disponibilité d'une offre nationale ou locale, insuffisante compétitivité d'une telle offre, soit en terme de rapport qualité - prix, soit en terme de variété et de choix, dépendance structurelle vis-à-vis de la décision du client, du fournisseur de licence ou du distributeur, enfin raisons « subjectives » tenant à la réputation des fournisseurs étrangers. La dépendance structurelle ne joue son rôle que dans des cas particuliers : de ce point de vue, il existe suffisamment d'industriels de la plasturgie qui ne sont pas liés de manière organique à un fournisseur de licence ou à tout autre type de partenaire pour laisser une place à des fournisseurs tels que M. B.G. Il nous reste donc à essayer de comprendre comment ont pu être réalisées deux autres conditions de l'intégration nationale que représente le cas de M. B.G. : comment son projet a-t-il pu venir au jour et l'offre qu'il permet devenir disponible ? Et comment cette offre a-t-elle pu être ressentie comme compétitive en terme de rapport qualité-prix par un certain nombre d'industriels tunisiens de la plasturgie ? La deuxième condition en renferme en fait deux : la réalité « objective » de la compétitivité et son intériorisation par les clients, ce qui est du domaine de la représentation.

Le projet de M. B. G. constituait véritablement une *innovation* qui avait pour elle les atouts de la *simplicité* et de l'*originalité*. M. B. G., que nous avons rencontré le 23 mai 1995, déclara alors « être dans le plastique depuis 20 ans ». C'est en effet en 1975 qu'il croit pouvoir constater que la plasturgie est un « créneau porteur ». Il appartint successivement à trois sociétés dans un cadre familial : la première s'adonnait à l'extrusion-injection, fabriquant des films pour des emballages ; la seconde confectionnait des briquets ; et la troisième des bacs et citernes par « rotomoulage ». Au bout de dix ans, suite à une mésentente familiale

entre les associés, M. B. Gh. s'est retiré de l'affaire. Or, durant cette première période, il avait pu mesurer l'importance quantitative des déchets dans l'usine et avait réfléchi à la possibilité de les récupérer et de les valoriser. **Mais il a « gardé l'idée pour lui »**. Son projet de recyclage des déchets de plastique n'a pu voir le jour qu'en 1990, après bien des déboires auprès de l'API, qui en refusa par trois fois l'agrément, sans lequel aucune création d'entreprise industrielle ne pouvait avoir lieu à l'époque en Tunisie. Les raisons de ces refus sont riches d'enseignement pour notre propos : selon M. B. G., « soit le projet n'a pas été compris », soit les gens de l'API voulaient « le refiler à des concurrents ». Nous reviendrons sur cette deuxième supposition dans une prochaine partie de la présente thèse<sup>98</sup>. Quels pouvaient être les obstacles à la « compréhension » du projet par les fonctionnaires de l'API ? Il faut d'abord souligner que, aux dires de l'intéressé lui-même, l'étude qu'il avait conçue *seul* était tout à fait empirique. M. B. Gh. (« bientôt à la retraite » au moment de l'entretien) se définit lui-même comme un autodidacte. Ceci étant, on ne peut s'empêcher de penser que l'incompréhension subie par ce projet est un signe en soi de son caractère novateur : il est plus facile de comprendre ( et d'accepter) des projets routiniers d'activités qui se pratiquent déjà. M. B. G. n'avait encore en 1995 - toujours selon ses dires - que deux ou trois concurrents établis à Sousse, Bizerte, Monastir... Voilà pour l'originalité.

La simplicité du processus de production apparaît à l'énumération de ses étapes : triage des déchets, lavage, broyage, séchage, apport « d'ingrédients »<sup>99</sup> et « regranulation ». La simplicité n'est toutefois qu'apparente, du moins pour certaines de ces étapes : il a fallu un apprentissage. Celui-ci s'est effectué de manière empirique : la pratique elle-même apportait peu à peu une connaissance de plus en plus grande du produit. Mais l'« espionnage industriel », selon les mots mêmes de l'intéressé, a joué un rôle non négligeable : visite des foires, lecture de « bouquins ». Visites d'usines aussi ? Oui, pour acheter les machines, mais « on ne vous montre pas tout ». L'expérience ainsi acquise a permis une amélioration continue de la qualité et une accumulation de savoir-faire (par tâtonnements, comparaison entre la qualité du produit fini et la nature des matières utilisées), savoir-faire qui est quelquefois remobilisé sous forme de conseils d'utilisation à destination des clients, lorsque ceux-ci formulent des remarques sur les résultats obtenus. Ces remarques, toutefois, demeurent rares : les clients ne sont pas jugés exigeants et ne poussent ni à l'innovation ni à l'amélioration de la qualité.

Cette dernière observation constitue un premier élément de réponse à la question de la compétitivité de l'offre proposée par M. B. Gh. par rapport à l'offre internationale de granulés de plastique. Nous ne pouvons ici que procéder par déduction, en supposant que l'utilisation comme matière première de déchets recyclés diminue le coût de production de ces granulés. Nous ne pouvons également que confronter l'expérience de cet industriel avec celle de M. S., déjà évoquée pour témoigner de la difficulté à s'approvisionner en granulés de plastique sur le marché mondial<sup>100</sup> : cette difficulté ne peut que constituer un atout pour des fournisseurs tels que M. B. G., dont l'existence, d'une certaine manière, ôte une partie de sa force à l'argument de M. S.

En fait, l'expérience de M. B. G. est assimilable à un certain modèle d'industrialisation que Moncef BOUHRARA appelle « industrialisation rampante » par l'« innovation technologique parallèle »<sup>101</sup>. Dans l'article cité en référence, l'auteur fait état

---

<sup>98</sup> Cf. infra, Deuxième partie, III-B-b-1-β)

<sup>99</sup> Sur la nature desquels notre interlocuteur reste volontairement, semble-t-il, très évasif.

<sup>100</sup> Cf. supra, même chapitre, D-c.

<sup>101</sup> Moncef BOUHRARA : « Industrialisation rampante et innovation clandestine en Tunisie », extrait de : « Secteur informel et industrialisation diffuse dans les nouveaux pays industriels », *Cahiers IREP-Développement*, 1985, n°9.



d'un certain nombre de caractéristiques qui sont à la base de la compétitivité de ce modèle, et plusieurs de celles-ci sont parfaitement applicables au cas de l'expérience de M. B. G., à savoir : son caractère d'autodidacte, l'utilisation de déchets comme matières premières, le fait de tirer avantage de la difficulté qu'éprouvent les petits industriels utilisateurs de produits semi-finis à être livrés **au détail** par la grande industrie moderne concurrente.

Or, selon M. B. G., grâce à l'organisation de la collecte de déchets qu'il a mise en place à travers tout le pays, 90% des industriels tunisiens du plastique le connaissent : à l'évidence, le fait que fournisseurs et clients soient potentiellement les mêmes personnes n'a pu que faciliter la constitution d'un réseau favorable à la formation d'une image positive de cette entreprise, de nature à rendre effectif son marché potentiel.

C'est aussi ce qui fait le caractère particulier d'une telle expérience, et, partant, son caractère forcément limité. Elle nous semble toutefois représentative d'un certain modèle d'industrialisation qui échappe à la classification faite par P. SIGNOLES en trois sous-systèmes : elle pourrait être considérée comme une contribution à la constitution d'un nouveau sous-système, alternatif à ceux qui existent.

Les deux entrepreneurs dont nous nous proposons maintenant de prendre l'exemple ont en commun l'appartenance au secteur textile ainsi qu'une carrière passée de haut fonctionnaire, susceptible de leur donner une conscience peut-être plus aiguë que chez d'autres industriels des enjeux macro-économiques de leurs initiatives. Il faudrait surtout ajouter qu'ils « transgressent » tous deux - et eux aussi -, de la même manière, la classification en trois sous-systèmes, puisque, tout en se situant comme « totalement exportateurs », ils réussissent malgré tout à s'approvisionner sur le marché national pour la majeure partie des intrants dont ils ont besoin. Les points communs entre ces deux entrepreneurs s'arrêtent là, ce qui nous oblige à les considérer l'un après l'autre :

Moncef T.<sup>102</sup> dirige une usine de confection de vêtements de travail à Ksar Saïd. Son père, d'abord Professeur à la Faculté du Caire, puis notaire dans le Sahel de Sousse, meurt quand son fils Moncef a 5 ans. Moncef est alors pris en charge par son oncle, fonctionnaire à Tunis, et c'est dans cette ville qu'il effectue l'ensemble de ses études. Il devient, entre 1962 et 1969, sous le gouvernement de M. Ben Salah, responsable de la Coopération pour la région de Sousse. Il est également à cette époque membre du Comité économique et social, et maire d'une ville de cette région.

Après la chute de M. Ben Salah, on lui a demandé de changer de région. Il refuse deux postes : celui de PDG d'une société nationale d'importation, qu'il juge peu intéressant, faute d'un nombre suffisant de « problèmes à résoudre », et celui de dirigeant de l'Office National de l'Artisanat, qu'il refuse aussi car on lui en avait dressé un tableau trop sombre. Un ami, PDG de la SOGITEX (Société Générale des Industries TEXTILES), lui propose plusieurs autres postes : il n'accepte que celui de chef de service d'une usine de confection à Menzel Bourguiba, dont il devient vite directeur après avoir fait ses preuves en s'intéressant à **l'analyse des tâches**. Il constate dans ce cadre la très médiocre motivation du personnel.

Devenu PDG de la SOGITEX, il la quitte au moment de sa privatisation, pour fonder en 1981 sa propre affaire : celle-ci emploie aujourd'hui (1995) 171 personnes produisant des vêtements de travail, uniquement pour l'exportation.

Moncef T. a des projets qui s'inscrivent dans une analyse globale de son secteur d'activité, resitué dans un contexte économique dont il a une connaissance fine, ce qui n'est sans doute pas sans rapport avec les fonctions politiques qu'il a pu exercer :

---

<sup>102</sup> Entretien du 5 janvier 1995.

Le démantèlement prochain de l' « Accord multifibre<sup>103</sup> », explique-t-il, oblige le pays à revoir sa stratégie dans le sens suivant : abandonner le travail à façon et les produits banaux pour s'orienter vers le « marché mode », ce qui implique de proposer des services aux clients (grandes surfaces et grandes marques), y compris le crédit ; jouer la carte de la proximité **dans les approvisionnements**, et surtout adopter la conception « japonaise » de la production, dans au moins trois de ses principes : « 0 stock, 0 défaut et 0 délai ».

Sa politique en matière d'approvisionnements en produits semi-finis est nuancée : il dit s'inspirer du critère général du rapport qualité-prix pour choisir ses fournisseurs et leur origine géographique. En même temps, la proximité du fournisseur est implicitement considérée par lui comme un avantage en terme de coût, ce qui est censé privilégier le recours à l'approvisionnement local quand l'offre existe. Pour certains intrants, tels que le satin, le choix est dicté par le client. Quant au « denim », tissu de « jean », il est fourni par la SITEX (Société Industrielle des Textiles), filiale aujourd'hui privatisée de la SOGITEX : en effet, M. T. explique que, grâce à sa collaboration avec la société canadienne SWIFT, la SITEX a réussi à maîtriser la fabrication de tissu de jean au point de permettre à la Tunisie de devenir le 6<sup>ème</sup> fournisseur mondial de cette matière, tout en réussissant par ailleurs à intégrer en aval la production de pantalons ( 40 millions d'unités exportées vers l'Europe). La recherche prioritaire de la qualité dans une optique totalement exportatrice n'est donc pas contradictoire, dans les choix de Moncef T. , avec le recours important à l'offre nationale d'intrants. On ne peut cependant s'empêcher de penser que les liens organiques que M. T. a entretenus dans le passé avec le secteur textile étatique ont joué un rôle dans ce choix d'approvisionnement, qui constitue en même temps une reconnaissance de la fonction positive remplie par le secteur public dans le sens de l'intégration industrielle en Tunisie.

Quant à Moncef Z., son entreprise actuelle est installée à Fouchana et produit des vêtements tricotés<sup>104</sup> (pull-over). Il est fier de préciser qu'il « a changé 17 fois de rayon » dans sa vie. La première partie de sa carrière est celle d'un haut fonctionnaire ; elle culmine sans doute avec l'occupation d'un portefeuille ministériel sous la Présidence de M. Bourguiba, après avoir commencé comme maire d'un village de 5 000 habitants dans la région de Monastir, dont il est originaire. Il fut au service du ministère du Plan durant « 20 à 25 ans ». Un jour, précise-t-il, il a eu « envie de prendre le large » et les affaires l'ont attiré. Après avoir travaillé dans le négoce avec un groupe étranger, lancé une chaîne continue d'extraction d'huile d'olive, contribué à l'aménagement d'une zone touristique à Tabarka, il rencontre en 1990 un filateur européen à la recherche de marchés. C'est par civisme, dit M. Z., qu'il finit par proposer à ce dernier un projet de transformation du fil en vue de sa réexportation, et, de fait, aujourd'hui encore, l'entreprise de M. Z. est « totalement exportatrice ». L'origine de son approvisionnement en fils a par contre évolué, puisque l'importation ne représente plus que 20% du total, les 80% restants provenant, « pour des raisons historiques », de la région de Kairouan. Il faut en effet préciser que l'association avec le partenaire étranger n'a duré que quelques mois, l'intéressé étant « tombé en faillite politique »<sup>105</sup>. Mais d'autres raisons ont pu jouer pour rendre compte de cette « re-nationalisation » de l'approvisionnement en matière première de cette entreprise, pourtant exportatrice, et alors même que, comme le reconnaît son chef, ce caractère exportateur exige de rechercher sans cesse la réduction des coûts : il est

---

<sup>103</sup> Par lequel la Tunisie, considérée comme associée à l'Europe, bénéficiait, d'une part, de la protection que celle-ci s'assurait contre les importations du Sud-Est asiatique, et, d'autre part, de l'accès au marché européen sous certaines conditions.

<sup>104</sup> Entretiens du 17 janvier 1995 et du 2 juillet 1996.

<sup>105</sup> Il est prévu de revenir sur cette expérience, parmi d'autres, quand il sera question du partenariat. Cf., infra, Troisième Partie, II-B-a.

raisonnable d'imaginer que le passé de Moncef Z. au service de l'Etat n'est pas étranger à la formation d'une conception particulière de l'entreprise, qu'il exprime par le terme de « civisme », et dans laquelle celle-ci ne poursuit pas uniquement un but privé, mais se met en quelque sorte au service de l'intérêt général, vu ici à travers la bonne santé de la balance commerciale du pays. Ceci dit, il ne faudrait sans doute pas négliger la nature particulière de l'activité de cette entreprise : l'importance de l'élevage ovin a pu favoriser la production de fil de laine, notamment dans la région kairouanaise, et par là-même lever un obstacle fondamental à l'approvisionnement local, à savoir l'inexistence ou la faible compétitivité des fournisseurs nationaux.

La valeur de cette supposition est renforcée par le fait que notre échantillon comprend une autre entreprise dont l'activité est similaire, utilise en tout cas la même catégorie de matière première, à savoir le fil, et s'approvisionne également en majeure partie sur le marché national : il s'agit de celle de M. Hajmi Z., qui fabrique des couvertures à Bir M' Chergua<sup>106</sup>. Cette entreprise est alimentée en fil depuis 1994 par sa propre filature, située à Tunis. M. Z. est donc acheteur de laine, pour laquelle il a recours au marché local : des éleveurs ovins, « dans un rayon de 200 km environ », lui livrent leur marchandise. Certes, la majeure partie des couvertures fabriquées le sont à partir d'un mélange d'acrylique et de laine, dont l'élément synthétique est importé par une société basée à Nabeul, qui le lui revend. Le pouvoir d'achat de la clientèle est insuffisant pour supporter le prix de la pure laine dans une majorité de produits<sup>107</sup>. Il en résulte que la moitié du fil de laine produit dans la filature de Hajmi Z. doit être écoulée non transformée sur le marché national, auprès d'artisans ou de grossistes. Mais, comme dans le cas précédent, l'histoire personnelle ou tout au moins familiale a sans doute joué son rôle dans la formation de ce système d'approvisionnement et de production : le père de Hajmi fut, à partir de 1952, commerçant en **laine**. Lui-même, dans les années 1970, à partir de sa connaissance du produit, s'est lancé dans la production, d'abord de fil, s'adonnant ensuite seulement au tissage de couvertures. Nous avons donc ici affaire à un exemple d'intégration de l'amont vers l'aval, selon un chemin inverse de celui emprunté, d'aval en amont, par M. B. Gh. dans la filière céréales. Mais il existe un point commun entre ces deux expériences : les branches concernées sont relativement peu capitalistiques, car il s'agit d'industries dites légères dont la technique est de surcroît facilement assimilable en l'absence même de tradition industrielle, car en continuité avec une tradition artisanale voire paysanne. A titre de comparaison, M. Tahar L. qui produit également des couvertures et qui caresse un projet de création de filature<sup>108</sup>, n'en organise pas moins son approvisionnement sur l'importation de fil acrylique. Son itinéraire personnel est totalement différent de celui de Hajmi Z., puisque c'est comme fonctionnaire dans divers services météorologiques qu'il a débuté sa carrière.

Peut-être pourrions-nous conclure que, une fois réunies un certain nombre de conditions de possibilité de l'intégration locale ou d'un approvisionnement local en intrants, l'itinéraire personnel des entrepreneurs n'est pas indifférent au fait que ces possibilités se réalisent effectivement ou pas. Ces possibilités ne semblent en outre exister que pour des filières que nous qualifierons pour aller vite de « légères ». Ce caractère se vérifie en ce qui concerne d'autres cas que nous avons qualifiés d'exceptionnels : ceux d'entreprises relevant - ou tout au moins semblant relever - du « premier sous-système » parce qu'elles valorisent des matières premières locales tout en approvisionnant le marché local en produits finis. Nous écrivons « semblant » car, en fait, il ne s'agit ni d'industries lourdes ni d'entreprises

---

<sup>106</sup> Entretien du 3 février 1995 .

<sup>107</sup> Cf ; supra, même chapitre, D-c.

<sup>108</sup> A la date du 4 janvier 1995, où nous l'avons rencontré. De fait, nous avons appris par la suite, en juillet 1998, que l'entreprise de Hajmi Z. avait disparu entre temps.

publiques, contrairement à ce que P. SIGNOLES relevait comme traits majeurs de ce sous-système. Il ne s'y fabrique pas non plus toujours des produits faiblement transformés. En ce sens, ces cas témoignent d'une possibilité d'intégration locale qui nous les fait désigner comme des « exceptions ». Or, les branches dont ils relèvent sont la chaussure (deux fois), l'imprimerie et la photogravure (une entreprise chacune). Le dernier cas est très particulier : M. Abdelmajid T. produit des films ou « typons » pour des imprimeurs, des éditeurs ou des agences de publicité sis sur tout le territoire de la République, à partir d'images fournies par ces clients eux-mêmes. L'entreprise ne jouant pas le rôle d'intermédiaire entre deux autres unités industrielles tunisiennes, il est impossible d'affirmer qu'elle contribue à la constitution d'un tissu industriel ; on ne peut donc parler d'intégration locale à son sujet. M. Brahim H., quant à lui, imprime des cahiers et livres scolaires sur du papier acheté localement Comme dans le cas du fabricant de pâtes alimentaires B. G., c'est la réglementation qui explique cet approvisionnement local, les importations du papier n'étant pas encore libres<sup>109</sup>. C'est la même raison (maintien d'une protection extérieure) qui a été avancée par M. F., gérant d'une petite entreprise de la chaussure, pour expliquer le caractère local de l'approvisionnement en cuir et semelles, la garniture étant le seul élément importé.

Il en résulte que le caractère prometteur de ces expériences d'intégration locale, tirées, rappelons-le, d'un échantillon réduit, reste à prouver, puisque, d'une part, les entreprises considérées se cantonnent dans certaines branches et filières, et que, d'autre part, les expériences en question sont susceptibles d'être remises en cause par les perspectives de déréglementation plus poussée de l'économie tunisienne.

Elles restent donc des exceptions. Le trait marquant demeure de ce fait le défaut d'articulation et d'intégration nationale, donc *a fortiori* locale, de l'industrie de la région de Tunis.

Sans prétendre faire du district industriel une norme universelle hors de laquelle il n'y aurait point de salut, on ne saurait nier l'importance des enjeux qui se cachent derrière le défaut d'intégration locale. Bien loin d'avoir choisi cette situation, bien loin donc d'affirmer que la vivacité d'un tissu local constituerait un luxe dont ils peuvent très bien se passer, les entrepreneurs vivent leur situation à cet égard plutôt comme une contrainte : c'est du moins ce que montre l'analyse des conséquences de ce défaut d'intégration locale.

#### ***e. Les conséquences sur la dynamique industrielle tunisoise du faible niveau d'intégration du tissu industriel.***

Faute de trouver dans leur environnement proche les équipements et intrants essentiels dont elles ont besoin, les entreprises de la région de Tunis dépendent fortement de l'étranger.

A écouter bon nombre d'industriels de notre échantillon, cette dépendance est vécue comme nuisant à la compétitivité et comme freinant l'innovation. Pour ces entrepreneurs, l'importation n'est pas un acte économique banal : ils vivent cet acte dans une double dimension, géographique et politique. En premier lieu, et à l'exception des zones frontalières, la connotation *géographique* de la notion associée à l'importation l'idée d'éloignement relatif ; en Tunisie, la majeure partie des importations d'intrants, du moins dans l'espace qui constitue notre champ de recherche, ne provient pas des autres pays du Maghreb mais d'Europe ; il en

---

<sup>109</sup> Il s'agissait, au moment de l'entretien (qui a eu lieu le 13 juin 1995), d'un produit encore « compensé », c'est-à-dire dont le prix était maintenu, pour des raisons sociales, à un niveau inférieur à celui du marché, grâce à des subventions de la Caisse de compensation..

résulte que l'exception des zones frontalières n'y est guère pertinente. En général, l'importateur tunisien entre en relation avec des partenaires **éloignés**, ce qui, en particulier, suppose des ruptures de charge du fait de la présence de la mer.

Un autre aspect de la notion d'importation renvoie à une connotation *politique* : l'importation est une relation commerciale avec un agent économique soumis à un cadre étatique différent - monnaie différente, langue différente, normes différentes...

### 1. Un handicap dans la concurrence.

Les délais de livraison à la clientèle des produits finis des entreprises et les coûts de ces produits reflètent – toutes choses égales par ailleurs - les coûts et les délais d'acheminement des intrants importés.

C'est M. Mohsen G., cadre d'une entreprise de construction mécanique<sup>110</sup> sise à La Charguia, qui insiste sur ces points : cette entreprise fabrique des systèmes de levage hydraulique. Les deux principales matières premières consommées sont des tubes d'acier et du caoutchouc. Les prestations assurées dans cette entreprise peuvent être divisées en deux catégories pertinentes eu égard à la question soulevée ici. Le travail « sur blocs standard », c'est-à-dire la production courante, peut donner lieu à une prévision annuelle des commandes de produits semi-finis. Rien de tel, toutefois, pour le travail sur commande, qui ne peut donner lieu qu'à des achats d'intrants au coup par coup. Dans ce dernier cas, le concurrent étranger, éventuellement localisé à proximité de fournisseurs de matières premières, pourra s'approvisionner sans délai auprès de lui, tandis que, à distance - si l'on en croit Mohsen G., le même fournisseur n'acceptera d'expédier que pour un volume minimum de 5 tonnes par calibre. Une petite entreprise éloignée de ce fournisseur - et c'est le cas de celle de notre interlocuteur - n'aura d'autre solution que de s'adresser à des « stockistes » (distributeurs) qui proposeront deux possibilités : livraison immédiate sur stocks, mais avec une majoration de *prix* (de près de 50%) pour participation aux frais de stockage, ou livraison dans un *délai* de 3 à 4 mois<sup>111</sup>. La longueur de ce délai est certainement fonction, d'une part, du moyen de transport choisi (l'avion est plus rapide que le transport maritime, mais il est jugé trop onéreux par notre interlocuteur) et, d'autre part, du volume et du fractionnement des commandes : chargé d'une multitude de petites livraisons, le bateau ne peut que pratiquer le cabotage, à la manière d'un train omnibus, et ce au détriment de la rapidité.

On comprend ainsi que les PME que nous étudions dans la région de Tunis cumulent en fait trois handicaps : la *distance* vis-à-vis de leurs fournisseurs, la *faible taille* induisant de faibles volumes de commandes, mais aussi la *dispersion*. On peut sans peine imaginer qu'un véritable district industriel - soit une concentration à proximité du même port ou aéroport, voire de la même gare ferroviaire, d'entreprises conduites, du fait de leur homogénéité, à passer les mêmes commandes d'intrants - arriverait plus facilement, par groupement des commandes, à intéresser fournisseurs ou transporteurs, et à réduire les délais de remplissage des moyens de transport. Le fait est que les industriels du textile, par exemple, du moins ceux de notre échantillon, ne se sont pas plaints à ce sujet, alors même que l'importation de tissu, nous l'avons constaté, constitue une pratique très fréquente. Peut-être cela tient-il à une plus forte concentration des commandes, du fait de la place qu'occupe le textile, en particulier la

---

<sup>110</sup> Rencontré le 18 janvier 1995.

<sup>111</sup> A titre d'illustration, le jour même de notre entretien (18 janvier 1995), un coup de téléphone reçu dans son bureau par Mohsen G. lui apprenait qu'un chargement, parti d'Anvers le 11 décembre 1994 et annoncé pour le 16 janvier 1995, était retardé.

confection, dans l'ensemble de l'industrie, tant tunisienne que tunisoise. A cela il faut sans doute ajouter que ces commandes portent sur des matières premières relativement homogènes. Il ne faudrait cependant pas conclure trop vite que les industriels du textile ne vivraient pas l'importation comme une contrainte : c'est en arguant des difficultés inhérentes à l'importation (délais, coûts, « aléas de la mer ») que Hajmi Z., par exemple, expliquait pourquoi l'approvisionnement national en fil acrylique se pratiquait de plus en plus dans son entreprise<sup>112</sup>.

Les analyses qui précèdent relatives aux répercussions fâcheuses de l'importation d'intrants sur la compétitivité des entrepreneurs n'ont mobilisé que la notion de *distance géographique*. Mais il faut aussi signaler que l'importation est source de surcoûts liés à l'aspect *politique* de la notion : le fournisseur fait supporter au client l'insécurité vécue quant au règlement de sa facture, et qui est due au fait que les deux parties au contrat relèvent de nationalités et d'Etats différents, donc de législations différentes en la matière. Ces faits peuvent être traduits de la manière suivante dans le langage de la gestion des entreprises :

*« Intuitivement on devine que l'activité d'exportation parce qu'elle :*  
- suppose un éloignement plus important des co-contractants,  
- induit une méconnaissance accrue des institutions et réglementations visant dans chaque espace national à normer l'incertitude et le risque,  
- soumet le règlement de la transaction à l'aléatoire de la volatilité des taux de change,  
produit une exacerbation du phénomène d'incertitude et requiert, par là-même, que soit accordée une attention toute particulière au domaine financier et une sophistication des techniques »<sup>113</sup>.

Une troisième raison de surcoût pourrait, quant à elle, être rapidement qualifiée d'économique, et plus précisément de monétaire : les prix des produits importés par la Tunisie correspondent avant tout aux revenus nominaux distribués dans les pays exportateurs et reflètent le montant nominal des coûts qu'ils subissent. Ils s'avèrent donc excessivement élevés compte tenu des revenus nominaux tunisiens. La mesure empirique de ce phénomène est à la portée de tout voyageur étranger quelque peu observateur : les produits « locaux » lui paraissent très bon marché et, *a contrario*, il peut constater que les produits industriels importés d'Europe sont loin d'être à la portée de toutes les bourses tunisiennes. A partir de ces observations portant sur les produits de consommation finale, on ne prend guère de risque à appliquer le même raisonnement aux prix des produits intermédiaires, et à conclure que la dépendance extérieure grève les coûts de production dans les PME tunisiennes et tunisoises<sup>114</sup>.

## 2. Un frein à l'innovation, un facteur de dépendance technologique.

Sans même vouloir créer de nouveaux produits, mais simplement pour élargir sa gamme à des produits existant ailleurs, et sur demande de ses clients, un fabricant tunisien de systèmes hydrauliques a besoin de tubes d'acier de dimensions adaptées. Or son fournisseur

---

<sup>112</sup> Il s'agissait de Teximat, fournisseur situé à Djerba.

<sup>113</sup> LEO Pierre-Yves, MONNOYER-LONGE Marie-Christine, PHILIPPE Jean : *PME stratégies internationales, Economica*, Paris, 1970, page 75.

<sup>114</sup> Ce problème sera toutefois à nouveau abordé, et ce de manière moins empirique. Cf. infra, Deuxième Partie, I-A-a-1.

étranger a du mal à satisfaire des commandes non standard. Mais en irait-il différemment s'il s'agissait d'un fournisseur local ? Il faut toutefois se garder de conclusions hâtives à propos d'un tel cas : cet exemple en côtoie d'autres qui vont en sens inverse. Ainsi - notamment - dans le secteur de la confection, l'innovation nécessite-t-elle une diversité de l'offre de tissus, diversité que des fabricants tunisiens jugent souvent insuffisante au niveau national. Seule l'importation de tissus leur permet donc d'innover.

En ce qui concerne les biens d'équipement, singulièrement les machines, ils sont en quasi-totalité importés, ce qui pose parfois des problèmes de maintenance ou de transfert de technologie. On peut citer à cet égard le cas de cette "émeriseuse"<sup>115</sup> livrée par un fournisseur allemand à un entrepreneur du tissage, et dont la mise en route a été considérablement retardée du fait de la difficulté éprouvée pour marier de manière opérationnelle les connaissances électromécaniques et le savoir-faire textile<sup>116</sup>. Un autre entrepreneur de la confection estime pour sa part que la robotisation est impossible tant que les constructeurs de telles machines ne se trouvent pas à proximité pour en garantir la maintenance.

Il est vrai que, dans la majorité des cas, le problème de la maintenance des machines importées semble résolu jusqu'à un certain point : les pièces de rechange sont importées, mais le savoir-faire acquis dans l'entreprise permet d'éviter le recours aux techniciens étrangers. Quand ce n'est pas le cas, ce recours est jugé coûteux, ce que Mme Turkia T. (teinturerie, délavage, nettoyage à sec)<sup>117</sup> explique par l'obligation, entre autres facteurs, de prendre en charge le voyage du technicien. Elle croit pouvoir également remarquer que les fournisseurs de machines des pays industrialisés sont réticents à satisfaire des demandes émanant de pays en voie de développement, les jugeant sans doute non rentables. Notre hypothèse qu'une plus grande concentration géographique d'entreprises opérant dans la même filière serait de nature à atténuer le problème posé par la dépendance extérieure en matière d'approvisionnement en semi-produits peut aussi s'appliquer aux machines. Elle semble corroborée par le témoignage de Mme Saïda M.<sup>118</sup>, pour qui la maintenance des machines ne crée pas de difficultés et qui théorise cette représentation optimiste de la manière suivante : le nombre extrêmement élevé d'industriels de la confection opérant en Tunisie induit un maillage serré du territoire par des représentants assurant le service après-vente des machines qu'on utilise dans cette branche.

Il arrive parfois qu'on trouve un atelier qui fabrique des pièces détachées. Exemple est le cas de M. Mongi M., ce cadre de la STIL<sup>119</sup>, originaire de Sfax, formé en Allemagne, et qui, au grand dam des représentants des fournisseurs étrangers d'équipements, a réussi à reproduire ou à faire reproduire par des ateliers locaux environ 60%, dit-il, des besoins de l'entreprise nationale en pièces de rechange. Ces reproductions comportent d'ailleurs parfois des améliorations. Mongi M. étudie<sup>120</sup> par exemple la possibilité de remplacer, dans une machine importée, le plastique d'une pièce qui chauffe excessivement par de l'acier inoxydable, chromé, d'une épaisseur modifiée dans le but d'éviter les frottements au contact

---

<sup>115</sup> Machine permettant d'adoucir le tissu. Emeriser consiste à couvrir de poudre d'émeri.

<sup>116</sup> Ce problème technique, à nous signalé par Fathi B. (l'industriel concerné) le 13 janvier 1995, n'avait toujours pas été résolu, de l'aveu de M. B. lui-même, à la date du 13 juillet 1998. M. B. ajouta toutefois que, la mode ayant entre-temps changé, l'émerisage ne correspondait plus à un besoin, ce qui ôtait bien de son acuité au problème.

<sup>117</sup> Entretien du 2 février 1995.

<sup>118</sup> Confection, La Soukra ; entretien du 25 avril 1997.

<sup>119</sup> Société Tunisienne d'Industrie Laitière (s'agissant d'une entreprise publique, elle ne figure pas dans notre échantillon, ce qui n'enlève rien de l'intérêt de la rencontre avec Mongi M. pour éclairer certains aspects de notre problématique).

<sup>120</sup> A la date du 12 mai 1995, date de l'entretien.

d'autres pièces. Son opinion est que ce défaut constaté dans cette pièce est intentionnel de la part du constructeur, constituant une manière de maintenir l'utilisateur sous sa dépendance. L'argument est séduisant, même s'il ne paraît guère cohérent avec l'impression de Turkia T., selon qui le marché des pays en voie de développement, à l'intérieur desquels elle inclut elle-même la Tunisie, n'intéresse guère les constructeurs de biens d'équipement des pays industrialisés.

Mongi M. se plaît à souligner qu'avant son arrivée à la STIL, le recours à l'étranger était la règle, tant pour l'approvisionnement en pièces de rechange qu'en ce qui concernait les dépannages. Il en précise les coûts : prenant l'exemple d'une pièce coûtant 15 F en France, il l'estime à 45 F arrivée en Tunisie et 80 F avec les droits de douane. Il abonde dans le sens de Turkia T. à propos du coût des services de dépannage, mais se montre encore plus prolix qu'elle à ce sujet : pour « une heure ou deux de dépannage », dit-il, il faut payer le voyage et le séjour des techniciens étrangers (« qui restent plusieurs jours et, peut-être, en profitent pour faire du tourisme »). Il raconte qu'il fut un jour l'objet d'une tentative de corruption<sup>121</sup> de la part de techniciens étrangers, visant à obtenir sa promesse de renoncer à reproduire les pièces des machines : « J'ai promis, mais j'ai continué ! ». M. M. prend également plaisir à révéler que ses supérieurs hiérarchiques, PDG y compris, ont refusé de satisfaire sa demande de mutation à la filiale sfaxienne de la STIL, préférant augmenter son salaire plutôt que de se séparer d'un élément aussi précieux.

Compte tenu de ce que la faible intégration et la nécessité qui en résulte du recours à l'importation sont ressenties fréquemment comme des contraintes par les entrepreneurs enquêtés, on est en droit de se demander si ces derniers prennent des initiatives dans le but de dépasser ces contraintes, et qui iraient dans le sens d'une plus grande intégration locale du système industriel. Il faut répondre par l'affirmative à cette question. Mais il faut ajouter que ces initiatives revêtent un caractère très paradoxal : au lieu de viser à créer une offre locale jusqu'alors inexistante pour certains inputs, ce qui, il est vrai, ne va pas de soi et se heurte à des contraintes parfois insurmontables, elles aboutissent bien plus souvent à ce que les entreprises intègrent en leur propre sein, et ce au détriment de la spécialisation, des activités et des fabrications déjà prises en charge par des fournisseurs locaux qui, par là-même, deviennent des concurrents. Nous pouvons nommer ce phénomène « internalisation », pour bien le différencier d'une intégration de l'espace lui-même, intégration qui s'effectuerait sur la base d'intenses relations interentreprises.

### **E. Des velléités d'internalisation, au détriment de la spécialisation des entreprises.**

Nous distinguerons, au niveau de l'entreprise - comme d'ailleurs à celui de l'établissement - deux sortes de spécialisation, dont la caractérisation répond respectivement aux deux questions suivantes :

1. L'établissement se contente-t-il d'un produit final ou offre-t-il une gamme diversifiée ? (spécialisation vs diversification)

2. L'établissement limite-t-il son activité à une phase du processus de production ou veut-il intégrer tout le processus ? (spécialisation vs intégration verticale).

---

<sup>121</sup> Offre de déjeuners et cadeaux de « pacotille » (montres, briquets....)



Alfred MARSHALL considère que la spécialisation ainsi qualifiée de « verticale » constitue un trait marquant de la notion de « district industriel » : « ... *De plus, écrit-il, l'emploi de machines coûteuses peut quelquefois être réalisé à des conditions avantageuses dans un district où l'on réalise en assez grandes quantités le même type de production, et ce, sans qu'il soit nécessaire d'y investir à titre individuel des capitaux très considérables . En effet, des industries auxiliaires se consacrant chacune à un petit segment du processus de production et travaillant pour un grand nombre d'entreprises voisines, sont en mesure d'utiliser en continu des équipements très spécialisés et de les rentabiliser en dépit d'un prix d'achat élevé et d'une obsolescence très rapide . . .* ». (MARSHALL A., 1906)

Qu'en est-il dans l'espace que nous étudions ? Nous avons été amené à constater, à partir de notre échantillon, que des forces agissaient dans un sens contraire à la spécialisation verticale.

« En Tunisie, quand quelqu'un a besoin d'un clou, il se procure l'usine qui produit les clous », s'exclame M. Salah O<sup>122</sup>, résumant par ce raccourci saisissant un point de vue très souvent exprimé par des industriels eux-mêmes sur leurs confrères. Bref, il manquerait dans ce pays une véritable culture de la sous-traitance. Pour mesurer et relativiser la portée d'une telle représentation, il faut situer les acteurs qui la produisent. On s'aperçoit ainsi que ceux qui expriment ce jugement le font parce que, très souvent, ils se jugent victimes de l'état de fait qu'ils décrivent : un constructeur de vérins sous licence française constate ainsi que ses propres clients (constructeurs de camions, de tracteurs), pour occuper leur personnel, se mettent à fabriquer eux-mêmes leurs vérins. Le même interlocuteur résume la situation en la qualifiant de « situation de fermeture » : quand on a besoin - en Tunisie - de quelque chose, on s'emploie à le fabriquer au lieu de s'adresser aux entreprises existantes. Dans le même ordre d'idées, le dirigeant de Magriplast (emballages plastiques) que nous avons rencontré estime que le type de concurrence le plus inquiétant que son entreprise ait à redouter résulte de la tendance des utilisateurs d'emballages à vouloir en intégrer la fabrication. Mohamed A., directeur technique dans le groupe Electrometal, fait lui aussi de la mauvaise ou insuffisante utilisation de la sous-traitance un des défauts du contexte industriel tunisien : ce défaut obligerait selon lui les entreprises à se suréquiper et à fonctionner ainsi en dessous de leur capacité .

Interrogés sur les causes de ce phénomène, les témoins le mettent la plupart du temps sur le compte d'une « mentalité ». Cette évocation ne saurait tenir lieu d'explication, dans la mesure où elle constitue beaucoup plus une manière de nommer ce phénomène qu'un moyen de le comprendre. Si nous ne pouvons par conséquent nous en contenter, il nous paraît cependant intéressant de partir d'une telle représentation pour tenter d'en découvrir le sous-bassement objectif.

Mais prenons au mot nos interlocuteurs qui mettent en avant cette notion de mentalité. Qu'est-ce qu'une « mentalité » ? Pour G. BOUTHOU<sup>123</sup>, c'est « *le résidu psychologique irréductible stable, fait de jugements, de concepts et de croyances auxquels adhèrent au fond tous les individus d'une même société* ». Du point de vue du sujet pensant, la mentalité se présente comme un « *ensemble d'idées et de dispositions intellectuelles intégrées dans le même individu, reliées entre elles par des rapports logiques et des rapports de croyance* » (BOUTHOU G., 1952, p 31). En quelque sorte, une partie de cet ensemble serait, au niveau de chaque individu, fournie par la société dans laquelle il baigne et en constituerait le socle commun. Mais ces définitions posent la question de la nature du tout qui est censé agir ainsi

<sup>122</sup> PDG d'une filiale du groupe Chaïbi, rencontré le 19 juillet 1996.

<sup>123</sup> BOUTHOU Gaston : *Les mentalités*, Paris : PUF, 1952, 128 p.

sur l'individu : s'agit-il, pour le cas qui nous intéresse, d'un contexte local, national, de classe ou religieux ? Pour G. BOUTHOU, la mentalité serait la structure mentale spécifique à chaque « civilisation », alors que les cultures constitueraient des variantes *nationales* d'une même civilisation. Considérée ainsi, la mentalité sert de fondement à la fois sommaire et extrêmement stable au comportement des individus - « le lien le plus résistant qui rattache l'individu à son groupe » (même en cas d'exil). « Indestructible du dehors et très difficile à entamer du dedans », elle transparaîtrait également à travers des réactions de l'organisme physique.

En fait, il y a tout lieu de penser que, en évoquant la mentalité, les entrepreneurs tunisois qui veulent expliquer les réticences de leurs confrères à la coopération désignent une réalité qui serait mieux approchée par le concept de *culture*. En effet, ce dernier, défini par exemple comme « l'ensemble de règles et d'idéaux permettant de pérenniser les interactions sociales »<sup>124</sup>, évoque une réalité certes moins stable mais plus riche que la mentalité. D'autres conceptions de la culture insistent encore plus sur son aspect évolutif. B. BADIE<sup>125</sup> défend ainsi la définition « génétique » et « sémiotique » de C. GEERTZ<sup>126</sup>, qui considère la culture comme un « système de significations que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leurs interactions », par lequel les participants à une même culture ne partagent au fond rien de plus qu'un même langage entendu au sens large : la participation et la fidélité à une culture donnée n'excluent alors ni le conflit ni le changement social. E. ORTIGUES<sup>127</sup> dénonce également le « culturalisme », entendu comme une « conception de la culture comme un tout acquis », ce qui suppose des frontières culturelles nettement identifiables entre groupes : or, pour lui, les différences culturelles peuvent être relevées à toutes les échelles de la société, jusques et y compris entre deux individus. Le concept de culture est comparatif : le découpage de son champ varie suivant les questions que se pose l'observateur.

A cet égard, il est donc intéressant de se demander à quelle échelle sociale nos interlocuteurs ayant recours à la notion de mentalité placent celle-ci .

A l'évidence, Amara M. (fabricant de machines à bois<sup>128</sup>) la situe à l'échelle de la classe sociale, ou à tout le moins de la catégorie socioprofessionnelle, puisque, estimant les entreprises tunisiennes insuffisamment spécialisées, il met cette situation sur le compte d'une « mentalité d'anciens commerçants » qui « veulent tout faire » pour « gagner le maximum d'argent ». Il est vrai que cette allusion à l'origine et au passé professionnel des intéressés rejoint d'autres constatations que nous avons pu établir et qui nous incitent à faire de ce facteur un caractère effectivement déterminant.

Par contre, la formulation de M. Hichem A.<sup>129</sup>, prise à la lettre, pourrait laisser croire que, dans sa pensée, le double critère de la *religion* et de la *nation* se télescopent, puisque c'est à une opposition entre une mentalité « juive » et une mentalité « tunisienne » qu'il nous invite - il est d'ailleurs tout à l'honneur du témoin, tunisien, que la comparaison tourne à l'avantage de la première. La thèse de Hichem A. est que le sous-traitant « juif » qui reçoit une commande calcule son prix en fonction de son coût et d'une marge bénéficiaire attendue ;

---

<sup>124</sup> SOROKIN P. : *Society, Culture and Personality : their Structure and Dynamics*, New York, 1947, page 313.

<sup>125</sup> BADIE Bertrand : *Culture et Politique*, Paris, : Economica, 1983.

<sup>126</sup> GEERTZ C. : *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books, 1973, page 5.

<sup>127</sup> ORTIGUES Edmond : « Situations interculturelles ou changements culturels ? », in TANON F., VERMES G. : *L'individu et ses cultures*, colloque de l'ARIC (Association pour la Recherche Interculturelle) de Paris (1991), Paris : L' Harmattan, 1993.

<sup>128</sup> La Soukra, entretien du 24 avril 1996.

<sup>129</sup> Entrepreneur en construction mécanique (quincaillerie), gouvernorat de Ben Arous ; entretien du 17 juillet 1996.

le Tunisien, lui, s'empresse d'enquêter pour connaître le prix du produit final, supputer les bénéfices du donneur d'ordres sur ce produit final, les juger évidemment excessifs et définir par conséquent son propre prix de manière à s'emparer du maximum de ces bénéfices. Il y a lieu de supposer que, dans la bouche de M. A., le terme « juif » comporte des connotations autres que religieuses, et désigne surtout l'investisseur *capitaliste* et *étranger*. Seule la confrontation de plusieurs témoignages d'entrepreneurs tunisiens permet d'étayer cette hypothèse : M. Noureddine B. S. (confection)<sup>130</sup> explique pour sa part le retard pris par la France sur l'Allemagne en matière de délocalisation industrielle en Tunisie dans le secteur textile, par le fait que, selon lui, 80% des Français sont des « faux », et parmi eux des Juifs, réticents à transférer de la technologie à un pays ami de la Palestine. Il fait allusion à la période 1981-1983, au cours de laquelle, « tandis que les Français cherchent à protéger leur industrie textile, les Allemands, eux, délocalisent en Tunisie ». De son côté, Mme Thouraya C.<sup>131</sup> qui dirige une unité de production de vêtements totalement exportatrice, a choisi d'écouler sa marchandise en empruntant le circuit des grandes chaînes étrangères de magasins, associées à des marques prestigieuses (« Prénatal », « Descamp », « Sergent Major »...). Elle défend ce choix par le fait que ce marché, qui suppose une production en petites séries - par opposition au circuit des grandes surfaces - est protégé par sa sensibilité aux coûts de transport. Celle-ci, pour finir, tend à décourager les **délocalisations par des Juifs** vers des pays plus éloignés que la Tunisie des marchés de consommation d'Europe occidentale. Tout laisse à penser, derrière ces deux témoignages, que le « terme » juif désigne généralement, dans la bouche de nos interlocuteurs, un capitaliste étranger. S'il en est ainsi, l'opposition établie par Hichem A. entre les mentalités respectivement « tunisienne » et « juive » recouvrirait deux aspects : principalement, une opposition national/étranger, qui ne ferait peut-être que cacher une seconde opposition, capitaliste/ précapitaliste.

On le voit, le point commun entre les analyses de ces deux témoins (Amara M. et Hichem A.) se trouve dans l'idée que c'est la recherche du profit maximum qui mine la relation professionnelle et contribue donc à expliquer que les relations de sous-traitance locale autorisant la spécialisation verticale demeurent trop rares.

Mais personne n'ayant, à notre connaissance, réussi à - ni même essayé de - montrer que la recherche du profit maximum est absente des mobiles des entrepreneurs situés dans les districts industriels les plus avérés de par le monde, il faut bien en conclure que ce trait de mentalité ne constitue pas une explication satisfaisante du caractère limité de la spécialisation verticale à Tunis. Une véritable explication nécessite de mettre au jour des propriétés objectives tenant au contexte tunisois, et qui permettent aux acteurs de donner libre cours à leur « mentalité », ou les y incitent.

C'est encore Hichem A. qui peut nous aider à atteindre ce but. Il précise en effet que les sous-traitants tunisiens ne sont pas spécialisés dans la sous-traitance, car cette forme d'activité ne constitue pour eux, la plupart du temps, qu'un appoint ; cela leur donne donc une certaine force dans la négociation commerciale avec un donneur d'ordres potentiel. Notre interlocuteur met à part le secteur de la plasturgie, qui présenterait un degré de spécialisation plus élevé à cause de la lourdeur des investissements. Il reste pourtant que d'autres témoignages font de la plasturgie, au contraire, une branche facile d'accès pour les nouveaux investisseurs : ainsi M. Salah O., PDG d'une filiale du groupe Chaïbi - lequel se consacre à la production d'emballages en plastique -, estime que cette branche, peu capitalistique, est « malheureusement » accessible à tout le monde, d'où il s'ensuit une concurrence anarchique. De même M. B. Gh., déjà cité dans ce travail pour s'être illustré dans le recyclage de déchets

---

<sup>130</sup> La Charguia, entretiens des 28/12/1994 et 12/01/1995.

<sup>131</sup> Gouvernorat de l'Ariana, entretien du 23 avril 1996.

de l'industrie du plastique, explique son itinéraire entrepreneurial ainsi que celui de sa famille, tout entier voué au plastique, par la modestie des capitaux nécessaires, et ce par opposition, par exemple, à ce qui est nécessaire dans le textile. Ces contradictions proviennent sans doute du caractère très hétérogène de l'ensemble que désigne le terme de « plasturgie » : les conditions techniques de la fabrication d'emballages sont certainement différentes de celles qui président à la production de carcasses de téléviseurs, par exemple.

Nous pouvons cependant retenir de ces déclarations que, plus une branche industrielle nécessite des équipements lourds et coûteux, plus l'exigence de spécialisation est impérieuse. Or, nous avons déjà pu constater que la région que nous étudions renferme principalement des industries dites « légères », en un double sens : elles ne produisent qu'extrêmement rarement des biens d'équipement d'une part ; elles sont d'autre part peu « capitalistiques<sup>132</sup> ».

La nature des activités exercées joue aussi dans un autre sens. Certains emballages, tels que les flacons, sont des articles volumineux donc coûteux à transporter ; ce trait encourage leur fabrication par leurs utilisateurs eux-mêmes.

Il existe des cas où l'intégration verticale est conçue par une entreprise comme un moyen de pallier la sous-utilisation des capacités de production. Mohsen G., dont l'entreprise produit des vérins et autres systèmes de levage hydrauliques, constate ainsi que ses propres clients, des constructeurs de véhicules professionnels (camions, tracteurs), deviennent ses concurrents, se mettant à produire leurs propres vérins (ou au moins certains de leurs composants). Il suppose qu'ils ont besoin de cette nouvelle activité pour mieux utiliser leur personnel. Cette nouvelle concurrence est prise très au sérieux par Mohsen G. malgré les atouts dont est censée bénéficier une entreprise spécialisée telle que la sienne dans les produits en question : en effet, pour l'utilisateur qui en intègre la fabrication, son coût *marginal* est nul, puisque le personnel ainsi occupé aurait reçu la même rémunération en l'absence d'une telle activité.

Des conditions objectives, propres au contexte dans lequel s'exerce l'activité industrielle dans la région de Tunis, permettent donc de comprendre, d'une part, ce qui permet à un certain nombre d'entrepreneurs, de manière isolée et en concurrence avec une offre locale existante, d'intégrer des phases nouvelles du processus de production, et, d'autre part, ce qui peut les inciter à le faire. Parmi ces conditions, il faut donc retenir, nous semble-t-il, la prédominance des industries légères dans les activités réalisées dans cet espace, mais aussi la difficulté que rencontrent certains entrepreneurs à optimiser l'utilisation de leurs capacités de production. Cette dernière condition renvoie pour partie au caractère limité du marché intérieur, thème qui sera traité plus en détail dans la prochaine Partie de ce travail.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> L'industrie textile est réputée pour constituer une industrie dite « de main-d'oeuvre » ; même si ce classement est sujet à critique, du fait notamment de la modernisation des procès de production dans cette filière, le fait que M. B. Gh. l'ait prise comme exemple d'industrie capitaliste, en dit long sur ce point.

<sup>133</sup> Cf. infra, Deuxième Partie, I-A.

## **Chapitre II : Un espace marqué par la rétention des informations**

La circulation des informations dans un espace industriel représente un enjeu considérable pour l'innovation. De la qualité de cette circulation dépend, en grande partie, la capacité qu'ont les innovations à se *diffuser* à travers lui. Elle détermine de plus les conditions mêmes de leur *naissance*, car l'innovation résulte souvent d'un enrichissement réciproque d'informations qui se croisent. Ces informations sont susceptibles de circuler entre salariés, de salarié à entrepreneur, d'entrepreneur à salarié, et entre les chefs d'entreprises eux-mêmes. Or, si l'information circule tant bien que mal entre ces acteurs, elle n'est pas vécue sans difficultés, et se transforme souvent en *rétention* d'informations. Observons ce phénomène, pour en découvrir les origines à travers les représentations dont il fait l'objet, et interrogeons-nous ensuite sur ses conséquences .

### **A. La rétention des informations, un produit des représentations des acteurs.**

Il nous semble doublement nécessaire de prêter attention aux représentations portées par les acteurs pour aborder le problème de la rétention des informations. D'une part, aucune mesure objective ne peut exister d'un tel phénomène, lequel ne peut apparaître qu'au travers des témoignages de ceux qui s'en estiment les victimes, ou, plus rarement, les auteurs. D'autre part, même si cette pratique constitue une réponse des acteurs aux conditions objectives de leur action, il reste que leur attitude est immédiatement déterminée par la manière dont ils perçoivent ces conditions.

Nous prenons le parti de considérer que les représentations des acteurs sont avant tout marquées par la position sociale qu'ils occupent, ce qui en fait des *représentations sociales*, c'est-à-dire des « formes de connaissance, socialement élaborées et partagées, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social »<sup>1</sup>. Si cette position est défendable à propos d'un grand nombre de thèmes abordés en sciences sociales, elle s'impose, selon nous, dès lors qu'on s'intéresse à un milieu tel que celui de l'entreprise. Nous nous pencherons donc successivement sur les pratiques des salariés, puis des entrepreneurs, en matière de circulation *vs* rétention des informations.

#### **a. Rétention des informations par les salariés .**

Remarquons d'abord que les salariés, notamment les cadres techniques mais aussi les ouvriers qualifiés ou tout simplement **expérimentés**, peuvent jouer un rôle déterminant en ce qui concerne la diffusion des savoir-faire, et ce de deux manières : en contribuant à la formation de leurs collègues nouveaux venus dans l'entreprise, d'une part ; en formant d'autre part leur propre patron, pour le cas, fréquent dans l'espace que nous étudions, où l'employeur manque de compétence technique dans le métier ou la branche concerné par son projet. Nous illustrerons successivement ces deux aspects de ce rôle des salariés dans l'entreprise tunisoise.

---

<sup>1</sup> JODELET Denise : « Représentations sociales : un domaine en expansion », in : Jodelet Denise (dir.) : *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 1989.

## 1. Les difficultés de la circulation des informations entre catégories de salariés.

Il se manifeste parfois des conflits qu'on pourrait qualifier de génération, entre les éléments assez âgés, proches de la retraite, ayant acquis une longue expérience sur le tas de leur métier, mais sans bagage théorique important, d'une part, et, d'autre part, des éléments plus jeunes aux caractéristiques opposées point par point. Les premiers craignent que les seconds ne prennent, sinon leur emploi, du moins le **pouvoir** sur eux. Cette crainte les conduit parfois à pratiquer une sorte de rétention de savoir-faire, évidemment néfaste à la reproduction de ceux-ci, à leur pérennité, à leur diffusion, et à leur approfondissement. Nous avons relevé des exemples de tels comportements dans la construction mécanique, dans l'imprimerie, dans la pharmacie :

En 1993, le frère aîné de M. Jalel B<sup>2</sup>. (équipementier automobile fabriquant essentiellement des tuyaux d'échappement), alors à la tête de l'entreprise, embauche, en une seule année, 7 nouveaux cadres : 5 ingénieurs, 1 commercial, 1 gestionnaire. Il existait alors un chef de production, très efficace mais moins diplômé, et qui est aussitôt parti, « complexé », si l'on en croit Jalel B.<sup>3</sup>, par le niveau d'études des nouveaux venus. Entre ces derniers et les ouvriers en place, le conflit n'a pas tardé à éclater : les ouvriers étaient choqués par les différences de salaires et contestaient l'utilité de ces cadres qui, malgré leurs compétences théoriques, s'avéraient demandeurs, auprès d'eux, d'informations techniques très concrètes qu'ils n'avaient évidemment pas pu acquérir en formation initiale (dossiers techniques définissant les normes des produits, dimensions de pièces ...) ; d'où leur réticence à livrer à ces nouveaux cadres de telles informations. On pourrait minimiser la portée de ce blocage ; on aurait sans doute tort : il a été jugé suffisamment grave pour que le nouveau dirigeant, M. B., arrivé en 1994, résolve petit à petit le problème en se séparant de tous ces cadres.

Ce cas est particulièrement exemplaire dans la mesure où c'est l'embauche simultanée d'un grand nombre de cadres qui, en créant un effet de bloc, a, semble-t-il, généré la gravité du conflit. Mais il est loin d'être isolé, même s'il est parfois difficile de savoir jusqu'à quel point la rétention d'informations ou de savoir-faire est volontaire. En effet, des ouvriers ont pu acquérir par l'expérience certains « tours de main » sans avoir conscience de posséder un savoir-faire spécifique. C'est le cas de ce directeur technique employé chez M. Brahim H., imprimeur à Fouchana<sup>4</sup> : il avait à régler une machine italienne, équipée de « manchons » français et servant à l'impression de pages de cahiers. Les manchons sont deux cylindres qui se rencontrent lors de l'impression. Il est capital que leur contact soit uniforme, sans quoi la netteté de l'impression risque de s'avérer très irrégulière, ainsi que l'usure des caoutchoucs des manchons. Pour arriver à une telle uniformité lors du réglage de la machine, ce directeur technique avait peu à peu appris à tourner la poignée de réglage jusqu'à un certain point, puis à la laisser glisser dans sa main : c'était, aux dires de M. Brahim H., la meilleure manière d'aboutir au réglage optimum. Or, Brahim constata une certaine réticence, de la part de ce cadre, à enseigner ce geste aux ouvriers, réticence qui s'explique ici peut-être en grande partie par la nature même du geste en question, difficilement descriptible et donc transmissible.

---

<sup>2</sup> Rencontré le 9 juillet 1996.

<sup>3</sup> Qui occupait alors un poste d'aide-comptable dans l'entreprise, avant de la diriger pleinement à partir de 1994.

<sup>4</sup> Entretien du 13 juin 1995.

Pour en terminer sur ce point, voici le témoignage éclairant d'un employeur, tel qu'il apparaît dans le courrier des lecteurs d'un organe patronal<sup>5</sup> :

« J'ai l'honneur de vous soumettre un problème que je viens de rencontrer récemment et que je ne sais sincèrement pas comment résoudre. Il s'agit, en résumé, d'un litige qui a opposé un ancien ouvrier à un nouveau technicien supérieur. J'ai reçu les deux intéressés qui m'ont fait part respectivement de ce qui suit :

#### I - Le technicien supérieur :

Je suis venu pour vous faire part de l'insolence de l'ouvrier Mohamed à mon égard. Je l'ai suspendu et n'ai plus besoin de lui. Depuis que je suis là, l'intéressé refuse de se conformer à mes décisions. Il fait exactement le contraire de ce que je dis. Si je dis pourquoi tu as effectué le travail de cette manière ? il répond inmanquablement : « Je suis ici depuis presque 18 ans. Je connais mon travail sur le bout des doigts ».

Pour ma part, je ne peux admettre pareille attitude, d'autant que cette personne voudrait continuer à travailler d'une manière traditionnelle .

#### II. L'ouvrier :

Le technicien supérieur Tahar m'a suspendu de mon travail sous prétexte que j'étais insolent. Or, la vérité n'est pas là. Il veut simplement imposer ses décisions .

M.Tahar vient d'être recruté récemment, ce qui fait qu'il ne connaît pas bien l'entretien des machines. Je me suis opposé à ses directives, car je ne veux pas que quelqu'un fasse mal son travail et puisque c'est mon gagne-pain. J'ai commencé ma vie active dans cette entreprise, et j'ai fondé une famille, grâce à elle. Je défends donc cette entreprise ... »

Ces quelques témoignages ne doivent pas laisser croire pour autant qu'il existe une fatalité du conflit de génération ou de qualification dans l'entreprise tunisoise, ni que cette sorte de conflit soit l'apanage de la région de Tunis.

Pour ne pas se laisser aller au déterminisme sur ce sujet comme sur d'autres, il est capital de mettre en avant des cas d'entreprises qui présentent apparemment des conditions favorables à l'éclatement de ce type de conflits, mais où, malgré tout, ce conflit n'éclate pas.

Quelles sont ces conditions ? La logique nous amène à penser que si ces conflits (de génération, de qualification, rappelons-le) entre salariés peuvent *a priori* exister partout où des salariés sont amenés à cohabiter, plus l'hétérogénéité entre catégories de salariés est grande, tant en terme de qualification qu'en terme de génération, plus leurs relations ont de chances de devenir conflictuelles. Le risque est certainement à son maximum lorsque les circonstances font que deux codes de pouvoir et d'autorité se contredisent : un code « traditionnel » qui veut que l'âge, apportant la sagesse, légitime le pouvoir des anciennes générations sur les nouvelles ; un code « moderne » qui fonde l'autorité et le pouvoir sur la compétence livresque et le niveau des diplômes. La première culture du pouvoir convient parfaitement à une société et une économie où le transfert technologique est essentiellement un transfert de savoir-faire empiriques<sup>6</sup> ; la seconde correspond plus, nous semble-t-il, aux

<sup>5</sup> *La Tunisie Economique*, 1996, n°62, rubrique « Social ».

<sup>6</sup> Guy ROCHER, dans son *Introduction à la sociologie générale* (tome 2, *L'organisation sociale*), fait de l'empirisme la première caractéristique de la « société traditionnelle » (page 101 dans l'édition du Seuil, coll. Points, 1968).

sociétés industrielles, dont la technique, à base de standardisation, peut beaucoup plus naturellement se transmettre par l'écrit et par la socialisation des connaissances. Or, la Tunisie (sinon sa capitale) présente, comme sans doute la plupart des pays en voie de développement, des caractéristiques doublement propices à l'exacerbation de cette contradiction : d'une part, en tant que société très récemment industrialisée, elle laisse une place importante au code « traditionnel » du pouvoir et de l'autorité ; d'autre part, la rapidité même des progrès de la scolarisation et de la formation depuis l'indépendance dans ce pays accentue les différences de qualification entre les générations nouvellement formées et les anciennes ; enfin, cette histoire même fait que les deux sortes de légitimation de l'autorité ne se concentrent pas sur un même individu, mais au contraire se contredisent : les jeunes sont amenés à revendiquer l'autorité et le pouvoir au nom de leurs diplômes (notamment les cadres), tandis que les plus âgés le font au nom de leur âge même. Dans les pays plus anciennement industrialisés, outre que la légitimation par l'âge est moins forte, elle est très souvent renforcée par le diplôme en la personne du même individu.

On pourrait aussi ajouter que la relative rareté de certaines qualifications en Tunisie, de moins en moins marquée, certes, mais que l'on peut encore observer, par exemple à travers les témoignages des entrepreneurs et dans les multiples tentatives de débauchage dont certains d'entre eux font l'objet, crée des rentes de situation que leurs détenteurs s'efforcent naturellement de perpétuer par la rétention d'informations ou de savoir-faire. Nous avons déjà signalé le cas de Mongi M., cadre chargé à la STIL de la maintenance du matériel.<sup>7</sup> Mongi M. travailla de 1971 à 1985 en Allemagne chez Ford ; c'est dans ce pays qu'il reçut un diplôme de « rectificateur universel » avant de rentrer en Tunisie, où il fut embauché par la STIL à Tunis pour y demeurer jusqu'à ce jour<sup>8</sup>. Un « petit intermède » mérite cependant d'être signalé : en 1989, à l'arrivée d'un PDG « salaud », qui pratiquait l'austérité, restreignant le paiement d'heures supplémentaires, l'utilisation des voitures de service, etc., il « attrape des maux de tête » et quitte la STIL. Embauché dans une entreprise privée, il y travaille quelques mois, mais sans y être considéré, selon lui, à sa juste valeur. Du plus, le rythme de travail « y est moins calme ». Entre temps la STIL éprouve le besoin de faire appel à lui pour un dépannage. En guise de paiement, il réclame et obtient sa réintégration. Il se considère et on le considère si indispensable dans l'entreprise que le salaire et la liberté dont il y jouit suffisent à ses ambitions : il ne songe donc aucunement à se mettre à son compte. Ses supérieurs hiérarchiques refusèrent sa mutation à la filiale sfaxienne de la STIL (son salaire fut à nouveau augmenté à cette occasion). Enfin, considérant que la direction de l'entreprise ne met, selon lui, rien en œuvre pour former du personnel susceptible de prendre éventuellement sa relève, Mongi M. se refuse à prendre l'initiative en la matière. Il aurait pu, pour justifier ce refus, se retrancher simplement derrière la politique, ou plutôt l'absence de politique de sa direction dont il ne peut être tenu pour responsable. Mais il ajoute très spontanément qu'il ne souhaite pas former qui que ce soit, de peur de perdre ce monopole du savoir-faire en matière de maintenance, qui le rend si libre à l'intérieur de l'usine.

Cet exemple éclaire ce que nous entendons par « rente de situation » et en quoi de telles rentes naissent bien en partie d'une certaine rareté des qualifications.

Rareté et hétérogénéité des qualifications, contradiction entre un effet de génération et un effet de qualification, telles sont donc les circonstances favorables tant au conflit qu'à la rétention d'informations de salarié à salarié.

---

<sup>7</sup> Cf. supra, même partie, I-D-e

<sup>8</sup> 12 mai 1995



Or, si nous prenons l'exemple de M. W., nous pouvons dire que son entreprise (qui fabrique du matériel d'éclairage dans la zone industrielle de Ben Arous) présente des circonstances *a priori* favorables à l'éclatement du conflit de génération et de qualification au sein de son personnel. Ce dernier, qui comprend environ 60 à 70 salariés<sup>9</sup>, est animé par une dizaine de cadres : un ingénieur dirige un bureau d'études chargé d'étudier des produits nouveaux et composé de cadres commerciaux et de techniciens de niveau BTS ; un autre ingénieur a la responsabilité du lancement de ces nouveaux produits<sup>10</sup>, un troisième de l'usinage et de l'entretien ; les autres cadres sont des chefs d'équipes, au nombre de trois, et un chef d'atelier. Or, l'ensemble des activités de l'entreprise est supervisé par un directeur technique faiblement diplômé - puisque il n'est titulaire que d'un BEI (Brevet d'Enseignement Industriel), ancien diplôme français, de niveau équivalent à celui du baccalauréat, obtenu en Tunisie dans une école française - mais beaucoup plus ancien que les autres cadres. Son ancienneté, remontant à une trentaine d'années, sinon dans la société, du moins dans le métier, est de toute façon plus grande que celle des ingénieurs, dont l'un travaille depuis 7 ans et un autre depuis 2 ans dans l'entreprise.

Or, ni le propriétaire de l'entreprise, ni le directeur technique<sup>11</sup> ne signalent de problèmes relationnels particuliers entre ces catégories de salariés. Ce silence ne constitue certes pas une preuve en soi de leur absence : il n'est pas exclu que de tels problèmes soient cachés, ne serait-ce que par pudeur, de la part d'un interlocuteur qui se trouverait impliqué au premier chef dans un tel conflit. Pourtant, notre expérience d'autres entretiens nous incite plutôt à penser que si tel était le cas dans cette entreprise, le directeur technique aurait au moins émis un certain nombre de critiques à l'égard des ingénieurs, tout en cachant ses propres responsabilités ; or il n'en est rien : tout au plus a-t-il signalé une certaine instabilité des ingénieurs, faisant contraste avec sa propre stabilité, et sans qu'il soit en mesure de l'expliquer.

Si ce cas constitue réellement une exception, qu'est-ce qui permet d'en comprendre la spécificité ? S'agissant de petites structures, il ne faut d'abord pas exclure le rôle que peuvent jouer les singularités psychologiques des acteurs, que le géographe ne peut que considérer comme des données irréductibles. Mais il nous semble aussi qu'il faille chercher des clefs de compréhension du problème du côté de la politique pratiquée par le chef d'entreprise lui-même.

L'organisation du personnel dans cette entreprise paraît en effet faire preuve d'un réel effort de conciliation des deux codes de l'autorité et du pouvoir : d'une part, des responsabilités importantes sont confiées aux diplômés, mais chacun dans un domaine déterminé ; d'autre part, l'ancienneté est très largement légitimée puisque le directeur technique occupe la place la plus élevée dans la hiérarchie, sans pour autant, sa compétence demeurant très globale, empiéter sur les domaines respectifs des autres cadres.

Nous supposons, pour terminer sur ce point, que l'itinéraire personnel de M. W. a pu le former à l'esprit de synthèse et à l'ouverture nécessaires à cette politique de conciliation. En effet, quand nous considérons cet itinéraire, nous découvrons une histoire riche en expériences diverses, ainsi qu'une capacité à construire pour lui-même une formation équilibrée : originaire de Sfax et passionné de technique, M. W. poursuit en Allemagne des

---

<sup>9</sup> A la date du 24 mai 1995.

<sup>10</sup> L'innovation en question consiste essentiellement, dans cette entreprise, à reproduire des articles existants à partir de prototypes, de dessins ou d'idées fournies par les clients, tout en adaptant la forme des produits au contexte culturel du pays (par exemple : confection de lampadaires en forme de croissants et d'étoiles, d'édifices religieux (tombes de marabout), etc.

<sup>11</sup> Qui a pris le relais du premier dans la conduite de l'entretien du 24 mai 1995.

études d'ingénieur qui l'obligent<sup>12</sup> à consacrer une partie importante de sa carrière à l'enseignement, soit six années. Mais il souffre de la routine : sa véritable vocation est bien l'entrepreneuriat. C'est alors son grand-père qui lui conseilla de vendre avant de produire (« apprendre à vendre pour apprendre à produire ») ; il dirigea donc pendant sept ans à Tunis un commerce de matériel électrique (et de luminaires) et une entreprise d'installations techniques à domicile. Ce n'est qu'en 1980 qu'il installa à Ben Arous sa première unité de production de « luminaires à vasque ».

Après avoir considéré les difficultés de circulation des informations entre catégories de salariés, les avoir éclairées par le contexte historique où se situe l'entreprise tunisoise tout en montrant par certains exemples l'existence d'une capacité des acteurs à dépasser les contraintes qu'ils vivent, nous nous proposons d'aborder dans la même perspective la question de la circulation des informations entre salariés et chefs d'entreprises. Or cette question-là se pose très souvent dans le sens d'une formation du patron par ses salariés, même si cela peut sembler paradoxal.

## 2. La formation du patron par ses salariés.

Les enjeux de **pouvoir** sont ici considérables ; cela nous conduit à considérer l'origine professionnelle des entrepreneurs, et notamment leur degré de compétence technique dans le métier où ils s'introduisent, comme un facteur explicatif de tout premier plan des difficultés que nous analysons. Cela justifie donc notre intention d'aborder par la suite<sup>13</sup> cette question en tant qu'obstacle à la construction d'un territoire industriel à Tunis.

Intéressons-nous par exemple au cas de M. Hichem A, dirigeant à Mégrine une entreprise de métallurgie<sup>14</sup>. Ni lui ni son père (ancien commissaire de police), qui a créé l'usine en 1983 pour Hichem au moment de son départ à la retraite, n'avaient été auparavant formés à l'exercice de ce métier. Hichem, qui avait poursuivi des études de droit, aurait préféré exercer une profession juridique. Au bout de deux ans de fonctionnement, au moment de l'arrivée de son fils, le père a compris que, pour diminuer la dépendance qu'il subissait à l'égard des salariés techniciens et qui se traduisait par exemple par du « chantage aux hausses de salaire », la compétence technique du patron lui-même était nécessaire. Il ne fallait pas que le technicien se sente irremplaçable. Hichem a donc « mis la blouse bleue », suivi les techniciens italiens dans les ateliers, effectué un stage en Slovaquie, chez un partenaire avec lequel fut signé un accord de coopération. Il faut tout de même noter que la production de quincaillerie, gamme introduite au moment de l'entrée du fils, a par la suite été abandonnée en tant que telle, l'entreprise s'orientant vers la seule distribution pour le compte de fabricants étrangers.

M. S. est un ingénieur agronome qui, avant de devenir industriel, a exercé diverses professions relevant du secteur tertiaire, de l'expertise judiciaire agricole auprès des tribunaux à la représentation commerciale en pièces de rechange automobiles, en passant par la consignation maritime. Son usine, consacrée à la fabrication d'articles très divers en plastique, principalement destinés au marché des agriculteurs, est située à Soliman (gouvernorat de

---

<sup>12</sup> Par contrat ; c'était avant l'existence en Tunisie d'écoles d'ingénieurs.

<sup>13</sup> Cf. infra, Deuxième Partie, III-A-b.

<sup>14</sup> Rencontre du 17 juillet 1996.

Nabeul). Parmi les cinq machines<sup>15</sup>, dont deux seulement fonctionnaient lors de notre passage (une extrudeuse pour la production de grillages et un métier à tisser destiné à la production de filets pour des palettes de transport d'agrumes), nous nous intéresserons plus particulièrement ici à celle que notre interlocuteur appelait « machine à sacs à oranges » : elle est conçue pour confectionner des sacs dont la maille présente l'avantage de permettre aux oranges de « respirer » dans leur emballage. Or, M. S. s'est heurté à une double difficulté, technique et sociale. Pour les comprendre, il faut préciser que le processus de production de ces sacs comporte deux étapes : la première, le tissage, est mécanisée, tandis que la seconde, qui consiste à découper, coudre, assembler différentes pièces, et que l'on pourrait nommer confection par analogie avec la filière textile, dépend beaucoup plus étroitement du savoir-faire humain. Or, nous dit M. S. lui-même, cette étape « n'avait pas été correctement prévue ». La main-d'œuvre - 60 ouvrières à l'époque - n'était pas qualifiée. Certaines avaient travaillé dans la confection, mais pas toutes. Il y avait un petit geste du genou à accomplir, au moment de l'assemblage, pour chaque unité produite. En voulant aller vite, elles négligeaient ce geste. Mal cousus, les sacs se décousaient lors du remplissage, ce qui provoqua la perte du marché italien en vue duquel la production était prévue. Les ouvrières ont cependant proposé l'aide de leurs mères, ce qui supposait d'emporter le travail à domicile. Cette solution a effectivement été adoptée, en tant que pis-aller temporaire, lourd d'inconvénients du point de vue patronal. M. S. n'était pas, semble-t-il, en situation de contrôler correctement un travail à domicile : en cas de défaut de fabrication, comment retrouver le (la) responsable ? Il est donc clair que, dans ce cas-là, des familles ouvrières, porteuses, surtout à travers la génération des parents et des mères en particulier, d'un savoir-faire traditionnel utilisable dans une certaine mesure dans l'industrie, pouvaient jouer cette carte-là pour une résistance au contrôle patronal.

M. S. avait d'ailleurs d'autant plus de raisons de se montrer réticent à se reposer sur les familles de ses ouvrières, que celles-ci, selon lui, avaient déjà, à propos du même travail, abusé de sa confiance de la manière suivante : rémunérées à la pièce, elles parvinrent à organiser une mini-escroquerie, d'une part en remplissant chaque emballage de 45 sacs fabriqués au lieu des 50 prévus ; d'autre part en faisant en sorte que le même article passe deux fois dans les mêmes mains et qu'une ouvrière soit ainsi payée deux fois pour la même opération.<sup>16</sup> Les personnes incriminées furent licenciées sans indemnités ni préavis, après avoir reconnu les faits devant les gendarmes. Par cette intervention policière, le pouvoir des appareils coercitifs étatiques vient, selon nous, combler un manque du côté de la société civile : faute d'asseoir son autorité sur la compétence technique, le patronat tunisien, à travers l'exemple cité ici, ne peut que se tourner en dernier recours vers la société politique.

M. Jalel B. estime, quant à lui, que la compétence technique du premier responsable d'une entreprise n'est nécessaire que dans le cas où existe une activité orientée vers le « développement », entendue comme la recherche et l'étude susceptible de déboucher sur l'innovation, et particulièrement le lancement de produits nouveaux<sup>17</sup>. Cette affirmation semble donc minimiser l'enjeu que représente une telle compétence patronale. En réalité, elle en renforce l'importance dès lors que l'on s'intéresse précisément à l'innovation : il en résulte

---

<sup>15</sup> Le 19 mai 1995

<sup>16</sup> L'ouvrière « X », chargée de la couture, transmettait normalement un sac cousu à l'ouvrière « Y », chargée de la fixation des anses ; mais cette dernière, une fois l'opération effectuée, retournait le sac à « X ».

<sup>17</sup> Le « développement » est considéré comme une phase du processus de l'innovation, précédant le lancement industriel et commercial d'un produit et succédant en principe à la recherche fondamentale et appliquée ainsi qu'à la détermination du marché potentiel de ce produit ; il s'agit alors essentiellement de la mise au point de prototypes et de leur expérimentation.

que l'incompétence technique des entrepreneurs constitue bel et bien un obstacle à l'innovation. Jalel B. se trouva lui-même confronté à ce problème, puisque c'est avec une formation de comptable qu'il dut, à la suite de pressions familiales, succéder à son père à la tête d'une usine de fabrication de pièces d'automobiles. Il eut à déployer toute une stratégie afin de récupérer une part de pouvoir que les ouvriers avaient su prendre petit à petit en rendant, par de multiples petites manipulations, leur espace personnel intelligible par eux seuls : la modification (« personnalisation »<sup>18</sup> en quelque sorte) du réglage d'une machine permettait par exemple à l'ouvrier qui en était l'auteur d'obtenir en pratique l'exclusivité de la conduite de cette machine, puisqu'il était le seul à savoir la faire fonctionner. M. B. signale aussi la création de pannes par les ouvriers, ainsi que la désorganisation de l'espace autour de la machine : un savant mélange entre produits finis et semi-finis rendait l'utilisation de l'espace extrêmement difficile pour tout remplaçant éventuel. Tel était, du moins selon Jalel B., le but de ce qu'il considérait être une stratégie délibérée des ouvriers : se rendre irremplaçables. M. B. a donc répondu par une stratégie inverse : réorganisation de l'espace des ateliers (création de couloirs de circulation permettant un contrôle par l'encadrement) ; changement général de la numérotation des références des produits dans le seul but de déstabiliser le système de connaissances des ouvriers ; nomination de certains responsables parmi les ouvriers, chargés de transmettre les résultats des essais réalisés dans l'atelier sur les pièces produites, pour faire profiter leur employeur de l'apprentissage technologique que constitue l'expérimentation ; embauche de deux techniciens à compétence transversale, avec comme mission officielle l'entretien des machines, mais chargés en réalité d'organiser la remontée des informations techniques.

### ***b. La rétention d'informations par les chefs d'entreprises.***

La concurrence est souvent vécue, par les entrepreneurs rencontrés dans la région de Tunis, sur le mode de la *méfiance*. Cette méfiance se nourrit de la *crainte* : le concurrent est perçu comme celui qui peut s'emparer des secrets, des salariés qualifiés, de la clientèle, ou tout simplement d'une idée, cette dernière se résumerait-elle au choix d'un créneau ou d'un produit. Nous appellerons « imitation » l'ensemble de ces pratiques que nos interlocuteurs qualifient souvent plutôt de « concurrence déloyale » ; cette dernière expression nous semble toutefois trop générale, puisque son sens normal concerne aussi la détention de rentes artificielles, voire frauduleuses, qui ne sont pas vraiment en cause dans les situations que nous examinerons au cours de ce chapitre. Cette crainte est alimentée par des faits objectifs, dont nous sommes en mesure de fournir des témoignages, à la lumière desquels nous tenterons de déterminer les doses respectives d'universalité et de spécificité tunisienne, voire tunisoise, tant de cette crainte que des faits dont elle se nourrit.

#### 1. La pratique de l'imitation dans la région de Tunis.

Sur les 48 dirigeants rencontrés, 8 ont eu à déplorer des pratiques de copiage, de débauchage, voire d'espionnage ; 5 autres en ont exprimé la **crainte**, ce qui signifie que leur comportement en tant qu'entrepreneur en a été plus ou moins affecté. Un exemple : dans le groupe M'zabi, le premier critère de sélection à l'embauche, avant l'intégrité, est la discrétion. Deux autres entrepreneurs peuvent être considérés comme concernés, non pas en tant que victimes, mais plutôt en tant qu'auteurs (ou fauteurs ?) de débauchage, que cela

---

<sup>18</sup> Par exemple, inverser les fils commandant la marche arrière et la marche avant.

apparaisse explicitement ou non dans leur témoignage. Près du tiers de notre échantillon est donc en situation de témoigner de l'existence des pratiques d'imitation.

Madame Turkiya T., qui dirige une entreprise s'adonnant à la teinturerie, au délavage et au nettoyage à sec des vêtements, qui se trouve au Bardo (ouest de Tunis)<sup>19</sup>, possède des terres héritées de sa famille dans les gouvernorats de Bizerte et de Sfax. L'entreprise, qui existe depuis 1896, ne se consacrait à l'origine qu'au nettoyage à sec, avant que la teinturerie ne fût introduite au temps du Protectorat français. L'affaire fut abandonnée au moment de la décolonisation par son propriétaire français, avant d'être finalement attribuée au père de Turkiya T., qui introduisit le délavage du jean en 1962. Au décès de son père survenu en 1976, Mme T. reçut l'affaire en héritage. La plupart des innovations pratiquées dans cette entreprise, tant par Turkiya que par son père, peuvent être considérées comme des adaptations de produits ou procédés existant préalablement à l'étranger : ils introduisirent notamment les différentes étapes des progrès réalisés dans les années soixante dans le domaine du délavage du tissu de jean. Mme T. a pu être tenue au courant de ces nouvelles techniques grâce à des amis « juifs » partis en 1965 à l'étranger. Selon elle, ces adaptations ont suscité des imitateurs locaux qui ont opéré par « débauchage » de ses ouvriers<sup>20</sup>. Mais d'autres innovations sont plus personnelles : elle constata par exemple l'existence de taches de rouille sur certains vêtements délavés dans l'usine et en conclut vite que celles-ci étaient dues au type de pierre ponce<sup>21</sup> utilisée. Elle enquêta pour retrouver l'origine des pierres utilisées pour le traitement des tissus concernés (en l'occurrence une origine turque), ce qui lui permit peu à peu une meilleure sélection des pays fournisseurs : il s'agissait finalement de trouver une pierre ponce dénuée de traces de fer.

Or, précise Turkiya T., les concurrents ont organisé, pour connaître la provenance de la pierre ponce utilisée dans son usine, des filatures qui les conduisirent sur les terres familiales du gouvernorat de Bizerte : ils en conclurent, d'après elle, qu'elle utilisait les galets des torrents !

La localisation actuelle de l'usine au Bardo est un héritage de l'histoire : elle remonte à la naissance de l'entreprise (en 1896), à une époque où le quartier n'était pas du tout urbanisé. Aujourd'hui<sup>22</sup>, le caractère polluant d'au moins deux des activités sur trois (la teinturerie et le délavage) oblige Turkiya T. à cesser ces deux activités, en attendant de pouvoir éventuellement les « déménager ». Une telle délocalisation n'est pas sans poser problème : elle impliquerait de trouver de nouveaux ouvriers et une nouvelle clientèle. L'AFI<sup>23</sup> lui proposa une réinstallation en 1996 dans une zone industrielle située dans le Cap Bon, à une centaine de kilomètres du siège actuel de l'entreprise, avec la garantie de bénéficier d'une liaison routière performante avec la capitale. Mais l'Agence Foncière souhaite concentrer dans cette zone l'ensemble des unités de délavage afin de rendre possible l'installation d'une station d'épuration collective. Mme T. refuse une telle perspective par crainte des risques que lui ferait courir, selon elle, la proximité directe des concurrents : risque de débauchage des ouvriers, de copiage des recettes techniques, de pillage des fichiers de fournisseurs.

---

<sup>19</sup> A la date du 2 février 1995.

<sup>20</sup> D'une manière générale, le personnel, entièrement formé par l'entreprise selon Mme T., fait l'objet de toutes les convoitises des concurrents, puisque ceux-ci viennent « en Mercedes » à la sortie de l'usine pour tenter de les « débaucher ».

<sup>21</sup> Roche d'origine volcanique, poreuse, dure, utilisée pour le délavage.

<sup>22</sup> 2 février 1995.

<sup>23</sup> Agence Foncière Industrielle.

Nous ne quitterons pas le secteur textile avec l'exemple de Mme Thouraya C., qui est à la tête d'une entreprise de confection située à Borj El Ouzir (gouvernorat de l'Ariana)<sup>24</sup>. Interrogée sur la nature de sa clientèle, elle exprime toute sa réticence à donner des noms, de peur que ces noms ne soient divulgués. Elle raconte alors avoir un jour, par inadvertance, cité de tels noms de clients dans une conversation amicale avec des confrères. Par la suite, l'un de ces derniers rendit visite à certains de ces clients pour leur proposer de prendre, avec proposition de rabais à l'appui, le marché occupé par Mme C. Ces déboires font partie des raisons qui l'ont poussée à choisir une orientation totalement exportatrice, car les clients étrangers sont certainement plus difficiles à démarcher, du fait de l'éloignement, source d'un plus grand anonymat. C'est du moins ainsi que l'on peut interpréter son affirmation : « On est plus tranquille à l'exportation ». Le témoignage de Thouraya C. ressemble en partie à celui de Mme Raouda B.S.<sup>25</sup> qui produit des emballages en plastique à destination de diverses utilisations (agro-alimentaire, textile, parfumerie, etc.). La fabrication se fait à l'aide d'une thermoformeuse, machine très polyvalente qui autorise par conséquent des innovations tenant à la forme et à la destination des emballages produits. L'innovation, à prendre ici dans le sens de diversification, est donc chez Mme B.S. à la fois nécessaire (pour utiliser à fond la thermoformeuse), facile à réaliser et aussi facile à imiter. Des clients demandèrent par exemple un devis concernant la fabrication de barquettes pour biscuits. La réalisation d'un tel devis, qui contient nécessairement une partie technique non négligeable, révélatrice de procédés de fabrication, demanda **un an** d'un travail de préparation **difficile** (essais, études, discussion avec le client pour la modification de telle ou telle dimension...). Le devis achevé en poche, ces clients potentiels s'adressèrent à un concurrent qui, moyennant un rabais de « quelques centimes », fut en mesure de réaliser en **deux jours** le produit ainsi conçu. Mme B.S. voit dans ce type de mésaventure un effet du « machisme » : le client et le concurrent sont ici tous deux des hommes, qui peuvent en tant que tels se rencontrer très facilement à l'occasion de « mondanités » ; ce type de mondanités qui se traduirait par la fréquentation d'un milieu essentiellement masculin lui est interdit, estime-t-elle, en tant que femme.

L'imitation ne doit donc pas être comprise exclusivement comme le copiage d'une technologie : ce que l'on « espionne » concerne souvent la clientèle du concurrent, l'objectif étant de s'emparer d'une part de son marché. L'anecdote suivante, racontée par M. Brahim H. (imprimeur à Fouchana), en témoigne à nouveau : lors d'une période de rentrée scolaire (période de pointe dans le cycle saisonnier du travail de ce chef d'entreprise spécialisé dans la confection de livres et cahiers scolaires), on pouvait observer une importante file d'attente de libraires à l'entrée de l'usine, dont il faut savoir qu'elle est située au centre d'une petite localité, à proximité d'un café. Brahim H. raconte que s'est assis à la terrasse de ce café le père d'un concurrent d'ailleurs fortuné<sup>26</sup>, visiblement dans le but d'identifier la clientèle de M. H. dans la perspective d'une prise de contact ultérieure. Une entrevue inopinée eut lieu avec Brahim, au cours de laquelle le visiteur justifia sa faction par l'attente de l'ouverture d'une boucherie. L'argument ne semblait pas probant : il était 14 heures, la boucherie en question devait ouvrir ses portes à 15 heures et, de fait, l'homme s'éloigna immédiatement ou peu après la conversation imprévue avec Brahim H. Celui-ci estime que la stratégie de ce concurrent constitue un mauvais calcul : les clients ainsi démarchés ne peuvent que conclure à la mauvaise santé commerciale de l'auteur de ces pratiques.

---

<sup>24</sup> Entretien du 23 avril 1996.

<sup>25</sup> La Soukra, (gouvernorat de l'Ariana) ; entretien du 22 avril 1996.

<sup>26</sup> Propriétaire d'un hôtel près du lac de Tunis.

Moncef J. qui dirige avec son frère une fonderie<sup>27</sup>, raconte - en 1995 - que, deux ans auparavant, quatre personnes fortunées avaient voulu reproduire son unité de production par espionnage, en observant les machines utilisées, en relevant les noms et adresses des fournisseurs de ces machines pour se procurer les mêmes, y compris la chaîne de chromage qui était pourtant personnalisée (ils demandèrent aux fournisseurs la même adaptation), enfin en tentant de débaucher des ouvriers. Mais ceux-ci n'ont « pas voulu lâcher la proie pour l'ombre » - profitant toutefois de l'occasion pour réclamer tout de même des augmentations de salaires ! Les clients témoignèrent eux-mêmes envers l'entreprise des frères J. d'une fidélité que l'on peut attribuer à la réputation de cette dernière ainsi qu'à la force de l'habitude, et qui fut la cause de l'échec de l'opération montée par ce concurrent en puissance.

Le plus grand groupe industriel et financier de Tunisie, à savoir le groupe Poulina, est quant à lui réputé s'être construit, à partir d'une base agricole puis agro-alimentaire, par imitations successives.<sup>28</sup> Par exemple, Jalel B.<sup>29</sup> cite ce groupe comme étant devenu l'un de ses plus importants concurrents, sinon le plus important. Et il décrit ce qu'il croit être la stratégie de ce groupe : stratégie de diversification horizontale et d'intégration verticale, en investissant des créneaux éventuellement occupés par des clients ou des fournisseurs dans le cas d'intégration verticale. La position d'un nouvel arrivant dans une branche, aussi puissant fût-il financièrement, est cependant plus fragile que celle des concurrents plus anciens, ce qui implique, selon l'analyse de M. B., de faire disparaître le concurrent par une lutte sur tous les fronts : prix, qualité, délais, etc. Ainsi, le groupe a-t-il pu pénétrer la branche de l'équipement automobile et devenir concurrent de Jalel B. sur le marché des pots d'échappement, en profitant de sa position préalable de fournisseur de tubes pour l'usine de M. B. De la connaissance de la demande de ce dernier en produits semi-finis, il lui était possible de déduire un certain nombre de caractéristiques de la production à laquelle ils servaient. Cette situation de fournisseur permettait aussi aux techniciens du groupe POULINA d'avoir un accès à l'usine de Jalel B. et de connaître certains des problèmes de qualité qu'il rencontrait, exploitables dans une stratégie concurrentielle. Il faut ajouter enfin l'embauche successive par POULINA de deux techniciens de l'entreprise de Jalel B. - l'un d'eux parti pour incompatibilité d'humeur avec un des dirigeants.

L'analyse de tous ces cas, et leur rapprochement avec les témoignages d'entrepreneurs qui ne se plaignent d'aucune pratique d'imitation, permettent de contribuer à répondre à une double question :

#### 1) Qu'est-ce qui incite à l'imitation ?

Le marché tunisien est étroit : la faiblesse du pouvoir d'achat rend le consommateur tunisien peu demandeur de produits nouveaux. Pour qui n'a pas les moyens de s'attaquer aux marchés extérieurs, il ne reste plus qu'une solution : l'imitation. Plusieurs témoignages vont dans le sens de cette analyse : celui, d'abord, de M. B.G., dont le père s'est lancé dans le recyclage de déchets de matières plastiques<sup>30</sup>, et dont la formation universitaire, jusqu'au 3<sup>ème</sup> cycle de sciences économiques en France, est garante d'un certain recul par rapport à la situation économique de son pays. A ce témoignage font écho d'autres, sous des formes parfois différentes : pour M. Ezzedine E.B., fabricant d'articles sanitaires en

<sup>27</sup> ZI de Ben Arous ; entretien du 22 juin 1995.

<sup>28</sup> Pour plus de précisions, on se référera à la dernière partie de ce travail, consacrée au développement en Tunisie de relations en terme de réseaux et de groupes.

<sup>29</sup> Fabricant de pièces d'automobiles ; Mégrine ; entretien du 9 juillet 1996.

<sup>30</sup> Cf ., supra, même Partie, I-D-d

plastique<sup>31</sup>, les études de marché réalisées par les entrepreneurs tunisiens qu'il connaît souffrent en général d'un excès d'optimisme : elles ne tiennent pas compte des capacités des concurrents en place et apprécient mal les différences respectives de compétitivité. Elles les incitent donc à réaliser des investissements surdimensionnés, qu'il faut bien ensuite rentabiliser, en s'obstinant à poursuivre la production de biens déjà largement concurrencés. M. B.R., Directeur Général adjoint<sup>32</sup> d'une entreprise d'électroménager, s'étend lui aussi, à partir de sa propre expérience professionnelle, sur les problèmes généraux de l'industrie tunisienne. Il qualifie l'un de ces dysfonctionnements d'« absence de stratégie », nommant de la sorte la tendance qu'on les industriels tunisiens, soumis à un marché étroit et en baisse, à vouloir l'emporter en totalité au détriment des concurrents, plutôt qu'à **prévoir** un changement de créneau. Le fait d'avoir exercé une profession ou, plus précisément, géré une entreprise à l'étranger avant de le faire en Tunisie donne à certains témoins la distance propice à un jugement très critique du contexte local. Ainsi, pour M. Hedi I. (imprimeur à Ben Arous)<sup>33</sup> qui a travaillé en Suisse, aux Etats-Unis et en France avant de succéder à son père à la tête de l'usine, c'est la « culture », en Tunisie, qui fait que, « dès que quelqu'un investit un créneau, les autres l'imitent et s'y engagent à leur tour ».

Plus généralement, les réponses des entrepreneurs interviewés quant à l'évolution de la concurrence qui leur est faite viennent à l'appui de cette analyse : une conception récurrente parmi eux consiste à estimer avoir été « les seuls », ou « les premiers » à s'engager dans telle ou telle branche lors de la création de leur entreprise, puis à constater l'entrée progressive sur le marché d'un certain nombre de concurrents, procédant tous par *imitation*.

## 2) Qu'est-ce qui permet et facilite les pratiques d'imitation ?

Citons en tout premier lieu la rareté, en Tunisie, des barrières à l'entrée dans les branches - nous entendons par là les obstacles que doit surmonter un nouveau venu dans une branche (financement, apprentissage technologique, acquisition d'une réputation, etc.). Cette rareté est à relativiser selon ces branches (il en existe certainement moins dans la confection que dans l'électroménager, mais moins encore dans la plasturgie que dans la confection), les époques (l'installation devient sans doute de plus en plus difficile au fur et à mesure que le tissu industriel se remplit) . Mais, pour l'essentiel, cette rareté est générée par des spécificités de l'industrialisation tunisienne, telles que la protection extérieure, les facilités fiscales ou bancaires, la faible taille des concurrents en place, le caractère traditionnel et peu capitalistique des industries. Il n'est pas étonnant d'ailleurs que les premières victimes des pratiques d'imitation soient situées dans les branches où la technique est suffisamment simple pour autoriser l'imitation et l'espionnage selon des méthodes empiriques (filature, débauchage ...) Il s'agit, dans notre échantillon, du textile, de la chaussure, de la métallurgie, de la construction mécanique et de la plasturgie. Par contre, ni la construction électrique, ni l'électroménager, ni la pharmacie, pourtant assez bien représentés dans cet échantillon, ne nous ont permis d'illustrer l'existence et la gravité de telles pratiques.

L'origine sociale et professionnelle des entrepreneurs joue également un rôle incontestable : quand on « entre » dans une branche sans avoir été formé au métier correspondant, il reste une seule solution pour en maîtriser la technique, le « débauchage » de travailleurs qualifiés et expérimentés.

---

<sup>31</sup> Entreprise installée à Radès (gouvernorat de Ben Arous) ; entretien du 11 juillet 1996.

<sup>32</sup> Contacté le 27 janvier 1995.

<sup>33</sup> Rencontré le 18 mai 1995.



Les pratiques de l'imitation, en tant que *faits* dont certains entrepreneurs sont victimes, nourrissent la *crainte* qu'éprouvent ces derniers à l'égard de l'imitation en général.

## 2. La crainte de l'imitation dans la région de Tunis.

Il paraît utile de distinguer les faits de la crainte qu'ils inspirent, qui est de l'ordre des représentations et qui agit comme un amplificateur : en effet, la crainte de l'imitation peut être véhiculée par des acteurs qui n'en ont pas été directement victimes ; elle influe sur leurs pratiques, d'une manière que nous expliquerons ultérieurement et qui freine bien des initiatives.

M. Hamadi L. dirige une entreprise de construction mécanique installée à Fouchana (gouvernorat de Ben Arous). Ses activités peuvent être décomposées de la manière suivante : fabrication en série d'outils de coupe (scies, lames à massicot...) à destination de revendeurs ; production en petites séries, sans distribution permanente, d'accessoires de presse pour la fabrication de tôles ; enfin sous-traitance dans le domaine des pièces de rechange. Il a constaté qu'il existait une demande dans la profession du travail du bois, pour des lames de scies plus minces que celles qui peuvent être trouvées sur le marché, et qui permettraient de réduire les pertes en bois. Il avait déjà constaté l'existence d'un tel besoin en Allemagne, où il vécut 12 ans pour y poursuivre des études et y commencer sa carrière. La réalisation d'une telle lame nécessiterait l'adoption d'un nouveau matériau, que Hamadi L. a identifié mais dont il veut garder secret le nom, ainsi qu'une réorganisation du système de production et d'affûtage. Il estime son entreprise actuellement<sup>34</sup> trop endettée pour s'autoriser à investir dans la mise au point aussi bien de ce produit nouveau que de tout autre. Mais, interrogé sur ses projets à plus long terme (après désendettement), il répond qu'il demeurerait un problème qu'il considère comme primordial : celui du risque de copiage. S'il investit dans ce produit nouveau, « au début » il sera seul, mais au bout de quelques années, il sera copié (« il suffit qu'on me prenne un ou deux ouvriers qualifiés »). Il est à noter d'ailleurs que ce ne sont guère les concurrents tunisiens qu'il craint, car il ne les estime « pas à son niveau », mais plutôt les étrangers. S'il se lance malgré tout un jour dans l'aventure, il dit connaître un moyen de protection beaucoup plus efficace que le brevet d'invention : monter des ateliers **dispersés** et **éloignés** les uns des autres. Mais « cela demande des moyens ».

Il faut signaler également que la crainte du copiage a été avancée par trois des inventeurs rencontrés comme un obstacle à la recherche d'un partenaire pour l'exploitation d'un brevet. Un quatrième a tout simplement, avec la plus grande constance, évité toute rencontre avec nous par crainte<sup>35</sup> de dévoiler son idée. Parmi les trois premiers, nous approfondirons l'exemple de M. Habib K. qui a mis au point divers procédés pour économiser l'eau domestique ainsi que pour dessaler l'eau de mer<sup>36</sup>. Après des études à Tunis, qui lui donnent une formation équivalente à un BTS, il travaille pour une société française de dessalement de l'eau de mer dans divers pays du Golfe persique. Mais « à l'étranger, on s'ennuie » : un jour, en buvant un café dans un bar, il constate que l'agitation de la cuiller dans le café accélère le dégagement de vapeur d'eau. Or, le chauffage de l'eau est aussi la base de la technique de dessalement. Il conçoit donc un système équivalent à la cuiller à café

<sup>34</sup> A la date du 9 juin 1995. Une seconde rencontre, le 24 juillet 1998, nous apprend que de nouveaux investissements ont été réalisés entre-temps, mais sans rapport avec l'innovation citée : l'entreprise s'est équipée et modernisée pour assurer la production en sous-traitance de pièces pour l'équipementier automobile français VALEO.

<sup>35</sup> Avouée par son épouse.

<sup>36</sup> Né dans la région de Kasserine, il a grandi dans une famille modeste, où l'économie d'eau et d'électricité constituait une obsession, ce qui n'est pas sans avoir largement déterminé sa « vocation ».

qui, par agitation de l'eau, va augmenter très sensiblement (+40%) le rendement de l'opération de dessalement. Son système sera breveté dans dix pays (dont, en tout premier lieu, la Tunisie). Il obtient en 1985 une médaille d'or<sup>37</sup> lors d'une manifestation organisée en Bulgarie sous l'égide de l'ONU. Il reçoit également le premier prix du concours BSB<sup>38</sup>, ce qui lui donne droit à un total de 104 000 dinars tunisiens de subventions, de la part du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ainsi que de la STEG<sup>39</sup>. Ces aides ont permis la construction d'une unité de dessalement avec le concours de la STEG<sup>40</sup>.

Habib K. travaille actuellement<sup>41</sup> dans une banque comme technicien chargé d'étudier la viabilité des projets susceptibles de bénéficier d'un financement bancaire. A la faveur d'une visite à Gabès, il put mettre au jour un problème tenant à l'utilisation d'eau géothermique pour l'irrigation des serres : il constata que l'évaporation d'une part importante de cette eau (sortant d'une source à 70 degrés) avait pour effet d'en augmenter la concentration saline, avec pour conséquence indésirable de contribuer à l'obturation des tuyaux d'irrigation. De retour à Tunis, il s'ingénia donc à imaginer un système permettant de récupérer une bonne part de la vapeur d'eau échappée. Un premier essai était prévu pour mars 1995, financé tant par le secrétariat d'Etat à la Recherche que par la banque qui emploie M. K.

Il faut encore citer l'invention - par Habib K. toujours - d'un appareil de dessalement de l'eau domestique, fondé sur un principe simple de distillation, dont la production, peu coûteuse, pourrait être conduite artisanalement, sans besoin considérable en fonds de roulement (la vente d'un exemplaire finançant la fabrication du suivant). Un autre appareil, visant à l'économie de l'eau domestique, est déjà commercialisé sous la marque déposée « Gaspistop », en partenariat avec un associé<sup>42</sup>. La production de cet appareil a permis de créer une cinquantaine d'emplois répartis entre diverses petites entreprises sous-traitantes assurant décolletage, chromage, injection du plastique, emballage, plastification et commercialisation, le montage étant pris en charge par Habib K. et sa famille.

L'expérience de M. K. dans l'industrialisation de ses inventions, pour limitée qu'elle soit encore, lui inspire une analyse des obstacles auxquels, selon lui, celle-ci se heurte : si l'inventeur veut exploiter seul (ou en famille) son invention, il est limité par l'ampleur des investissements nécessaires et doit alors se contenter d'une production d'objets simples (ce qui est le cas des appareils de dessalement d'eau domestique). Si son ambition l'oriente vers l'exploitation industrielle de systèmes et appareils dont le coût dépasse ses moyens (à l'exemple de son système de dessalement de l'eau de mer), il est conduit à s'en remettre à un partenaire industriel ou commercial, ce qui suppose une *confiance* réciproque ; or, pour gagner celle du financier ou de l'industriel, l'inventeur doit dévoiler ses plans, donc prendre des *risques*.

Encore Habib K. bénéficiait-il d'un atout que l'on peut penser de taille, et de nature à compenser l'effet des obstacles ainsi identifiés, à savoir le fait de travailler dans une banque et d'avoir ainsi accès, *a priori* plus facilement que d'autres, aux sources de financement.

D'autres inventeurs adoptent des stratégies différentes ou sont déterminés par un contexte différent. M. Mounir G., par exemple, travaillait dans la maintenance de matériel médical dentaire avant de se lancer dans une production de ce type de matériel. Il a été poussé

---

<sup>37</sup> Parmi 250 médailles d'or distribuées, et 4 800 inventeurs présents.

<sup>38</sup> Du nom de son fondateur, maintenant décédé, M. Bechir Salem Belkhiria, qui organisa dès 1976 un premier concours d'inventeurs, et fonda en 1988 une association de parrainage des inventeurs.

<sup>39</sup> Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz

<sup>40</sup> Unité toutefois en sommeil à la date de l'entretien, soit le 1<sup>er</sup> février 1995.

<sup>41</sup> A la date du 1<sup>er</sup> février 1995.

<sup>42</sup> Dont l'identité reste mystérieuse.

à cela par la difficulté qu'il éprouvait à s'approvisionner en pièces détachées. Il fabrique un prototype d' « unité dentaire »<sup>43</sup>, d'abord en bois, puis en matériaux plus adaptés, et offrant un certain nombre d'innovations et d'améliorations par rapport à l'offre existante de matériel dentaire : matériel simple et peu encombrant, présence d'un système de lecture des radiographies adaptables à tous les instruments au monde, présence d'un système de filtration de l'eau permettant de résoudre le problème proprement tunisien de l'excès de salinité de cette eau, système de pivotage du fauteuil permettant de l'adapter aux praticiens droitiers aussi bien que gauchers, vitesse progressive de fonctionnement des instruments de chirurgie dentaire, autorisant une adaptation par catégorie de patients<sup>44</sup>, introduction de la chirurgie au laser. L'ensemble valut à Mounir G. le premier prix au concours national des inventeurs de 1988, ainsi qu'une médaille d'or en 1992 à un concours international. Un brevet a été déposé en Tunisie, bien que M. G. juge ce type de protection coûteux au regard de son efficacité.

L'originalité de la démarche d'exploitation industrielle de ses inventions par Mounir G. consiste dans son caractère progressif : il commença dans un cadre artisanal, à l'aide d'un crédit bancaire de 75 000 dinars, c'est-à-dire inférieur au coût du prototype, permettant à peine l'achat des machines nécessaires. Mais il épargne et travaille beaucoup (15 à 16 heures par jour selon lui). C'est du moins ainsi qu'il explique sa réussite relative : il parvient en effet à pénétrer le marché public des hôpitaux. Ce marché est très difficile d'accès, en raison de la concurrence et parce que, selon Mounir, on s'y méfie à la fois des innovateurs et des artisans (le client, à la recherche d'une garantie de continuité du service après vente, peut redouter par exemple l'indisponibilité pour cause de maladie de l'artisan). Mais Mounir G. sut mettre en avant des atouts non négligeables : les fournisseurs habituels des hôpitaux, des représentants de firmes étrangères, manquent à la fois de techniciens pour la maintenance et de stocks de pièces de rechange ; de plus, la compétence de M. G. lui permet, par l'utilisation et l'adaptation de matériels de récupération, de proposer des prix très compétitifs. La pénétration de ce marché commença en 1990, avec le placement à l'essai d'un prototype dans un hôpital pendant deux ans. Actuellement<sup>45</sup>, seize unités fonctionnent. La maintenance et la production ont créé onze emplois directs et en induisent d'autres dans dix sociétés sous-traitantes environ. Mounir G. se réserve les tâches relevant de la finition des pièces, du design, de l'installation et de toutes les opérations susceptibles de lui inspirer des améliorations.

L'intérêt d'avoir débuté dans ce cadre artisanal et sur le marché public réside dans l'accumulation d'un capital sinon financier, du moins de **confiance**, grâce auquel Mounir G. a pu finalement se lancer dans l'aventure d'une industrialisation de sa production, dans la région du Kef, sur 1 000 m<sup>2</sup>, avec un investissement d'1 million de dinars. Il est majoritaire dans une société anonyme montée à cet effet, en association avec trois banques et un représentant sous contrat d'exclusivité. Les banques ont été mises en **confiance** par la réputation de compétence de Mounir G., qu'il doit à ses réalisations passées, en terme de maintenance, au fait d'avoir valorisé ses réalisations par la participation à diverses expositions<sup>46</sup>, et enfin - surtout, serions-nous tenté d'écrire - par le fait d'être le fournisseur du Ministère Tunisien de la Santé.

Cette stratégie contraste fortement avec celle de M. Brahim H.<sup>47</sup> qui, avec son fils Kamel, a mis au point une forme particulière de « couscoussier » dont l'intérêt est de permettre une économie considérable d'énergie domestique, en divisant par deux le temps de

---

<sup>43</sup> Equipement rassemblant tous les appareils utilisés par le dentiste.

<sup>44</sup> Par exemple, vitesse moindre pour les enfants.

<sup>45</sup> 9 février 1995.

<sup>46</sup> Par exemple : Séville, Genève, Tunis (3<sup>ème</sup> Carrefour d'affaires et de technologies)

<sup>47</sup> M. H. a déjà été cité comme propriétaire d'une imprimerie

cuisson du couscous en particulier, et de tous les mets cuisinés à la vapeur en général.<sup>48</sup> Pour l'exploitation de son idée, Brahim H. se refuse à prendre le risque d'un temps d'apprentissage, pendant lequel la mauvaise qualité du produit, pour cause d'imparfaite maîtrise des matériaux par exemple, éclipserait sa nouveauté aux yeux des consommateurs. La concurrence locale est trop forte, bien que moins innovante, et elle profiterait de la situation d'une manière peut-être irréversible. Ce raisonnement conduit donc M. H. à préférer d'emblée chercher un partenaire étranger qui lui ferait bénéficier de sa maîtrise technologique. Il est obligé pour cela de viser haut<sup>49</sup>, quitte à offrir en contrepartie à ce partenaire une aide pour la pénétration du marché tunisien par ses propres produits. Pour trouver un tel partenaire, Brahim H. s'est adressé à l'API qui organise une « bourse du partenariat », ainsi qu'à l'Ambassade de France à Tunis ; dans les deux cas, on lui a demandé une étude préalable (évaluation du coût de fabrication, identification des matériaux et des machines requis) qui lui a coûté environ 100 000 dinars. La recherche de la crédibilité a également incité Brahim H. à participer au Salon des inventions de Tunis de décembre 1996 à janvier 1997<sup>50</sup>, ce qui lui permit, à la faveur de conseils émanant de ménagères tunisiennes, d'améliorer le produit sur divers aspects, avec à la clef des modifications du brevet déposé. Mais seule la présentation d'un prototype aurait pu éventuellement déboucher sur l'obtention d'un prix lors de ce salon. Un tel prototype, en cours de fabrication<sup>51</sup>, occasionnera un investissement de 2 000 dinars. Mais c'est beaucoup moins par difficulté financière que par souci d'obtenir une **crédibilité** indispensable auprès des banques que M. H. fait appel également à l'Etat (secrétariat d'Etat à la Recherche Scientifique) pour le financement, par subvention, de la moitié des coûts de construction du prototype.

Nous pouvons penser que, dans cette aventure, Brahim H. part *a priori* avec un solide atout, celui de synthétiser dans un cadre familial deux sensibilités également indispensables pour réussir une entreprise industrielle : une sensibilité de gestionnaire et de commerçant d'une part, une sensibilité de technicien d'autre part. La crédibilité technique de son projet est largement renforcée par la participation de Kamel à l'entreprise : c'est ce dernier, informaticien de formation, qui a techniquement concrétisé l'amélioration du projet initial et l'a traduite dans un deuxième brevet. Son père, lui, a été formé à la gestion et tire de son passé une expérience de consultant privé, qui a réalisé des audits d'un certain nombre d'entreprises, dont des sociétés publiques. On sent des traces de cette formation dans la spontanéité avec laquelle Brahim H. pense aux études de marché en tant qu'investissement également nécessaire au succès de son projet de couscoussier. Il a recherché jusqu'en Suisse un laboratoire lui permettant d'évaluer scientifiquement l'économie d'énergie qu'il serait possible d'attendre de l'utilisation de cet appareil. Sa propre culture générale le conduit à estimer ces gains, pour l'ensemble du pays, à 100 000 dinars.<sup>52</sup>

Finalement, à partir des deux exemples de Habib K. et de Brahim H., nous pouvons avancer que le succès de l'inventeur qui désire devenir un véritable entrepreneur en dépassant le stade artisanal dépend pour partie de sa capacité à réussir un échange avec un partenaire, échange que l'on peut analyser en terme de marché et au cours duquel, parallèlement aux flux

---

<sup>48</sup> L'idée consiste, pour cela, à donner à la surface percée de trous, par où passe la vapeur d'eau montant à travers le couscoussier, une forme non plus plate mais pyramidale, et finalement arrondie (au fur et à mesure des améliorations) ; cette forme permet à la vapeur de pénétrer à l'étage supérieur dans tous les sens, et non plus seulement verticalement, de sorte que de multiples jets de vapeur, et non plus un seul, convergent vers une même molécule d'aliment à cuire .

<sup>49</sup> En termes de taille et de réputation : il pensa par exemple à Moulinex.

<sup>50</sup> Salon qui se tient tous les deux ans à Tunis.

<sup>51</sup> Le 23 avril 1997, date d'un deuxième entretien.

<sup>52</sup> A partir des données suivantes : un million de foyers tunisiens , dont 60 à 70% mangent du couscous 3 à 4 fois par semaine ; une économie possible de 100 millimes par jour et par foyer.

financiers et matériels, c'est surtout la **confiance** qui constitue l'objet des transactions. La **crédibilité** est la capacité à inspirer confiance. L'inventeur doit pouvoir inspirer confiance à son éventuel partenaire. D'où peut provenir sa crédibilité ?

Le brevet d'invention est un instrument dont l'« efficacité » en terme de protection contre la contrefaçon est discutable et discuté. Quoi qu'il en soit, il apparaît un certain consensus parmi nos interlocuteurs intéressés à cette question, pour penser qu'il ne s'agit du moins pas d'un bon gage de crédibilité.

En Tunisie, le brevet d'invention, tout comme le dépôt de marque commerciale et de modèle, est accordé par l'INNORPI<sup>53</sup> pour une durée de 5, 10, 15 ou 20 ans, selon la demande du déposant. « Est considérée comme invention ou découverte nouvelle *« l'invention de nouveaux produits industriels, l'invention de nouveaux moyens ou l'application nouvelle de moyens connus pour l'obtention d'un résultat ou d'un produit industriel »*<sup>54</sup>. Cette définition de l'invention ne semble *a priori* guère différente de celle qu'utilise par exemple l'équivalent français de l'INNORPI, à savoir l'INPI<sup>55</sup>, qui précise ainsi les caractéristiques d'une invention brevetable : *« Pour être brevetable, l'invention doit être nouvelle, impliquer une activité inventive, et être susceptible d'application industrielle »*.<sup>56</sup> L'INPI précise aussi que « l'invention se définit comme la solution technique à un problème technique », ce qui exclut l'idée pure du champ de ce qui est brevetable.

Il ne semble pas que la définition tunisienne soit moins restrictive que la française sur aucun des points considérés. Le dépôt de brevet, s'il s'avère coûteux financièrement, ne rencontre qu'un seul véritable obstacle, d'ordre technique : l'existence éventuelle d'une antériorité. C'est effectivement le seul critère objectif à partir duquel une demande peut être rejetée. Les autres critères objectifs définis par l'INPI et que l'on retrouve en filigrane dans la définition de l'INNORPI (activité inventive, possibilité d'application industrielle...) ne font que dessiner des frontières qui définissent un champ finalement vaste pour l'invention. En tout cas, jamais aucune demande ne semble pouvoir être rejetée pour des questions tenant à l'intérêt objectif de l'invention en tant que valeur d'usage ou d'échange (rentabilité éventuelle d'une application industrielle). Cela est sous-entendu dans la définition française, mais beaucoup plus explicite dans le texte tunisien de l'INNORPI sur le sujet, en ce que ce texte prévient que *« les brevets tunisiens sont délivrés sans examen technique. En tout état de cause, ils sont délivrés aux risques et périls des demandeurs et sans la garantie du gouvernement, soit de la réalité, de la nouveauté ou du mérite de l'invention, soit de la fidélité ou de l'exactitude de la description »* (INNORPI, 1994). Voilà qui limite donc considérablement la capacité du brevet à donner la crédibilité, ce que nous ont fait remarquer spontanément tant M. K. que M. H. Cette incapacité se traduit sur le plan financier par une dévalorisation du titre de propriété que représente le brevet dans le bilan d'une entreprise, qui limite son aptitude à servir d'apport en fonds propres dans le cas d'une association avec un partenaire ou de caution à l'appui d'un prêt bancaire.

D'autres sources de crédibilité existent pour l'inventeur, mais elles ont en commun de constituer pour lui un investissement aussi coûteux qu'aléatoire, pour certaines en termes *financiers*, pour d'autres en terme de *temps*, pour d'autres encore en terme de *confiance*.

---

<sup>53</sup> Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle, créé par la loi du 6 août 1982.

<sup>54</sup> INNORPI : *Comment déposer une demande de brevet d'invention*, Tunis, janvier 1994.

<sup>55</sup> Institut National de la Propriété Industrielle.

<sup>56</sup> INPI : *Le brevet : protéger son invention* (brochure non datée).

Le coût financier de la crédibilité est celui qu'occasionnent les études techniques et de marché, les réalisations de prototypes, la participation aux salons, etc. Son coût en temps est celui qu'entraîne la stratégie qui consiste, à l'instar de celle de Mounir G., à se construire progressivement un capital de réputation par l'exercice quotidien de son métier. Si l'inventeur n'a ni les moyens ni la volonté de choisir l'une ou l'autre de ces deux premières solutions, il doit payer alors sa course à la crédibilité en cédant une part de sa propre confiance à un partenaire inconnu, c'est-à-dire qu'il doit prendre le risque, en dévoilant l'ensemble de ses plans à ce partenaire ou à un banquier, que ses idées soient pillées ou diffusées à de tierces personnes. Ce risque ne sera minimisé que si, en échange de la *confiance* qu'il accorde à ce partenaire qui n'est d'ailleurs au départ qu'un participant anonyme à une transaction, il peut se prévaloir à son tour de la *crédibilité* de ce partenaire, en terme plus éthique que technique.

Nous abordons par là-même la question du **flux réciproque de confiance** : l'inventeur a à inspirer confiance, mais il a aussi besoin d'éprouver lui-même de la confiance, en se sentant protégé contre la contrefaçon.

Cela nous donne l'occasion de revenir sur le brevet d'invention. Si sa force de crédibilité s'est avérée à l'analyse très discutable, qu'en est-il donc de sa force de protection ?

Il est à noter que tous les inventeurs que nous avons rencontrés ont effectivement déposé une demande de brevet, ce qui n'a aucune valeur statistique, puisque c'est précisément à partir du fichier de l'INNORPI qu'ils ont pu être contactés. Cela signifie qu'un nombre difficile à évaluer d'inventeurs n'ont sans doute jamais eu recours à cette procédure. Mais il y a plus : parmi les inventeurs qui ont fait l'objet de notre enquête et qui ont donc tous eu recours au brevet, les avis sont très partagés sur l'utilité de cette démarche. Certains s'en remettent avec confiance à cette forme de protection, d'autres, tout en l'utilisant, comme Habib K., font tout de même état, comme nous l'avons relevé, de problèmes de confiance réciproque avec l'éventuel partenaire. D'autres encore mentionnent qu'ils doublent la possession d'un brevet d'autres formes de protection<sup>57</sup>.

La capacité du brevet, ainsi que du dépôt de modèle ou de marque, à protéger effectivement l'inventeur ou l'entrepreneur contre la contrefaçon dépend de deux ordres de conditions : les premières relèvent du droit en soi et les secondes des conditions dans lesquelles ce droit est appliqué.

D'abord, la protection des formes par des modèles n'est possible à l'initiative du chef d'entreprise que lorsque c'est effectivement ce dernier qui est propriétaire de la forme, ce qui exclut de ce type de protection toutes les créations qui ont lieu dans le cadre d'une production sur mesure, puisque, dans ce cas-là, comme nous l'a fait remarquer Raouda B.S. (emballages plastiques), c'est le client qui est propriétaire de la forme qu'il définit lui-même.

Plusieurs entrepreneurs et inventeurs signalent ensuite que le droit peut être facilement tourné par une imitation « à la marge » d'un produit. Cet argument concerne surtout le dépôt de modèles industriels ; il a été utilisé par exemple par Hichem A. (quincaillerie pour meubles) ou encore par Salah O. (emballages en plastique). Il suffit de copier l'essentiel d'une forme ou d'un produit, en ne modifiant qu'un détail, pour se prévaloir juridiquement de l'originalité. Toutefois, nous serions tenté de penser sur ce point que la responsabilité de cette lacune n'incombe pas seulement aux rédacteurs du Droit de la propriété industrielle, mais

---

<sup>57</sup> Sur lesquelles nous reviendrons en analysant les conséquences de la rétention d'informations, notamment sur la répartition géographique des activités. Cf., infra, même chapitre, B-d.

aussi aux rédacteurs de la demande de brevet ou de modèle, qui ont à décrire, par des moyens tant littéraires que graphiques, leur invention ou leur produit. Si l'on en croit Christian SALÜN<sup>58</sup>, cette capacité relève d'une véritable compétence qui s'acquiert et qui appartient plus à l'ordre des compétences juridiques que des compétences techniques. Selon l'auteur, « le brevet est un acte de propriété et non seulement un document technique. Il répond donc à une réelle rigueur, celle du droit, qui n'est pas celle des sciences et des techniques. Là où le technicien est exhaustif, le rédacteur du brevet est sélectif – pourquoi irait-il traiter d'autre chose que de la stricte innovation ? Là où il est précis (sans quoi le produit ne peut être fabriqué), le rédacteur cherchera à être concis et à n'utiliser que des termes au sens très large afin d'élargir au maximum le champ de protection (d'où le fait, par exemple, qu'un câble devient le lien et une poignée un moyen de préemption). Mais surtout, un bon brevet est écrit pour repousser le contrefacteur éventuel, lui interdire de venir sur votre terrain. Il est rédigé « à l'envers », selon l'approche scientifique.... On dit que le brevet protège mal. Et chacun de conter diverses histoires d'inventeurs spoliés, ayant perdu des procès « imperdables »... Mais aucun de ces « chacun » n'a généralement lu le brevet dont il est question. Chacun se serait alors aperçu que dans l'immense majorité des cas – réels – le brevet souvent rédigé par un amateur (fût-il un excellent ingénieur) l'avait été en dépit des règles du droit et du nécessaire savoir-faire. Ce sont les brevets mal rédigés qui sont aisément contournables... ».

En résumé, un excès de précision technique dans la description d'une invention ou d'un produit, penchant « naturel » du technicien, nuit à la protection car il laisse le champ libre aux contrefacteurs qui en reproduisent l'essentiel tout en en modifiant les détails, tandis qu'une description très large conduit forcément à une appréciation également très large de l'acte de contrefaçon.

Ces lacunes culturelles en matière de rédaction du brevet ne sont donc en rien l'apanage de la Tunisie, comme le montre le témoignage de C. SALÜN, qui s'étend cependant sur le cas français.

Il n'en est peut-être pas de même des conditions dans lesquelles le droit est appliqué.

La protection, pour être effective, suppose, d'une part, une capacité de contrôle des contrefaçons, d'autre part une capacité judiciaire d'instruction et de sanction lorsque des faits de ce type sont constatés. Or, pour ce qui est de la première, l'Administration tunisienne (mais sans doute pas exclusivement) ne procède pas à des contrôles systématiques et les entreprises (s'agissant de PME) n'ont pas les moyens d'exercer une surveillance continue, préalable à d'éventuelles plaintes en contrefaçon. En ce qui concerne la seconde, cette capacité se heurterait, selon certains de nos interlocuteurs tels que Hichem A. (entrepreneur en quincaillerie), à l'absence de juridiction spécialisée en Tunisie, apte à juger les faits sur un plan technique. On peut toutefois s'interroger, compte tenu de l'analyse de C. SALÜN, sur le point de savoir si la compétence technique est vraiment celle qui prime dans cette affaire, de la part des magistrats instructeurs autant que de celle des rédacteurs de brevets.

M. Noureddine B.S. en est pourtant convaincu. Cet entrepreneur de la confection<sup>59</sup> s'estime victime d'une entreprise de copiage inédite. Il a identifié, parmi quelques concurrents qui lui « piquent ses modèles », un copieur particulièrement tenace et pour ainsi dire

---

<sup>58</sup> SALÜN Christian : « La protection par le brevet », le MOCI, texte repris par la revue : *Problèmes économiques*, n°2 571 du 3 juin 1998 (La documentation Française).

<sup>59</sup> La Charguia, entretien du 15 juillet 1998.

« fidèle » : « Ce n'est pas la première fois que je suis copié, mais c'est la première fois qu'on ne copie **que moi**. Il me suit comme son ombre », s'indigne Nouredine B.S.

Or, pour cet entrepreneur, il n'existe pas en Tunisie de protection juridique efficace contre ce type de pratiques. Cette proposition s'appuie d'abord, dans la bouche de notre interlocuteur, sur des critiques générales portant sur le contenu même du Droit : « La loi n'est pas en adéquation avec la réalité du pays. Nos lois datent de Napoléon... Les lois sont revues en France, en Europe. Nous, on en est à leur arabisation... »

Plus intéressante est la perception par Nouredine des conditions de l'application du Droit de la propriété industrielle en Tunisie :

Le recours à l'INNORPI (« je l'ai fait ») se heurte à l'incompétence du « type assis en face de vous », qui « ne sait pas distinguer une liquette d'une tunique. Je lui apporte un dessin, je lui dis : "Ce modèle, c'est moi qui l'ai créé". Il me répond : "Non, il a été vu en Europe". En fait il cherche à se débarrasser du problème (il ne veut pas d'ennuis). Mais surtout, il ne comprend pas qu'on crée en fait à partir de multiples petits bouts que l'on rassemble, à partir d'un thème fourni, au niveau mondial, par un contexte général. Par exemple, il y a 4 à 5 ans, c'était la « transparence » : les mannequins portaient moins de sous-vêtements. L'épidémie de sida eut aussi son influence, à travers la pâleur des couleurs. Les juges<sup>60</sup> ne connaissent pas tout ça ».

Comme on le voit, le problème particulier de la protection industrielle renvoie à une question plus générale, celle de la confiance que les acteurs privés - quels qu'ils soient - peuvent placer dans l'Etat tunisien, en tant que garant du bon fonctionnement des règles du jeu économique. Cette question-là ne manquera pas de faire l'objet de plus amples développements par la suite<sup>61</sup>.

En conclusion, nous pourrions avancer que la spécificité de la région de Tunis en matière de rétention des informations par les entrepreneurs résulte d'une triple détermination : l'existence et l'âpreté de la concurrence sont, certes, des données qui, sans pouvoir être dites universelles, concernent néanmoins toutes les sociétés organisées sur la base du mode de production capitaliste, voire même simplement marchand. L'exacerbation de cette concurrence du fait d'une généralisation des pratiques d'imitation reflète la prédominance, à Tunis comme dans l'ensemble de la Tunisie, et sans doute l'ensemble des pays en voie de développement, des activités banalisées, dont le marché est rapidement saturé et où l'imitation est facile. Ce qui semble beaucoup plus spécifique de la capitale elle-même, c'est sans doute la manière dont ces pratiques sont perçues et vécues par les acteurs concernés : un plus grand brassage de populations, une plus grande mobilité sociale et professionnelle, source d'instabilité des contacts et d'anonymat, pourrait s'avérer plus favorable qu'ailleurs à des relations marquées par la méfiance. A cet égard, il faut citer l'interprétation que fait Thouraya C<sup>62</sup>. de sa propre méfiance à l'égard de la concurrence : elle considère que l'ampleur des pratiques de « concurrence déloyale » est un effet de branche, qui toucherait le secteur textile plus que tous les autres, en raison, pense-t-elle, du fait que, dans ce secteur, les relations commerciales sont discontinues, contrairement à ce qu'il en est, par exemple, du bâtiment, où la durée des chantiers permet de nouer entre partenaires des liens plus durables. Dans le textile, précise-t-elle, on est amené à traiter très fréquemment avec des inconnus : comment savoir si on peut avoir confiance ? Si la détermination sectorielle est bien pertinente, comme nous l'avons remarqué au début de cette conclusion, il paraît cependant abusif de la réduire en opposant le textile à tous les autres secteurs comme le fait Mme C., sans doute influencée en

<sup>60</sup> C'est le terme employé par notre interlocuteur, même si l'INNORPI n'est pas une institution judiciaire.

<sup>61</sup> Cf., infra, Deuxième Partie, III-B-b-1-β)

<sup>62</sup> Entreprise de confection, La Soukra.



cela par la position qu'elle occupe elle-même sur ce plan. La notion d'anonymat doit être retenue, nous semble-t-il, mais rattachée à des spécificités géographiques plus que sectorielles. Il ne nous paraît pas absurde de supposer que le caractère de capitale de la ville de Tunis, qui marque tout l'espace industriel qui l'entoure tel que nous l'avons délimité et qui tend à en faire un espace à la fois polarisant au niveau national et ouvert sur l'étranger, soit propice à l'anonymat et au caractère discontinu des relations sociales, et particulièrement commerciales.

Il semble que l'analyse que nous allons conduire maintenant des conséquences de la crainte de l'imitation - et de la rétention des informations qui en résulte - dans l'espace tunisois, nous donnera de nouvelles occasions d'illustrer cette hypothèse.

## **B. Les conséquences de la rétention des informations.**

### ***a. Une influence contradictoire sur la capacité d'innovation des entrepreneurs.***

La diversité des témoignages que nous avons reçus à ce sujet, celle des théories qu'ils semblent illustrer et, surtout, leur caractère apparemment contradictoire, nous oblige à considérer, avant de tenter une synthèse, que la pratique de l'imitation et la rétention des informations peuvent comporter des effets tour à tour positifs et négatifs sur la capacité d'innovation.

#### 1. La crainte de l'imitation, obstacle à l'innovation.

Nous avons déjà noté<sup>63</sup>, à travers l'exemple de Hamadi L. (construction mécanique, unité de Fouchana), que la crainte de l'imitation pouvait s'avérer dissuasive en matière d'innovation.

Il s'agit là, à notre sens, d'une illustration éclatante de la vision du grand théoricien de l'innovation qu'est Joseph SCHUMPETER qui fut à l'origine d'une explication par l'innovation des phases de croissance des cycles économiques « longs »<sup>64</sup> du capitalisme dans les pays développés. Or, dans son ouvrage intitulé « Capitalisme, socialisme et démocratie »<sup>65</sup>, SCHUMPETER se posait la question de la survie du capitalisme, à une époque où ce système était fortement « concurrencé » par le socialisme. Nous nous intéresserons plus particulièrement, ici, à la deuxième partie de cet ouvrage, dans laquelle l'auteur aborde ce problème après avoir, dans une première partie, rappelé l'essentiel de la doctrine marxiste et avant de poser, dans la troisième partie, la question des possibilités de fonctionnement du socialisme. Dans cette deuxième partie, SCHUMPETER s'ingénie à défendre les vertus du monopole, à l'encontre des économistes classiques et néoclassiques qui mirent plutôt en avant le caractère stimulant de la concurrence en montrant que les situations de monopole conduisent à des restrictions de production. SCHUMPETER en convient, certes, mais considère que ces restrictions se trouvent compensées, dans un capitalisme de

<sup>63</sup> Cf., supra, même chapitre, A-b-1.

<sup>64</sup> Cycles dits de « Kondratieff ».

<sup>65</sup> SCHUMPETER Joseph : *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris : Payothèque, 1961 (1ère édition en 1942).

monopoles, par l'existence d'un processus qu'il appelle « le processus de destruction créatrice » qui « *constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme...* ». A cause de lui (de ces innovations révolutionnant en profondeur, et non à la marge, le comportement des entreprises, et de l'intérieur la structure du système), ce système ne connaît pas de compression de la production, bien qu'il n'ait jamais fonctionné en « concurrence pure et parfaite »<sup>66</sup>. Or, SCHUMPETER note le caractère parfois favorable des « pratiques restrictives » (brevets, secrets de fabrication, contrats à long terme, hausse de prix) dans un contexte de « destruction créatrice ». En effet, ces pratiques, que l'on peut aussi qualifier de « monopolistes », jouent, selon lui, comme une assurance contre le risque que comporte l'investissement dans l'innovation. (« Les automobiles, **parce qu'elles sont munies de freins**,<sup>67</sup> roulent plus vite que si elles en étaient dépourvues. »). Elles exercent cet effet-là de deux manières. D'une part, certaines d'entre elles assurent des profits immédiats au « monopole »<sup>68</sup>, qui lui permettent de compenser d'éventuelles pertes futures et donc de mieux en accepter le risque : en font partie les hausses « excessives » de prix finançant la recherche et le développement. D'autres pratiques - c'est à celles-ci que nous nous intéresserons surtout - tendent à limiter l'entrée dans la branche de nouveaux concurrents, ce qui peut aller jusqu'à leur prise de contrôle. Mais la simple présence de ce que nous avons déjà nommé des « barrières à l'entrée » dans une branche est favorable à l'innovation selon SCHUMPETER, qui l'exprime ainsi *a contrario* : « La libre entrée dans une branche rend l'innovation impossible ». C'est bien ce que montre l'exemple de Hamadi L. qui se refuse à investir dans la recherche portant sur l'amincissement des lames de scie, de crainte que l'imitation (équivalente ici à l'entrée de nouveaux venus dans la branche définie au sens étroit par le nouveau produit qui serait ainsi créé) ne réduise à néant ces efforts.

Pourtant, d'autres analyses tendraient à faire au contraire de la concurrence, et même des pratiques d'imitation, un stimulant majeur pour l'innovation.

## 2. L'imitation comme catalyseur de l'innovation.

Si l'on en croit P.N.DENIEUIL (1994), la fréquence des pratiques d'imitation est aussi une caractéristique de la région de Sfax, mais leur effet s'avère en ce lieu plutôt stimulant pour l'innovation, d'une manière que l'auteur illustre et précise comme suit : « *Avant la production des pompes, B.S s'est lancé dans la production des parcs, des landaus pour bébés, puis des sacs en skai . Progressivement il dut abandonner : " quand on a commencé, ça a bien marché, mais après il y avait trop de concurrence, on a fait autre chose". B.S nous définit alors, avec une grande précision, les mécanismes de ce que nous nommerons " innovation stimulée".. Il évoque ici la nécessité, face aux imitateurs, de renouveler sans cesse la production et d'élargir son métier par une activité annexe . Tout innovateur doit savoir en ce sens que son invention sera reprise par d'autres et qu'il devra de nouveau faire ses preuves avec un autre produit tant qu'il n'en possédera pas le monopole (comme c'est le cas des nouveaux industriels, disposant des moyens financiers et administratifs nécessaires à la constitution d'un tel monopole). »*

<sup>66</sup> Idéal conçu par les économistes néoclassiques.

<sup>67</sup> Souligné par l'auteur.

<sup>68</sup> Notion qu'il faut considérer ici dans un sens large, comme entreprise éventuellement membre d'un oligopole, et à l'abri d'une concurrence nouvelle.

C'est bien le type de réaction face à l'imitation que nous avons pu rencontrer à Tunis auprès de M. Ezzedine E.B., fabricant d'articles sanitaires en plastique, qui nous affirmait<sup>69</sup> que, lorsqu'un produit s'avérait concurrencé, il renonçait à le fabriquer et le remplaçait par un autre (ce qui le conduisit par exemple à l'abandon de la production d'articles scolaires) ; mais c'était pour déplorer l'absence d'une attitude semblable chez la plupart de ses concurrents<sup>70</sup>.

Il en résulte donc qu'il n'existe pas de fatalisme concernant l'effet des pratiques de l'imitation sur la capacité à innover, mais que, en ce domaine encore, les acteurs ont une marge de liberté qui semble les entraîner à réagir différemment à Tunis et à Sfax, par exemple.

En outre, l'histoire personnelle de Mounir G., dont nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer l'expérience en tant qu'inventeur et entrepreneur<sup>71</sup>, nous fournit un éclairage nouveau et très ambivalent sur les pratiques restrictives et de monopole, qui permet de nuancer l'optimisme schumpetérien sur la question.

Né à Tunis en 1957, titulaire d'un « baccalauréat technique » obtenu à Tunis, Mounir G. a été formé à la maintenance de matériel médical en Allemagne et en Italie, dans des conditions sur lesquelles nous reviendrons très prochainement.<sup>72</sup> De retour en Tunisie, il monte au milieu des années 1980 un atelier de maintenance d'équipements dentaires qui traite toutes les marques, et travaille sur tout le territoire de la République. Mais il éprouve alors des difficultés d'approvisionnement en pièces détachées. Les concessionnaires exclusifs de chaque marque refusent de l'approvisionner, car, assurant eux-mêmes la maintenance, ils voient en lui un concurrent. Quant aux fabricants étrangers (notamment français) à qui il est conduit à s'adresser, ils le renvoient aux concessionnaires tunisiens. Nous sommes donc en présence, ici, d'un exemple de pratique restrictive qui ne peut que nous apparaître, à ce stade du récit, comme préjudiciable à la croissance. Mais la suite de l'histoire éclaire ce premier obstacle sous un nouveau jour : elle nous montre qu'il vaut mieux le considérer comme une contrainte, qui laisse ouvert le champ des possibles pour l'acteur qui la subit, en l'occurrence ici Mounir G., et qui s'est même avérée stimulante. En effet, ces difficultés à s'approvisionner en pièces l'ont obligé à adapter pour les besoins de sa profession des pièces courantes disponibles en quincaillerie. Plus intéressant encore, cette situation l'incita à entrer de plain-pied dans la production. Il fallait bien remplacer les équipements non disponibles à l'importation. La réalisation artisanale d'un prototype d'unité dentaire permit l'éclosion d'idées d'améliorations qui firent petit à petit de Mounir G. l'inventeur et l'innovateur que nous connaissons.

Que conclure de ces analyses et témoignages qui apparaissent contradictoires ? L'innovation souffre-t-elle ou bénéficie-t-elle finalement de la concurrence et de l'imitation ? Il est clair que l'innovateur a besoin, pour mener à terme son expérience, d'un temps de « tranquillité » pendant lequel il ne soit pas ou peu concurrencé. Il semble tout aussi clair que, passé un certain délai qui ne doit donc pas s'éterniser, l'arrivée de concurrents imitateurs dans la branche peut s'avérer favorable à l'innovation, du moins si elle oblige l'innovateur à rester dans ce rôle en s'orientant vers de nouveaux produits. Tout se passe donc comme s'il existait

---

<sup>69</sup> Le 11 juillet 1996.

<sup>70</sup> Cf. ., supra, même chapitre, A-b-1. « Qu'est-ce qui incite à l'imitation ? »

<sup>71</sup> Mounir G. est un concepteur et fabricant de matériel dentaire ; son cas a été analysé dans le présent chapitre à propos de « la crainte de l'imitation dans la région de Tunis ». (Cf. ., supra, A-b-2.)

<sup>72</sup> Dans la section suivante consacrée aux effets de la rétention d'information sur la formation professionnelle.

un degré optimum de protection contre la concurrence, en deçà duquel l'innovation ne pourrait même pas naître, mais au-delà duquel elle ne se renouvellerait pas.

Or, l'espace industriel tunisois montre une situation inverse, dans laquelle, d'une part, on trouve des pratiques concurrentielles trop exclusivement orientées vers l'imitation pour laisser du temps aux innovations d'éclorre sans risques rédhibitoires, et où, d'autre part, existent encore des situations de monopole résultant du caractère récent de l'industrialisation. Dans la pensée de SCHUMPETER, les barrières à l'entrée dans une branche ne s'avèrent favorables à l'innovation qu'à la condition que ceux qui en bénéficient ne les gaspillent en quelque sorte pas, et en profitent effectivement pour mener à bien l'innovation. Or, ce n'est pas le cas lorsque ce sont des monopoles commerciaux - distributeurs exclusifs de produits étrangers par exemple - qui jouissent de telles protections. On pourrait arguer que l'existence de ce type de monopole appartient en Tunisie au passé. C'est vrai dans une certaine mesure : les trois dernières décennies ont bien été des décennies d'industrialisation, à la faveur desquelles la production locale a tendu à se substituer aux importations et les commerçants à devenir des industriels. Mais plusieurs exemples laissent penser que cette évolution n'est pas irréversible et que l'ouverture actuelle à la concurrence internationale pourrait bien opérer un renversement de tendance, de nombreux industriels étant incités à redevenir importateurs.

### ***b. La rétention d'informations, obstacle à la formation professionnelle et à la transmission de savoir-faire.***

Revenons sur les conditions dans lesquelles s'est effectuée la formation professionnelle de Mounir G.

Mounir travaille au début des années 1980 comme technicien chargé de la maintenance chez un représentant tunisien du fabricant allemand Kavo. Mais les possibilités de progression dans la carrière apparaissaient limitées : d'une part, l'université tunisienne n'offrait alors pas de formation en ce domaine et, d'autre part, l'employeur de Mounir G., comme d'ailleurs la plupart des représentants des firmes étrangères, refusaient d'assurer une formation continue à des salariés qu'ils regardaient comme des concurrents potentiels. Mais, en 1982, Mounir G. eut l'occasion de montrer son talent lors d'une exposition à la Faculté de Médecine dentaire de Monastir, où il réalisa une installation de matériel. Ce travail séduisit des visiteurs représentant Kavo, qui lui proposèrent une formation dans le cadre d'un stage en Allemagne. Cette formation à l'étranger (il faudrait y ajouter l'Italie) s'avéra déterminante pour la suite de sa carrière telle que nous la connaissons. Ce retour en arrière dans la biographie de M.G. illustre à nouveau le caractère inhibant des protections contre la concurrence. Elle est appliquée cette fois-ci aux conditions de la formation et non plus de l'innovation au sens strict. Mais l'exemple même de Mounir G. montre que ces deux notions sont étroitement liées : sans la formation dans la maintenance de matériel médical, on voit mal comment cette personne aurait pu mener à bien ses innovations.<sup>73</sup>

A quoi bon, se demandent certains entrepreneurs, former quelqu'un qui partira vers la concurrence ? Cette question ne représente qu'une variante du même problème. Elle se trouve pourtant à la base de comportements entrepreneuriaux très fréquents, comme le montrent les quelques exemples suivants :

Mohsen G. est directeur d'une entreprise de construction mécanique appartenant aujourd'hui au groupe Sicame, composé d'environ cinq entreprises et orienté vers la production d'équipements destinés aux véhicules utilitaires (camions, tracteurs). L'entreprise

---

<sup>73</sup> Même si, dans d'autres contextes, on peut rencontrer des innovateurs autodidactes.

que dirige notre interlocuteur fabrique des appareils de levage hydrauliques. Nous avons affaire là à un groupe ancien dont il faut faire remonter l'origine à l'époque du Protectorat français, puisque c'est en 1960 que des « Juifs français de Tunis » fondèrent la maison-mère actuelle en association avec un Tunisien travaillant dans le secteur bancaire. La propriété du groupe est aujourd'hui entièrement tunisienne, mais la filiale que dirige Mohsen G. reste liée par un contrat de licence avec l'ancien associé français (« Les Benne Marrel »). L'ancienneté, le passé et la taille du groupe<sup>74</sup> et de l'entreprise<sup>75</sup> expliquent peut-être l'existence dans cette dernière d'un bureau d'études, qui sert en particulier à transmettre le savoir-faire du donneur de licence au personnel local, mais que notre interlocuteur juge trop « mal étoffé » pour servir à lancer des produits véritablement nouveaux. En effet, ajoute-t-il, le patron est réticent à former du personnel qualifié qui risque de partir vers la concurrence ; il ne veut pas non plus, compte tenu de la morosité du marché, prendre le risque de titulariser, pour les retenir, les jeunes diplômés boursiers de l'Etat qui sont présents sur incitation gouvernementale<sup>76</sup>.

La menace ne vient d'ailleurs pas toujours de la concurrence locale, mais aussi de l'étranger, comme le montre l'exemple suivant :

M. Mourad Z. , directeur financier d'une filiale du groupe M'zabi qui produit des chaussures<sup>77</sup>, estime que pour innover autrement qu'en reproduisant des modèles observés à l'étranger, il faudrait une politique de formation de stylistes/modélistes. Or, il existe bien une formation tunisienne en la matière mais qui n'apparaît pas satisfaisante à notre interlocuteur, pour plusieurs raisons dont la plus importante n'est d'ailleurs pas liée au système de formation lui-même, mais plutôt à son contexte : seule la découverte de l'étranger, le voyage en général, permet, toujours selon lui, d'acquérir l'expérience qui façonne un créateur solide . Or, la formation à l'étranger coûte cher (18 000 DT en elle-même, pour un an et demi) ; c'est, pour l'entrepreneur, un véritable investissement , en outre très aléatoire, car rien ne permet de garantir :

- que la personne formée ne restera pas à l'étranger à l'issue de sa formation ;
- que, si elle rentre au pays, elle continuera à travailler pour l'employeur qui a financé cette formation ;
- qu'elle n'exigera pas une augmentation sensible de son salaire.

L'employeur subit en quelque sorte une dépendance très forte, parce que concentrée sur une seule personne ; notre interlocuteur conclut qu'un tel investissement n'est envisageable que pour la formation du fils du patron : ici intervient la confiance qu'introduit **le lien familial**.

Au-delà de ces cas individuels, cette réticence touche l'institution même de la formation professionnelle : en effet, le gouvernement tunisien a engagé, suite au Conseil Ministériel restreint du 15 avril 1994, un « PROgramme NATIONAL de FOrmation Continue » (PRONAFOC) inscrit pour la première fois au budget de l'Etat en 1995<sup>78</sup>. « La petite et

---

<sup>74</sup> 400 salariés.

<sup>75</sup> 70 personnes environ à la date du 18 janvier 1995.

<sup>76</sup> A titre d'exemple, les jeunes bénéficiaires d'un « Stage d'Insertion à la Vie Professionnelle » (SIVP), dont Mohsen G. nous indique, lors d'un second entretien à nous accordé le 17 juillet 1998, que l'employeur est tenu de les embaucher au bout de deux périodes de six mois, sous peine de perdre le droit à tout nouvel avantage gouvernemental. Mais, aux dires de notre interlocuteur, le chef de son entreprise se sépare généralement de ces jeunes travailleurs avant cette échéance.

<sup>77</sup> et qui appartenait jadis au groupe multinational Bata.

<sup>78</sup> *Formation Continue*, n°2, mars 1996, bulletin publié par le Centre national de Formation Continue et de Promotion Professionnelle.

moyenne entreprise est la cible prioritaire de ce programme »<sup>79</sup> qui, en 1995, était réservé aux PME « ayant moins de 50 agents permanents », mais qui, en 1996, a été étendu aux entreprises de 100 « agents permanents » au moins. Le bilan du PRONAFOC 1995 a permis d'évaluer à 1 274 le nombre de travailleurs bénéficiaires de stages financés dans ce cadre, et à 425 le nombre d'entreprises concernées. Trois secteurs d'activité (textile et habillement avec 22,82% des entreprises concernées, cuir et chaussures (15,76%) et industries mécaniques et électriques (13,65%) représentaient donc environ la moitié des entreprises bénéficiaires. A noter aussi que le District de Tunis, rassemblait à lui seul 36% des entreprises bénéficiaires de ce programme qui a été conduit en concertation avec les chefs d'entreprise.

Or, nous avons reçu, en avril 1996, d'un universitaire tunisien au fait du déroulement de ce programme, un témoignage sur un aspect particulier des difficultés de réalisation de celui-ci : au cours d'une réunion d'évaluation à laquelle participaient des chefs d'entreprise, ceux-ci se sont montrés très réticents devant la perspective, pour leurs salariés, de stages (séminaires) **interentreprises** : ils préféraient la formule des formations « à la carte », pourtant plus coûteuse pour l'Etat, mais leur permettant d'éviter que leurs salariés ne se rencontrent au risque de divulguer leurs secrets.

Il va de soi également que le souci de protection de tels secrets (réels ou seulement considérés comme tels), quand il conduit certains chefs d'entreprise à accentuer la division du procès de travail afin qu'aucun ouvrier ne maîtrise totalement ce procès et ne puisse ainsi en faire profiter la concurrence, n'est pas de nature à favoriser la transmission des savoir-faire ou l'essaimage. De tels comportements ont été avoués (sinon revendiqués) par plusieurs des entrepreneurs de notre échantillon, dans la confection, mais aussi dans la pharmacie, la photogravure, etc.

M. Nouredine B.S.<sup>80</sup> se plaît à souligner les bonnes relations qu'il entretient avec ses 80 ouvrières, d'une manière qui n'est pas sans illustrer la notion de paternalisme : les ouvrières sont recrutées « vierges » de formation (soit à la sortie de l'école primaire) et donc formées entièrement dans l'entreprise, par les plus anciennes d'entre elles. Ce point nous permet de constater que cet entrepreneur, ayant lui-même acquis une longue expérience professionnelle à l'étranger (travail aux usines Renault de Paris, puis dans la confection au Sentier, ce qui l'amènera finalement à diriger en France une entreprise de 300 personnes fermée vers 1974-75 au moment de la récession), se situe du côté des victimes plus que des auteurs de débauchage. Il insiste sur l'esprit d'équipe qu'il veut voir fonctionner dans son usine, souci qu'il estime devoir à son expérience du travail chez Renault. Une réunion hebdomadaire du personnel, censée servir de cadre à une prise de décisions « collégiales », joue aussi un rôle de « défoulement » : les ouvrières peuvent y exposer leurs problèmes, y compris d'ordre privé. « Elles sont plus proches de moi que de la famille ». De fait, Nouredine B. S. peut affirmer qu'il joue quelquefois un rôle de médiateur dans des conflits familiaux. Conscient de la dépendance forte de ces femmes à l'égard des centres de décisions masculins de leurs familles, il dit aussi majorer quelque peu leur rémunération pour leur assurer un minimum dont elles puissent disposer personnellement. Il organise à l'intérieur de l'usine des concours qui permettent à son personnel d'exprimer sa créativité et d'en faire profiter l'entreprise (création de modèles de vêtements).

Ces quelques précisions peuvent sembler superflues, au regard du thème que nous étudions ici. Apportées pour illustrer l'existence chez Nouredine B.S. d'un type de relations de travail à mi-chemin entre les notions de paternalisme et de convivialité (du moins à travers

---

<sup>79</sup> op. cit. n°7.

<sup>80</sup> Entre preneur de la confection à La Charguia, rencontré les 28 décembre 1994, 12 janvier 1995 et 15 juillet 1998.

la perception du patron), elles devraient cependant donner plus de forces aux éléments qui vont suivre, et qui donnent de ces relations une image un peu plus contrastée :

Interrogé sur l'existence d'innovations portant sur les procédés de production, Nouredine B.S. répond qu'il existe surtout des améliorations d'ordre ergonomique : il filme par exemple ses ouvrières afin d'étudier les positions de travail optimales. Il précise que ces améliorations sont protégées contre les risques de divulgation auprès de la concurrence, par le fait de la division du procès de travail : aucune ouvrière seule n'est en mesure de comprendre et reproduire l'une de ces améliorations dans sa totalité.

Encore l'enjeu d'un contrôle sur le savoir-faire ouvrier n'apparaît-il pas dans ce cas extrêmement capital. Il n'en est pas de même de l'expérience de M. Abdelmajid T. dont l'activité concerne la photogravure (reproduction informatique d'images par numérisation et scannerisation). L'ensemble de son personnel est un personnel qualifié (il existait 30 techniciens en 1992, 5 aujourd'hui<sup>81</sup>) et extrêmement convoité par des concurrents étrangers, notamment Saoudiens, mais aussi Européens. La compétitivité des techniciens tunisiens employés par Abdelmajid T. tient aux facteurs suivants : leur compétence technique est comparable à celle des étrangers, tandis qu'ils font preuve, selon notre interlocuteur, d'une plus grande discipline au travail que leurs collègues du Moyen-Orient. Par-dessus tout, ils coûtent moins cher à leur employeur, même en tenant compte d'une surenchère permettant aux concurrents étrangers de les « débaucher ».

C'est précisément ce phénomène qui s'est produit chez Abdelmajid T., puisque, raconte-t-il, en douze ans<sup>82</sup>, ils ne sont pas moins d'une centaine de techniciens formés par lui, à avoir quitté l'entreprise pour répondre à une offre alléchante. Entre 1988 et 1989, c'est la totalité du personnel qui a ainsi disparu presque d'un coup, engagée par un Saoudien.

En 1992, Abdelmajid T. met au point une stratégie de défense dont les lignes de forces sont les suivantes : une accélération de l'automatisation, permettant de réduire considérablement les besoins en hommes - réduction de 30 à 5 du nombre de techniciens, accompagnée de gains de productivité spectaculaires, les cinq en question produisant 2 à 3 fois plus que les 30 précédents ; une concentration sur la propre personne du patron de la formation générale dispensée par le fournisseur allemand d'équipements ; enfin, la mise en œuvre d'une division fonctionnelle du travail - numérisation, presse-épreuve, publication assistée par ordinateur... - entre les techniciens restants, telle que, désormais, chacun d'eux se trouvant trop spécialisé pour maîtriser l'ensemble du processus, ce sont eux qui dépendent du savoir de M. T., et non plus l'inverse.

### *c. La rétention d'informations, un frein à la coopération interentreprises.*

La faible dimension des entreprises limite les moyens que possède chacune d'elles de mener à bien des investissements qui seraient de nature à créer un cadre parfois nécessaire à toute innovation d'envergure. Nous pensons précisément à la formation, à la recherche, à la prospection, à la publicité etc. L'appartenance d'une PME à un groupe permet de bénéficier des moyens de ce groupe. Mais bon nombre d'entreprises demeurent isolées, et les services offerts par l'Etat<sup>83</sup> sont loin de résoudre tous les problèmes. Nous ne pouvons nous empêcher de supposer que la mise en commun des moyens d'un grand nombre de petites unités

---

<sup>81</sup> Le 24 avril 1996. Au 16 juillet 1998, date d'un second entretien, l'effectif était demeuré le même.

<sup>82</sup> L'entreprise a été fondée en 1983.

<sup>83</sup> A l'exemple des centres techniques sectoriels.

permettrait d'accroître considérablement l'efficacité de ces moyens. Or, à une exception près - celle de l'entreprise Capa, minotier et fabricant de pâtes alimentaires qui réalise avec certains de ses confrères des achats groupés de blé ainsi que des ventes groupées de produits finis sur de grands marchés à l'exportation -, de telles pratiques n'ont pas été constatées dans notre échantillon, et leur absence toujours justifiée par l'état de concurrence (on ne s'associe pas avec des concurrents). Certains entrepreneurs y seraient favorables, mais ils font alors état des difficultés dues aux réticences des autres. Pour M. Ezzedine E. B. (plasturgie, Radès), il a existé des tentatives de collaboration, à travers la chambre syndicale<sup>84</sup>, dans le but d'harmoniser les prix, la qualité ..., mais, « de retour chez lui, l'industriel refait comme avant, à sa guise ». M. Salah O. a pris la direction d'une filiale consacrée aux emballages plastiques à l'intérieur d'un groupe, après avoir effectué des études d'ingénieur en France où il est resté un an et demi, et après neuf ans de travail à « Air Liquide-Tunisie ». Il se dit étonné de ne pas trouver, au niveau de la branche tout entière, une revue contenant des listes de fournisseurs, de prix, ou encore des études réalisées en commun, et indiquant à chaque employeur des références de salaires moyens par qualification - ce qui aiderait chacun, selon lui, à lutter contre le débauchage.

Or, dans certains districts industriels, la concurrence n'empêche pas certaines formes de coopération, qui constituent donc souvent une caractéristique fondamentale de ces districts, même si nous n'avons pas considéré cette caractéristique comme réellement constitutive de leur existence. Nous consacrerons un chapitre entier à l'étude de certains districts industriels existant dans divers pays et régions du globe<sup>85</sup>. Compte tenu de la possibilité de relations de coopération entre concurrents dont témoigne l'existence de ces districts, nous ne saurions nous contenter de considérer la situation que nous observons à Tunis dans ce domaine comme allant de soi, du simple fait de l'existence de la concurrence. Nous sommes amené à rechercher les facteurs faisant ici obstacle à la coopération. Nous le ferons en nous posant successivement deux questions : la coopération est-elle vécue comme un besoin ? La coopération, en second lieu, est-elle vécue comme une possibilité ?

#### 1. La perception par les entrepreneurs de l'enjeu de la coopération.

Certains chefs d'entreprise déclarent qu'ils n'éprouvent aucun besoin de coopérer avec leurs confrères. D'autres sont conscients qu'ils gagneraient à diverses formes de coopération, mais estiment se heurter à l'indifférence de leurs collègues, en attribuant celle-ci à des raisons qui constituent donc des représentations, à prendre en tant que telles, et dont la synthèse permet de dégager trois clefs de compréhension :

*α) L'hétérogénéité des entreprises à l'intérieur d'une branche.*

Une telle hétérogénéité se lit à trois niveaux :

- divergence d'intérêts : dans l'électroménager, il y a, aux dires de l'un des industriels concernés, d'un côté ceux qui réalisent vraiment de la valeur ajoutée, et, d'un autre

---

<sup>84</sup> Vraisemblablement une des fédérations affiliées à l'UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat).

<sup>85</sup> Cet examen fera l'objet d'un développement propre. Cf., infra, Deuxième Partie, I-A



côté, ceux qui se contentent d'opérations de montage ; ces derniers sont parfois même qualifiés de « pseudo-industriels » ; toute collaboration s'avère impensable entre eux ;

- divergence de niveau : on n'a rien à apprendre des confrères ; on ne voit « aucun exemple à suivre » ; les autres sont jaloux de la réussite de ceux qui connaissent le succès. Ces représentations ont été exprimées dans la confection (deux fois au moins) et la construction mécanique ;

- différence de taille, de génération et de stratégie, entre, d'un côté, des entreprises anciennes, « ayant pignon sur rue », jouissant d'une dimension et d'une notoriété qui les obligent à une certaine transparence et, de l'autre, des « francs tireurs » - petites sociétés, jeunes, qui fonctionnent avec un noyau extrêmement limité de personnel titulaire et une masse de salariés mobiles et précaires.

### *β) la protection extérieure.*

Bien qu'en voie de disparition<sup>86</sup>, la protection extérieure continuera sans doute encore un certain temps à imprimer sa marque dans les représentations. On pourrait penser *a priori* que la concurrence internationale, jugée bien souvent plus inquiétante que la concurrence locale, constitue la meilleure incitation à une collaboration nationale entre les entrepreneurs ; et, de fait, il semble que dans une branche jeune comme la pharmacie, on rencontre une génération de chefs d'entreprises qui a moins connu la protection que ses aînés et qui se montre justement plus ouverte à la collaboration. Si nous prenons un peu de recul par rapport à cette question précise de la protection extérieure, nous pouvons la reformuler sous une forme plus générale : il s'agit de savoir s'il existe un *patriotisme économique* des entrepreneurs tunisiens, qui leur permettrait d'établir un ordre de priorité dans leur stratégie concurrentielle et de considérer que, sous certains aspects au moins, l'urgence serait de s'armer contre la concurrence étrangère, même au prix d'une collaboration avec la concurrence locale ou nationale. Or il semble que la réponse à cette question soit globalement négative, quelles que soient les prises de conscience individuelles.

En effet, la protection extérieure, qui signale bien par essence un nationalisme économique pris en charge par l'Etat, semble paradoxalement, dans le cas tunisien, avoir contribué à endormir tout nationalisme au niveau de la « classe » sociale des entrepreneurs – dont, de ce fait, l'existence en tant que telle demeure en question. Reste à savoir si l'ouverture à la concurrence étrangère sera capable de souder les rangs de ces entrepreneurs tunisiens ou si elle ne se traduira pas plutôt par une fuite en avant dans le sens de la désindustrialisation ou de la soumission pure et simple au capital étranger, accompagnant une insertion de plus en plus étroite dans la division internationale du travail.

On constate en effet que si les entrepreneurs tunisois éprouvent bien un besoin de collaboration, ce n'est guère en Tunisie qu'ils la recherchent, mais plutôt à l'étranger, et sous la forme du « partenariat » (entendu dans le sens de la constitution d'entreprises mixtes avec des étrangers) qui est devenu un thème dominant du discours politique ; le partenariat est encouragé de multiples façons, dont la moindre n'est pas la tenue périodique, dans la capitale, à l'initiative de l'API, d'un « Carrefour d'affaires et de technologie » où les partenaires potentiels peuvent se rencontrer par delà les frontières.<sup>87</sup> Autre illustration : la Chambre Syndicale de l'industrie pharmaceutique a créé, avec le SNIP (Syndicat Français de cette même branche), un « comité mixte » pour échanger des idées, ce qui a permis par exemple la

<sup>86</sup> En droit, sinon en fait. Pour ce qui est du premier aspect, cf., infra, Deuxième Partie, I-B-c-3-β) ; concernant le second aspect, cf., infra, Deuxième Partie, II-B-b-2-γ).

<sup>87</sup> Cf., infra, Troisième Partie, II-B-a.

mise en place de séminaires de formation (par un formateur français) destinés à l'ensemble de la profession tunisienne. Citons encore le cas d'Abdelmajid T. (photogravure), qui participe, comme membre d'une commission consultative, à la mise en place d'un centre de formation professionnelle à l'Ariana avec des partenaires allemands.

## 2. Les conditions de possibilité de la coopération.

Il s'avère que cette possibilité est minée par un phénomène de *méfiance* dont il faut comprendre les ressorts.

Nous ne saurions nous contenter, pour ce faire, d'en appeler à de pures et simples considérations psychosociologiques renvoyant à une quelconque « mentalité », en particulier parce que nous savons maintenant avec quelles précautions il faut manier ce terme dans une étude qui dépasse l'échelle du simple comportement individuel<sup>88</sup>. Il faut ajouter que l'insuffisance d'une telle analyse, surtout si elle amenait à considérer la mentalité comme un donné « naturel », apparaît de manière éclatante dans le cas de l'espace que nous étudions. Un paradoxe saute aux yeux : le sens commun n'a pas l'habitude de considérer, en effet, la mentalité arabo-musulmane comme particulièrement marquée par la méfiance, au contraire pourrions-nous même écrire. Il est vrai que, là encore, toute appréciation dépend de la manière dont on délimite l'aire culturelle censée déterminer une « mentalité » : un habitant de Tunis peut être marqué à cet égard par des déterminations diverses qui peuvent même se contredire : les éléments méditerranéen, berbère, musulman, arabe, et enfin proprement **tunisois**<sup>89</sup>.

Ce paradoxe ne peut donc que nous inciter à nous montrer plus exigeant dans l'analyse du phénomène de méfiance nuisant à la coopération entre entrepreneurs, et à le ramener avant tout aux conditions objectives qui marquent le contexte tunisois d'activité industrielle.

Nous pouvons d'abord rapidement signaler un élément historique de ce contexte. C'est le mot « coopération » lui-même, avant toute considération sur son contenu, qui pâtirait en Tunisie d'une réputation que l'expérience socialiste de M. Ben Salah aurait rendue mauvaise. Cette considération linguistique pourrait paraître bien anecdotique si elle ne suggérait pas aussi tout ce que la Société tunisienne a pu, depuis cette époque, « gagner » en individualisme. Mais cette explication est insuffisante à rendre compte des particularités de la région de la capitale, car c'est l'ensemble national tunisien qui a été profondément marqué par l'expérience de la décennie soixante. Il faudrait même ajouter que Sfax est encore plus connue que Tunis pour avoir rejeté l'orientation collectiviste du gouvernement de l'époque.

Il est donc temps de porter toute notre attention sur les conditions actuelles dans lesquelles s'effectue l'activité industrielle dans la région de la capitale, et qui peuvent être source de méfiance, et freiner les possibilités de coopération.

Pour les mettre en évidence, nous partirons d'un cas particulier de coopération, qui consiste, pour des industriels, à accepter de se spécialiser. Chacun d'eux, ce faisant, prend un risque : celui que ses concurrents ne fassent pas de même, c'est-à-dire qu'ils conservent la totalité d'une gamme avec l'avantage commercial que cela implique et finissent par éliminer

---

<sup>88</sup> Cf., supra, même Partie, I-E.

<sup>89</sup> Des Tunisiens peuvent être très sensibles à ce qu'ils jugent être des différences de mentalités entre un Sfaxien et un Tunisois par exemple, différences qu'un étranger ne remarquerait pas forcément ; sans parler des différences perçues par un citoyen d'un pays donné du Maghreb à l'égard de la mentalité d'un habitant d'un autre pays du Maghreb.

le confrère qui a pris le risque de la spécialisation. Celle-ci constitue en effet un risque commercial, à partir du moment où, sur le marché, des vendeurs spécialisés en affrontent d'autres qui ne le sont pas, car la possibilité de présenter un assortiment diversifié constitue un argument de vente, au même titre que le rapport qualité/prix. C'est ce que nous explique M. Jalel B.<sup>90</sup> qui a à offrir 500 références de pots d'échappement<sup>91</sup>. La spécialisation sur une seule référence s'avère impensable, car le client préfère ne traiter qu'avec un seul fournisseur par produit (le produit étant ici le pot d'échappement). Ce risque commercial se trouverait bien sûr éliminé si tous les vendeurs acceptaient la spécialisation, chacun dans une référence. Chacun d'eux pourrait alors bénéficier des économies d'échelle dues à la spécialisation dans l'ensemble du secteur. Pour que l'ensemble des références se trouve néanmoins couvert, les vendeurs ne peuvent faire l'économie d'une coopération mutuelle, à tout le moins d'une coordination. Jalel B. nous explique qu'une telle coopération est impossible dans sa branche à cause de « l'état de guerre » entre concurrents. Il estime que, l'équipement nécessaire à la fabrication n'étant pas spécifique à chaque référence, il n'existe aucune garantie que les concurrents s'en tiennent effectivement à la spécialité éventuellement choisie.

Nous avons là, semble-t-il, une illustration parfaite du « dilemme du prisonnier », cas particulier de la théorie des jeux analysé par Robert AXELROD<sup>92</sup>.

L'auteur montre que, entre individus « égoïstes » et en l'absence d'un pouvoir central, le choix de la solution « égoïste » l'emporte *a priori*, même si cette stratégie individuelle conduit finalement au pire résultat pour l'ensemble des joueurs. Pour mener à bien une telle démonstration, R. AXELROD est obligé d'évaluer quantitativement les gains obtenus par chaque joueur en fonction, d'une part, de son propre choix, et, d'autre part, du choix de ses partenaires. Une hypothèse cruciale apparaît ainsi à travers les valeurs qu'il attribue aux différents cas : la récompense que tire chaque joueur qui a choisi la coopération lorsque les autres coopèrent également est forte (R = « récompense pour coopération mutuelle »), mais cependant inférieure au gain obtenu s'il fait cavalier seul alors que les adversaires choisissent la coopération (T = « tentation de l'égoïste »). De même, la « punition de l'égoïste » (P), à savoir le résultat du choix de faire cavalier seul lorsque tous font cavalier seul également, est moins dure que la sanction frappant le joueur qui a choisi de coopérer en se heurtant au choix « égoïste » de ses partenaires (S = « salaire de la dupe »).

Ces hypothèses sont-elles raisonnables ? Si nous les appliquons à notre objet d'étude, elles signifieraient que les profits réalisés par un industriel qui parviendrait à accaparer, par exemple, l'ensemble du marché des pots d'échappement pour automobiles, après avoir éliminé des concurrents ayant eu l'imprudence de se spécialiser, chacun d'eux dans une seule référence, dépasseraient les avantages attendus d'une spécialisation - avantages en terme d'économies d'échelle, qui supposent que les autres industriels de la branche choisissent également la spécialisation dans des segments complémentaires. Quant à la « punition de l'égoïste », elle représente ici la médiocrité des performances d'un ensemble d'entrepreneurs qui, faute d'entente, continuent à se suréquiper, à produire chacun en deçà de ses capacités. Si le « salaire de la dupe », représentant alors le prix à payer pour avoir choisi seul la spécialisation, va jusqu'à l'élimination du marché, on est en effet prêt à accepter l'hypothèse de R. AXELROD selon laquelle la « punition de l'égoïste » équivaut à un gain qui, bien que faible, demeure supérieur au « salaire de la dupe ». Quoi qu'il en soit, la validité de ce modèle explicatif pour comprendre notre objet d'étude repose autant sur le système de représentations des acteurs que sur la réalité des gains et des pertes, toujours difficiles à

<sup>90</sup> Fabricant de pots d'échappement installé à Mégrine, rencontré le 9 juillet 1996.

<sup>91</sup> Ce chiffre peut surprendre, mais s'explique par le fait qu'une référence résulte du croisement entre le choix d'une marque et le choix d'un modèle à l'intérieur de cette marque.

<sup>92</sup> AXELROD Robert : *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Paris : Odile Jacob, 1992.

évaluer, surtout lorsqu'ils sont hypothétiques. En d'autres termes, ce qui compte, ce n'est pas tant de comparer par un calcul économique - que la plupart des chefs de PME ne font d'ailleurs pas - les avantages respectifs des différentes stratégies industrielles (étroitesse vs profondeur de gamme) d'un entrepreneur en fonction des stratégies adoptées par ses confrères, que de savoir à combien les acteurs eux-mêmes évaluent ces gains et ces pertes. Or, il semble bien que, dans la région de Tunis, se dessine un consensus implicite parmi les entrepreneurs pour accepter les hypothèses d'AXELROD.

Moyennant ces hypothèses, le problème est formalisé par R. AXELROD à l'aide d'un tableau que nous reproduisons en l'intitulant : « Dilemme du prisonnier ».

### « Dilemme du prisonnier »

		Joueur de la colonne			
		Coopérer		Faire cavalier seul	
		Gain du joueur de la ligne	Gain du joueur de la colonne	Gain du joueur de la ligne	Gain du joueur de la colonne
Joueur de la ligne	Coopérer	R=3	R=3	S=0	T=5
	Faire cavalier seul	T=5	S=0	P=1	P=1

R. AXELROD récapitule comme suit les conclusions auxquelles permet d'aboutir son modèle :

1. Dans tous les cas, il est payant de « faire cavalier seul » (que l'autre joueur choisisse de coopérer ou de faire cavalier seul) ;
2. Mais cette logique est aussi valable pour l'autre joueur ;
3. Elle aboutit à ce que les deux joueurs choisissent de faire cavalier seul ;
4. Dans ce cas, la rationalité individuelle amène au pire résultat possible pour **l'ensemble** des deux joueurs (total des gains :  $P + P = 1+1 = 2$ ). Le meilleur résultat d'ensemble serait obtenu par le choix des deux joueurs de coopérer (total des gains :  $R+R = 3+3 = 6$ ).

Et pourtant, constate R. AXELROD, il y a bien dans le monde des situations de coopération, et pas forcément suscitées par l'altruisme ou par l'action des Pouvoirs Publics . Il s'attache alors à trouver les conditions qui favorisent malgré tout la coopération.

Ces conditions peuvent apparaître dès lors que l'on introduit le *temps* dans le raisonnement. Les « joueurs » ne « jouent » pas une seule « partie ». Un joueur garde la mémoire des parties précédentes, et son choix de stratégie se trouve en partie conditionné par ce qu'il connaît des stratégies adoptées par ses partenaires dans le passé. Pour R. AXELROD, si le nombre de parties à jouer est fini et connu par avance, il n'existe toujours pas d'intérêt individuel à coopérer : c'est évident lors de la dernière partie, puisqu'il n'y a alors aucun futur à influencer. Mais c'est aussi vrai de l'avant-dernière partie, lors de laquelle chaque participant peut prévoir que l'autre fera cavalier seul au dernier coup, et ainsi de suite. Par contre, si le nombre de parties à jouer est indéfini, la coopération **peut** émerger.

En effet, d'une manière générale, c'est le fait pour deux joueurs d'être amenés à se rencontrer à nouveau qui peut les inciter à la coopération. Le joueur qui a opté, lors d'une première rencontre, pour un comportement égoïste, doit s'attendre à un choix similaire de la part de son partenaire lors d'une deuxième rencontre ; il ne peut ainsi espérer pérenniser le gain exorbitant lié à la « tentation de l'égoïste » et gagnerait à coopérer dès la première rencontre. Mais, selon AXELROD, les joueurs attachent moins d'importance aux gains à

venir qu'aux profits immédiats, et ce pour deux raisons : d'abord, en raison d'une préférence générale pour le présent, qui sert de base aux calculs d'actualisation des économistes, inspirés en cela par la théorie néoclassique ; ensuite, parce que la probabilité d'une nouvelle rencontre est plus ou moins forte, probabilité dont découle finalement, selon l'auteur, l'ensemble des conditions d'apparition de la coopération<sup>93</sup>. Dès lors que cette condition de base est remplie, la coopération peut se développer à partir de petits groupes d'individus qui la fondent sur la réciprocité, et même si ces échanges représentent une faible proportion de leurs interactions. Elle peut même s'épanouir dans un monde où existent nombre de stratégies différentes. Enfin, une fois établie, elle peut se protéger contre d'autres stratégies (en quelque sorte, en s'institutionnalisant). « Les rouages de l'évolution sociale sont donc munis d'un rochet » (AXELROD R., 1992).

Or, à Tunis, nous constatons *a contrario* que certains industriels, tels que Jalel B., ne voient pas du tout ce qui peut leur garantir que, en cas d'accord formel ou non, leurs confrères « joueront le jeu » ; et des spécificités, dont certaines sont nationales tandis que d'autres tiennent sans doute au contexte local tunisois, les renforcent dans cette méfiance :

- l'étroitesse du marché qui accentue les tensions entre concurrents. C'est encore M. B. qui estime que la coopération serait possible si le marché s'avérait suffisamment vaste pour tous les intervenants. Mais il est « trop étroit » et « la tension » (entre concurrents) « est au top ». Nous avons affaire là, de toute évidence, à une spécificité qui ne concerne pas uniquement l'espace de la capitale ;

- le nombre important de « joueurs » dans ce tissu industriel composé de PME, et surtout son caractère très mouvant : d'abord il est connu qu'une association est d'autant plus difficile que se trouve élevé le nombre de ses participants ; ensuite, s'il est théoriquement possible de passer un accord avec tous les entrepreneurs présents sur le marché, rien ne peut garantir qu'un nouveau venu respectera un tel accord ; or, tout laisse à penser que le foisonnement d'initiatives individuelles que l'on constate dans la société tunisienne actuellement, se traduit par une grande instabilité du tissu industriel : d'une part, la « course à l'argent »<sup>94</sup>, combinée à un taux de croissance industriel élevé reflétant le caractère récent de l'industrialisation, aboutit à un nombre élevé d'installations d'entreprises<sup>95</sup> ; d'autre part, la propension à l'imitation conduit à des changements d'orientations ou de créneaux de la part de ces industriels, qui se traduisent fréquemment par leur entrée dans de nouvelles branches (à cet égard, la plupart de nos interlocuteurs signalent, depuis leur installation, un accroissement du nombre de leurs concurrents) ; enfin, il est probable que bon nombre de ces créations d'entreprises ou de ces réorientations, surtout dans la mesure où elles se sont produites dans une certaine fébrilité, inspirées par le désir d'imitation plus que par le calcul économique, se soldent au bout du compte par des renoncements ou des disparitions d'établissements. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont signalé par exemple leurs projets de renoncer à des pans entiers de leurs activités industrielles au bénéfice du commerce. Toutes ces considérations témoignent donc finalement d'une instabilité forte du tissu industriel. Nous sommes en droit de considérer que si l'instabilité ne s'avère pas forcément plus forte à Tunis qu'ailleurs, elle s'avère peut être plus difficile à gérer par chaque entrepreneur isolément, en raison d'une caractéristique propre à l'effet de capitale et de métropole. L'hétérogénéité des origines géographiques des populations ainsi que de la nature des activités pratiquées n'est-elle pas plus propice qu'ailleurs à l'anonymat, et ce dernier n'est-il pas propre à accentuer

---

<sup>93</sup> Qui font l'objet du chapitre 3 de l'ouvrage d'Axelrod.

<sup>94</sup> Cf., infra, Deuxième Partie, III-conclusion.

<sup>95</sup> Cf., infra, même Partie, III.

l'incertitude dans laquelle un « joueur » peut se trouver quant à la stratégie supposée de ses partenaires ?

***d. La rétention d'informations, Un facteur de dispersion géographique des unités de production.***

C'est dans le but de protéger un secret de fabrication que certains chefs d'entreprise, quand ils doivent avoir recours à la sous-traitance, multiplient les sous-traitants et les choisissent dispersés dans l'espace, pensant ainsi éviter qu'ils puissent, en se rencontrant, reconstituer une vue d'ensemble d'un produit ou d'un procédé .

Nous avons déjà mentionné qu'une telle stratégie était envisagée par Hamadi L. (construction mécanique, Fouchana) dans la perspective, pour l'instant hypothétique, de mise en application de certains de ses projets d'innovation.<sup>96</sup>

C'est bien la même stratégie que reprend à son compte M. S. de Soliman<sup>97</sup>, même si son but est légèrement différent : non pas protéger ses propres inventions, mais éviter, de crainte de représailles judiciaires (avec effets financiers à la clef), la divulgation de celles des autres. M. S. possède un certain nombre de machines d'origine étrangère et protégées par des brevets dont il craint la reproduction par des concurrents locaux. Nous pouvons citer comme exemple une extrudeuse (brevet anglais) pouvant servir à la confection de divers types de grillages utilisant des matières plastiques. L'une d'elles était au départ destinée à la fabrication de filets de protection des cultures ; mais une déception quant à l'importance du marché escompté pour ce produit<sup>98</sup> a conduit M. S. à envisager la reconversion de la machine dans la fabrication de tuyaux d'arrosage au « goutte à goutte ». Il est aussi parfois simplement nécessaire d'adapter la machine à de nouvelles dimensions des produits en fonction de la demande de la clientèle (largeur d'un grillage, par exemple), ce qui implique de modifier la dimension des « lèvres » d'une « filière ». M. S. confie alors la filière en question, accompagnée d'un plan, à des ateliers locaux. Il nous précise alors qu'il contacte systématiquement plusieurs ateliers, et ne confie qu'une seule pièce à chacun d'eux, afin d'éviter qu'un d'eux ne s'avère capable de reproduire l'ensemble de la « tête » de la machine. Il cite en particulier deux de ces ateliers, l'un employant trois personnes, l'autre une trentaine, et situés à une quarantaine de kilomètres l'un de l'autre (l'un d'eux est localisé à Ben Arous). Il ajoute que, aucune relation ne se nouant entre ces établissements du fait même de la concurrence, il ne court de toute façon guère de risques qu'une communication entre eux ne les rende aptes à reconstituer l'ensemble de la « tête » de la machine en question.

Cette stratégie de dispersion des sous-traitants se retrouve surtout au niveau des inventeurs que nous avons rencontrés. Mounir G. (matériel médical) qui a recours à une dizaine de sous-traitants situés à Nabeul, Tunis, l'Ariana, et Ben Arous, précise bien que, dans un souci de protection, aucun de ces sous-traitants ne maîtrise l'ensemble de la technique employée. Il en est de même de Habib K. (procédés de dessalement et d'économie d'eau) qui précise lui aussi que le souci de protection de l'idée (contenue dans son appareil d'économie d'eau domestique qu'il a appelé « Gaspistop ») l'a conduit à diviser le processus de sa production en étapes, chacune confiée à un sous-traitant différent et le plus éloigné possible

<sup>96</sup> Cf. , supra, même chapitre, A-b-2.

<sup>97</sup> Plasturgie pour le marché agricole ; entretien du 19 mai 1995

<sup>98</sup> Les agriculteurs se sont avérés réticents, selon M. S., par souci de « laisser leur part des cultures aux moineaux ».

des autres (quel qu'en soit le coût de transport, insiste-t-il, comme pour bien marquer l'importance de l'enjeu).

Deux entrepreneurs sur 48, deux inventeurs sur 11, cela peut sembler un bien faible nombre de cas pour illustrer l'hypothèse d'une influence de la rétention des informations sur la dispersion géographique des activités. Mais il nous semble que l'idée est suffisamment originale pour que sa répétition par des acteurs différents et indépendants les uns des autres, ne relève pas tout à fait du hasard et exprime bien une tendance. De plus, sur ce point-là comme sur bien d'autres, il faut ramener ce faible nombre de témoignages non pas à la totalité de l'échantillon, mais seulement à la partie de celui-ci qui est susceptible d'être concernée. Pour ce qui est des entrepreneurs, seuls ceux qui pratiquent effectivement l'innovation technologique (produit ou procédé) ou utilisent des équipements suffisamment complexes pour renfermer des secrets de fabrication peuvent se trouver concernés par le problème et, de plus, la stratégie en question ici n'a de raison d'être que dans le cas où ils sont amenés à recourir à la sous-traitance. En ce qui concerne les inventeurs ou créateurs propriétaires individuels de brevets ou modèles, nous nous apercevons que, parmi les onze enquêtés, il y a lieu de mettre à part un créateur d'objets en céramique ainsi qu'un concepteur de jeux éducatifs, dont la logique est plus artistique que technique, ce qui, sans supprimer le risque de l'imitation et la nécessité de la protection, en change sensiblement les données. Il faut ensuite mettre à part un certain nombre de créateurs ou d'inventeurs qui, au stade actuel, ne sont pas encore des *innovateurs*, dans la mesure où la perspective d'une industrialisation des produits créés ou d'une application des procédés conçus n'a pas encore été envisagée par eux. Le problème de leur protection ne se pose donc pas encore de façon très concrète pour eux. Il faut citer, dans cette catégorie, un chirurgien-dentiste qui a adapté un « davier » (instrument de chirurgie dentaire servant à l'arrachage de dents) pour une meilleure productivité du travail et une meilleure qualité. Mais l'exercice de sa profession le mobilise pour l'instant<sup>99</sup> plus que la volonté d'entreprendre. Il faut aussi inclure dans cette catégorie deux autres inventeurs : l'un, qui dirige par ailleurs deux établissements fabriquant respectivement des filtres à cigarettes et des allumettes, a imaginé un « berceau-balançoire » pour bébés, et l'autre, un système d'éclairage automatique des pièces en fonction à la fois de la luminosité ambiante et du nombre de personnes présentes dans la pièce. Ce dernier travaille principalement dans le secteur pétrolier étatique en tant que technicien. Il en est de même de M. Nabil B.M. qui, bien que passionné par la recherche dans le double but de mettre au point des inventions personnelles et aussi de découvrir et adapter les inventions des autres, n'en est pas moins forcé de consacrer une bonne part de son temps à la gestion d'un commerce de location de voitures, qu'il a hérité de son père. Enfin, il est légitime de penser que les inventeurs qui envisagent plutôt le recours à un partenaire étranger de préférence au recours à la sous-traitance locale, n'ont pas non plus à résoudre le problème de la divulgation de leurs secrets par le biais de cette sous-traitance, même si d'autres se posent à eux.

Il reste donc au total très peu de cas, dans notre échantillon, d'inventeurs arrivés au stade de la production. Parmi ces derniers, ceux qui ne se posent pas le problème de la protection sous l'angle de la dissémination du processus de production sont ceux-là même qui ne se posent pas du tout le problème de la protection.

Toutes ces stratégies de protection par dissémination ou aussi par accentuation de la division du travail entre les ouvriers d'une même usine ne sont pas de nature à faciliter la transmission d'un savoir-faire suffisamment synthétique pour être ensuite utilisé par des salariés désireux de monter leur propre entreprise.

---

<sup>99</sup> Le 18 janvier 1995.

Nous pouvons ainsi comprendre en partie les obstacles qui s'opposent, dans la région que nous étudions, à la prolifération des entreprises par essaimage, thème qui constitue l'objet du chapitre suivant.



### **Chapitre III : Réalité et limites de l'essaimage des entreprises industrielles dans la région de Tunis.**

A l'occasion de la tenue, du 11 au 13 juillet 1998, d'une « Conférence nationale sur l'emploi » à Tunis, le chercheur tunisien Moncef BOUCHARA, connu pour ses enquêtes et réflexions sur l' « innovation rampante » en Tunisie, a publié dans « La Presse » un article consacré au mécanisme de création de l'emploi dans ce pays<sup>1</sup>. Au centre de sa problématique figure la relation privilégiée entre création d'emplois et création d'entreprises privées. Et de conclure son propos par la nécessité de rétablir le climat de confiance permettant à des couches de plus en plus larges de la population de fonder des entreprises et, par là-même, de créer des emplois. Cette confiance, qu'il analyse comme une confiance dans la capacité de l'Etat à se démarquer de l'Administration et, en quelque sorte, à protéger l'initiative des citoyens contre ses lourdeurs, aurait connu, selon lui, un regain spectaculaire dès 1988, à la faveur du changement politique de 1987, pour retomber peu à peu à partir de 1992. C'est du moins ce que laisseraient apparaître les chiffres de créations d'entreprises. M. BOUCHARA s'appuie en effet sur le nombre d'attributions annuelles de nouvelles patentes, utilisant un tableau que nous reproduisons sous le numéro 31.

**Tableau n°31** : Patentes nouvellement perçues chaque année en Tunisie (1980-1997)

Année	Nombre de patentes nouvellement perçues chaque année	En % de personnes morales	En % de personnes physiques
1997	30 000		
1996	33 993	12,41	87,59
1995	35 112	11,49	88,51
1994	33 095	10,85	89,15
1993	29 345	12,18	87,82
1992	30 127	11,35	88,65
1991	27 723	11,28	88,72
1990	25 291	13,01	86,99
1989	22 243	11,22	88,78
1988	20 107	8,65	91,35
1987	13 568	8,11	91,89
1986	15 507	6,69	93,31
1985	15 853	8,13	91,87
1984	12 699	9,71	90,29
1983	11 458	10,32	89,68
1982	9 938	11,94	88,06
1981	9 525	11,59	88,41
1980	9 280	9,80	90,20

*Source : Ministère Tunisien des Finances*

<sup>1</sup> BOUCHARA Moncef : « Comprendre la mentalité de l'employeur », *La Presse*, supplément « Economie », mercredi 15 juillet 1998.

Pour pouvoir confirmer la tendance relevée par Moncef BOUHRARA relative à l'explosion du nombre de patentes entre 1988 et 1992, puis à sa stabilisation ultérieure, il serait utile de faire subir à ces données un traitement statistique simple qui permette de faire abstraction des « sautes d'humeur » de la conjoncture. Nous proposons d'utiliser pour ce faire la technique des moyennes mobiles : il s'agit d'associer à chaque année la moyenne des valeurs obtenues cette année-là, l'année précédente et celle qui la suit. Nous compléterons les résultats par le calcul du taux de variation annuel de ces moyennes mobiles, entre 1981 et 1996. Il en résulte le tableau n°32.

**Tableau n°32** : Evolution du nombre de patentes nouvellement perçues chaque année en Tunisie (1980-1997)

Année	Moyenne mobile sur 3 ans	Taux de variation par rapport à l'année précédente (en %)
1996	33 035	
1995	34 067	- 3,0
1994	32 517	4,8
1993	30 856	5,4
1992	29 065	6,2
1991	27 714	4,9
1990	25 086	10,5
1989	22 547	11,3
1988	18 639	21,0
1987	16 394	13,7
1986	14 976	9,5
1985	14 686	2,0
1984	13 337	10,1
1983	11 365	17,4
1982	10 307	10,3
1981	9 581	7,6

*Source : Elaboration personnelle, à partir des données du Ministère tunisien des Finances, reproduites par M. BOUHRARA*

Une fois les données débarrassées des à-coups de la conjoncture, les ruptures de tendances apparaissent moins nettement que ne le suggère BOUHRARA : le nombre de patentes nouvellement perçues chaque année se trouve ainsi, exprimé en moyenne mobile sur trois ans, en constante augmentation sur les quelque deux décennies considérées, sauf pour l'année 1996 ou, plus exactement, pour la triade 1995-1997. Il est vrai que l'observation des taux de variation de ces flux annuels de nouvelles patentes met en évidence des irrégularités de rythme. Mais, resitués sur une longue période, les accroissements enregistrés de 1988 à 1992 ne semblent pas si remarquables que cela : certes, avec 21% d'augmentation par rapport à l'année précédente, l'année 1988 dégage le taux le plus élevé de toute la période considérée ; mais le taux annuel moyen de variation chute dès l'année suivante à des niveaux correspondant à ceux du début des années 1980. Par contre, le tassement au cours des dernières années est bien réel, puisque le dernier taux est négatif et que ceux qui le précèdent,

calculés entre 1991 et 1996, sont inférieurs aux taux de croissance enregistrés au tout début de la décennie 80.

Il paraît finalement raisonnable de retenir que la création d'entreprises en Tunisie constitue un phénomène en expansion, parfois spectaculaire, depuis au moins le début des années 1980, mais qu'il subit un essoufflement au cours des années 1990.

Il convient cependant de marquer immédiatement les limites de ce constat, au regard de notre problématique :

- pour que cette dynamique renseigne sur la progression du nombre d'entreprises en activité, il faudrait connaître le nombre de **disparitions** d'entreprises, ce que ne permettent ni le tableau n°31 ni le tableau n° 32 ; nous pouvons cependant fournir, respectivement pour les années 1994, 1995 et 1996, le montant des créations et des disparitions d'entreprises<sup>2</sup> : ces données montrent que « depuis 1994, les créations d'entreprises dépassent largement les cessations ». En 1994, on aurait assisté en Tunisie, selon Abdesselam DAMMAK, qui puise ses sources au Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, à 30 826 créations d'entreprises contre 9 918 cessations ; ces résultats étaient respectivement de 32 461 et 10 882 en 1995, de 28 531 et 14 517 en 1996 ;
- les données des tableaux 31 et 32 valent pour l'ensemble des secteurs d'activité : il n'est pas possible, à travers elles, de mettre en évidence les spécificités de la dynamique de création des seules entreprises *industrielles*, ce que nous pouvons cependant préciser, là encore pour les seules années 1994, 1995, et 1996, grâce aux informations fournies par A. DAMMAK (art. cit.). Cet auteur constate que dans l'industrie manufacturière, 1994 a vu se créer 3 552 entreprises tandis que 1 483 disparaissaient la même année. Les valeurs respectives des créations et des cessations étaient de 3 707 et 1 557 en 1995, de 3 400 et 1 942 en 1996. Le solde des créations et des disparitions d'entreprises s'établit donc finalement comme suit pour ces mêmes trois années :
  - 1994 : + 2 069
  - 1995 : + 2 150
  - 1996 : + 1 458
- enfin ces données couvrent l'ensemble du territoire de la République tunisienne et ne permettent pas d'isoler le comportement de la région de la capitale.

Ce dynamisme entrepreneurial, malgré ses propres limites et les limites de la connaissance que nous en avons, pose la question des ressorts qui l'animent et, parmi eux, de la place qu'occupe l' « essaimage » : le vivier des entreprises arrive-t-il à se reproduire de manière interne ou bien les créations doivent-elles toujours puiser dans un gisement humain extérieur ? Ce dernier adjectif – extérieur - doit être pris ici avec au moins trois significations : extérieur à l'*entreprise privée*, extérieur à l'*industrie*, extérieur au *territoire*.

Dans un « district industriel », l'essaimage permet à la création d'entreprises de ne pas connaître d'essoufflement, aux nouveaux entrepreneurs de bénéficier d'une expérience du

---

<sup>2</sup> DAMMAK Abdesselam : « La capacité de l'économie tunisienne à créer des emplois », *La Presse*, mercredi 15 juillet 1998, TUNIS.

métier et de l'entreprise qui limite les risques de défaillance, et à l'ensemble du tissu industriel d'échapper à la sclérose. En effet, un des aspects de l'essaimage, c'est que la croissance de la dimension des entreprises connaît une limite, et qu'une fois cette limite atteinte, elle donne naissance à une autre entreprise. C'est ce que P.N. DENIEUIL constate à Sfax, et qu'il appelle « développement par démultiplication » (DENIEUIL P.N., 1992). « Croître ou mourir » ne constitue plus une alternative impérieuse. Une troisième voie existerait en effet : la reproduction.

L'essaimage dans la région de Tunis est aussi une réalité, mais une réalité à la fois originale et limitée. A partir des témoignages tirés de nos enquêtes dans la région de Tunis, nous prendrons d'abord conscience de cette spécificité et de ces limites, avant d'en tenter une analyse qui dressera, à partir du vécu tunisois, les conditions de réussite et d'efficacité du développement par démultiplication.

#### A. La réalité de l'essaimage dans la région de Tunis.

Une tentative d'évaluation quantitative du phénomène permettra d'en mesurer toutes les limites, tandis qu'une analyse qualitative s'efforcera d'en rendre l'originalité.

##### **a. Les limites quantitatives du phénomène d'essaimage dans la région de Tunis.**

Il existe deux manières de mesurer la réalité du phénomène de l'essaimage : soit se pencher sur l'origine professionnelle et sociale des entrepreneurs, soit privilégier le devenir de leurs salariés.

Nous ne nous attarderons pas ici sur la première de ces méthodes car, d'une part, l'origine professionnelle des entrepreneurs de notre échantillon fera l'objet d'une description et d'une analyse approfondie dans la deuxième Partie de ce travail<sup>3</sup> et, d'autre part, cette analyse révèle que l'entrepreneur tunisois est rarement un ancien salarié du secteur privé industriel, et encore moins souvent du secteur privé industriel de la région tunisoise. Mais ce constat ne saurait suffire à lui seul à conclure que l'essaimage ne fonctionne pas *aujourd'hui* à Tunis. Il vaut pour le *passé*, et, en tant que tel, n'a rien pour nous surprendre, s'agissant d'une industrie extrêmement jeune. En effet, pour qu'un nombre significatif de nouveaux entrepreneurs issus du salariat puisse se dégager, il faut un prolétariat suffisamment étoffé pour cela, ce qui suppose une certaine ancienneté à l'industrie. Ce qui n'était pas le cas en Tunisie au moment de l'émergence des premiers entrepreneurs privés (*grosso modo* dans les années 1970). Il n'en est plus de même aujourd'hui : le développement progressif d'un secteur privé industriel n'a pu que desserrer cette contrainte de rareté.

La recherche des traces du phénomène de l'essaimage par l'analyse du devenir des salariés des entreprises industrielles existant actuellement s'avère beaucoup plus fructueuse. En effet, nombreux sont les cas d'entrepreneurs signalant une ou plusieurs installations de leurs salariés comme chefs d'entreprises. On en compte précisément 11 sur 48 enquêtés, et ce chiffre sous-estime certainement la réalité car les entrepreneurs interrogés ne connaissent pas toujours le devenir de leurs salariés et ne pensent pas forcément de manière spontanée à citer les cas connus d'eux et qui témoignent dans ce sens, dans la mesure où nous ne les avons pas systématiquement interrogés sur cet aspect précis des rapports avec leurs salariés.

<sup>3</sup> Cf., infra, Deuxième Partie, III-A-b.

Mais des critères à la fois *sectoriels* et *territoriaux* limitent le champ de pertinence de l'essaimage en tant que mode de fonctionnement d'un district industriel. La création d'entreprises par des salariés ne prend tout son sens en tant que caractérisant un district industriel, que si :

- l'implantation de l'entreprise B a lieu dans la région d'implantation de l'entreprise A<sup>4</sup>, si ce n'est dans la même zone industrielle supposée constituer un district ;
- l'entreprise B appartient au secteur industriel ;
- plus précisément l'entreprise B relève de la même filière industrielle et, éventuellement, de la même branche que A. L'appartenance à la même filière ouvre la voie à de possibles complémentarités, sources de synergies, entre les productions des deux protagonistes de l'essaimage.

Or, sur les 11 récits fournis par des entrepreneurs, signalés ci-dessus, récits portant sur des installations à leur compte de certains de leurs salariés, 5 concernent des cas où furent ainsi créées des entreprises extra-industrielles, notamment commerciales. Il reste donc 6 entrepreneurs déclarant avoir suscité des émules dans l'industrie, et ce dans la même filière qu'eux, si ce n'est dans la même branche. Mais nos interlocuteurs ne savent pas toujours où leurs anciens salariés ont localisé leurs activités. Dans deux cas, il est sûr qu'il ne s'agit pas de la région de Tunis. Finalement, ne subsiste qu'un exemple avéré de création d'entreprise industrielle dans la région de Tunis par des salariés d'une autre entreprise industrielle de la région tunisoise.

S'il est facile et fréquent de satisfaire de manière isolée à l'un des critères de cet essaimage symptomatique des districts industriels, c'est leur réunion qui s'avère être beaucoup plus rare.

L'ignorance même des conditions de mise à leur compte de leurs anciens salariés par les entrepreneurs est révélatrice de ce que nous avons affaire, si essaimage il y a, à ce que nous pourrions appeler un « essaimage mou », une variété édulcorée d'essaimage, laquelle ne suggère qu'un minimum de relations et d'interactions entre les deux protagonistes. Cette considération nous oblige à aborder les aspects qualitatifs de la question.

## **b. La qualité de l'essaimage dans la région de Tunis.**

Nous repartirons de la distinction qu'opère P. MERLANT (1984) entre quatre modalités de l'essaimage, en prenant comme critère le type de relation - ou l'absence de relation - qui s'établit entre l'entrepreneur A et l'entrepreneur B : rupture brutale, « divorce par consentement mutuel », poursuite d'une relation malgré l'éloignement, « union libre sous le même toit ».

C'est dire que, si l'on peut parler d'« essaimage » chaque fois qu'un salarié quitte son entreprise pour se mettre à son compte, il est possible d'établir de ce phénomène une gradation de formes, chacune de celles sus-citées signalant de manière plus ou moins forte la présence d'un district industriel. En effet, c'est seulement en tant que symptôme parmi d'autres de l'existence d'un esprit de coopération permettant à un ancien salarié de continuer à collaborer avec son ex-employeur devenu concurrent que le phénomène d'essaimage est à considérer comme une caractéristique des districts industriels.

---

<sup>4</sup> A désigne l'entreprise ayant employé le fondateur de l'entreprise B ; nous conviendrons d'utiliser désormais cette symbolique chaque fois que cela s'avérera nécessaire, et ce dans un souci de lisibilité et de simplicité.

Il semble possible de trouver dans notre échantillon d'entrepreneurs au moins un exemple pour chacune des catégories définies par P. MERLANT, même si, par ailleurs, chacun de ces exemples ne répond pas à toutes les exigences territoriales ou sectorielles définies plus haut pour caractériser l'essaimage propre aux districts industriels.

#### 1. «Union libre sous le même toit ».

Khelifi K., ingénieur sorti de l'ENSET<sup>5</sup>, fut embauché, après deux ans qu'il effectua comme enseignant, dans une entreprise, tunisoise par son siège social mais mateuroise (gouvernorat de Bizerte) par la localisation de son unité de production, et spécialisée dans la fabrication de filtres pour automobiles. Il est chef de production pendant deux à trois ans et, à ce titre, responsable de la production. Le titre de « directeur de la production » qu'il reçoit ensuite pour trois à quatre ans lui donne de surcroît la responsabilité des machines, à laquelle s'ajoute celle du personnel lorsqu'il est nommé, en 1982, directeur de l'usine. Il exerce cette responsabilité jusqu'en 1992. Mais des clients réclamaient alors des filtres spécifiques, absents de la gamme de production de l'entreprise, ce qui conduisit Khelifi K. à proposer la création d'une filiale dont il devint actionnaire et gérant à partir de (approximativement) 1992-1993. Cette filiale rendait possible une production complémentaire dans la même usine. Mais il caresse, parallèlement, un autre projet, qui consistait à monter une nouvelle usine, dans la même branche mais sans doute à l'étranger<sup>6</sup>; il noue dans ce but des contacts au Machrek. C'est que, selon lui, il n'y a pas de place en Tunisie pour une unité supplémentaire de production de filtres. Pourquoi, dans ces conditions, vouloir – de la part de cet acteur – renoncer à une situation qui pouvait paraître confortable, et qui permettait, à l'ombre d'un employeur formel, de diriger effectivement une entreprise ? Une volonté, selon lui, de « revenir à la production (se salir les mains) sans pour autant retomber dans la routine », car, nous affirme-t-il, il n'aime pas le travail de bureau.

#### 2. Relation sans cohabitation.

*« ...J'ai personnellement encouragé des techniciens qui travaillaient dans mon entreprise, à créer leur propre projet. Beaucoup d'entre eux sont aujourd'hui opérationnels et sont à présent mes fournisseurs. Je suis devenu pratiquement leur client. J'avoue ne pas être philanthrope. Car j'y trouve finalement mon compte, en ce sens qu'ils sont parvenus à fabriquer les mêmes produits dans des conditions plus compétitives que moi. Je pense donc que c'est une bonne expérience pour nous tous. C'est pourquoi je propose que les industriels bien établis parrainent de jeunes promoteurs. Cela présenterait l'avantage pour les chefs d'entreprises établis d'abaisser le coût de certains composants et de produits qu'ils fabriquent. ».* Ainsi s'exprimait Amor BOUCHIBA, président de la FEDELEC<sup>7</sup> et chef d'une entreprise de construction électrique à Tunis, au cours d'un débat dont la presse s'est ainsi fait l'écho<sup>8</sup>. Ce discours exprime de manière étonnamment fidèle l'« idéal » du district industriel. C'est la voix d'Alfred MARSHALL que nous pourrions presque croire entendre à travers ces phrases. Il suffit, pour mémoire, de les rapprocher de celles du théoricien des districts industriels : « Bientôt des industries auxiliaires naissent dans le voisinage, fournissant à

<sup>5</sup> Ecole Nationale Supérieure de l'Enseignement Technique.

<sup>6</sup> Propos recueillis le 22 mai 1995.

<sup>7</sup> FEDERation de l'ELECTricité.

<sup>8</sup> « Restructuration industrielle : pour un programme global », *L'Economiste Maghrébin*, n°140, du 20/09 au 4/10/1995.

l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic et lui permettant dans bien des cas des économies de matières » (MARSHALL A. , 1906). S'il arrive à la réalité de dépasser la fiction, nous serions tenté d' écrire, dans le cas présent, que la *pratique* mime la *théorie*, si toutefois la clarté de ce témoignage n'avait d'égale que sa rareté.

Nous avons pu pourtant bénéficier d'un autre témoignage allant dans le même sens, et qui émane d'un des seuls (sinon du seul) anciens ouvriers que comporte cet échantillon d'entrepreneurs. Dirigeant actuellement<sup>9</sup> une petite entreprise (environ 12 salariés) de construction de machines à bois localisée à La Soukra (gouvernorat de l'Ariana), il dit avoir bénéficié de l'aide de son ex-employeur, un entrepreneur de la même branche, « une grande société de la banlieue de Tunis », qui l'employa pendant environ 7 ans. Lorsque Amara M. se mit à son compte vers 1988, il bénéficia de la part de cet ex-employeur d'une aide matérielle précieuse, se concrétisant par l'acceptation d'effectuer pour le compte de celui-ci (M. M.) certains travaux qu'il ne pouvait encore mener à bien, faute de posséder les machines nécessaires. Cette situation dura deux années environ. Mais de bons contacts ont persisté par la suite entre les deux industriels. Ils sont actuellement clients réciproques, chacun complétant sa gamme par le recours à l'autre.

Le cas d'Amara M. possède son pendant inversé dans celui de Hamadi L., dont l'entreprise relève également de la construction mécanique, puisqu'il produit des outils de coupe à Fouchana.<sup>10</sup> Si le premier avait bénéficié de l'aide de son ancien employeur, le second en fait bénéficiaire d'anciens salariés. Trois personnes qui furent employées par lui se sont mises, raconte-t-il, à leur propre compte, à Soliman (gouvernorat de Nabeul), à Sousse et à Sfax. « Ça marche bien pour eux. On les a aidés à s'installer. Ce sont de petits ateliers : ils ne peuvent pas faire tout ce qu'on fait ici. Ils sont donc devenus nos clients : ils sous-traitent une partie de ce qu'on<sup>11</sup> leur demande. En fait ils nous rapportent de l'argent. Mais ils n'auraient pas pu s'installer dans la région de Tunis. Ils n'auraient pas eu de clients à cause de notre présence».

Qu'il s'agisse, ou non, d'une spécificité de la région tunisoise, il ne reste de notre enquête que très peu de traces de « divorce par consentement mutuel » ; en tout cas cette modalité s'avère-t-elle, à Tunis, difficile à distinguer de la « rupture radicale », qui domine d'ailleurs tous les exemples de création d'entreprises par des salariés.

### 3. Rupture radicale.

Sous cette forme-là, l'essaimage tunisois peut prendre une certaine ampleur, surtout dans certains secteurs, qu'un marché porteur joint à une faible exigence en capital rend alléchant. D'après Abdelmajid T., qui a créé son entreprise de photogravure en 1983 dans le gouvernorat de l'Ariana<sup>12</sup>, il n'existait alors qu'un seul autre photographeur en Tunisie, et qui tomba en faillite par la suite. Il s'en installa un en 1987-88, deux en 1989 et un en 1990-91. Sur ces cinq, il n'en reste aujourd'hui (1998) que trois pour toute la Tunisie, tous localisés à

---

<sup>9</sup> 24 avril 1996.

<sup>10</sup> Rencontrés les 9 juin 1995 et 24 juillet 1998.

<sup>11</sup> Pronom indéfini ; désigne ici les propres clients de la personne en question ; le premier « on » de la citation équivalait à un « nous ».

<sup>12</sup> Entretiens des 24 avril 1996 et 16 juillet 1998.

Tunis<sup>13</sup>. C'est dire que si la prolifération d'entreprises est réelle, les disparitions s'avèrent également fréquentes.

La photogravure, explique M. T., est une activité coûteuse en capital : une machine permettant de sortir des films coûte 260 000 dinars. Mais la photogravure ne constitue qu'un maillon d'une filière plus vaste qu'on pourrait appeler la filière de l'imprimerie moderne. Elle comprend deux opérations : la scannerisation et le flashage, entre lesquelles peut intervenir la PAO (Publication Assistée par Ordinateur). La scannerisation consiste à numériser des images ordinaires : elles peuvent ensuite subir un traitement informatique grâce à la PAO ; le flashage permet de retrouver un support concret d'image, un film, qui pourra être utilisé par des imprimeurs. Le tableau n°33 permet de visualiser les étapes techniques de cette filière :

**Tableau n°33** : La filière de l'imprimerie moderne

<b>Branche</b>	<b>Technique</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>
Photogravure	Scannerisation (numérisation de l'image)	Image ordinaire (papier)	Support informatique (disquette)
PAO (Publication Assistée par Ordinateur)	Montage, traitement informatique de l'image <sup>a</sup>	Disquette	Disquette
Photogravure	Flashage	Disquette	Film
Imprimerie	Reproduction de l'image	Film	Documents imprimés

Note :

- a- Peut comporter une combinaison entre images et textes, ou entre plusieurs images.

La photogravure, en tant qu'industrie, occupe donc deux positions dans cette filière, entre lesquelles s'intercale éventuellement la PAO, à tel point que l'entreprise d'Abdelmajid T. intègre en fait les trois phases (puisque'elle possède un secteur de PAO).

La PAO prise isolément est une activité ne présentant pas, ou beaucoup moins que la photogravure, la barrière à l'entrée constituée par la lourdeur de l'investissement : 5 000 dinars suffisent, le métier est facile à apprendre (d'autant qu'il existe à Tunis des centres privés de formation). Il en résulte que cette activité a connu une prolifération de petites entreprises encore beaucoup plus rapide qu'elle n'a été dans la photogravure : il s'est agi, à partir de 1993-1994, d'une véritable explosion, d'ailleurs accompagnée d'un nombre également impressionnant de disparitions d'entreprises. Abdelmajid T. en estime le nombre restant en 1998 à « facilement 200 à 250 sur tout le pays » (mais surtout dans les villes littorales et le Nord). Mais, estime-t-il encore, au plus fort du mouvement, on pouvait en compter quatre à cinq fois plus, soit 1 000 à 1 500. Il cite encore cette anecdote en tant qu'indice de prolifération : la célèbre firme Apple s'inquiéta du nombre d'ordinateurs Mac Intosh écoulés sur le marché tunisien, craignant que ces appareils ne soient revendus à la Libye ou à l'Irak, et ce en infraction de l'embargo qui frappait alors ces deux pays. C'est que cette inondation du marché intérieur tunisien aboutissait à un taux d'équipement si exceptionnel en matériel micro-informatique qu'il parut improbable et éveilla les soupçons

<sup>13</sup> Notre interlocuteur semble cependant oublier (ou ignorer) l'existence de 2 unités créées à Sfax en 1995, ce que signale un de ses collègues, M. I. (Ben Arous).



auxquels il vient d'être fait allusion. Ce taux reflétait en fait, parmi d'autres facteurs, la décision d'un nombre croissant de Tunisiens d'investir dans la PAO, comme sans doute dans d'autres activités informatiques.

Mais le nombre impressionnant de disparitions montre aussi les limites de ce type de prolifération qui ne semble cependant pas relever, pour l'essentiel, de l'« essaimage ». En effet, toujours selon M. T., beaucoup d'« intrus » ont été attirés par ce métier, quittant celui qu'ils exerçaient auparavant (médecin, commandant de bord, vétérinaire...) <sup>14</sup>. La compétence n'était pas forcément au rendez-vous, les calculs de coûts étaient fantaisistes ou inexistantes, tandis que la surenchère induite par la concurrence conduisait à des ventes à perte.

Il n'en est pas de même dans l'activité de la photogravure proprement dite. Abdelmajid T. affirme que la majorité de ses concurrents, qui se sont installés à sa suite, étaient d'anciens salariés de sa propre entreprise. « A peine ont-ils appris le métier qu'ils désirent se mettre à leur compte ». Il rattache ce désir à la frénésie de consommation qui gagne la jeunesse tunisienne et la pousse à rechercher les moyens du gain d'argent facile <sup>15</sup>. Mais le ton employé par lui ne laisse pas supposer de sa part une acceptation facile de ce phénomène, encore moins une quelconque collaboration avec ses anciens employés. Il relie spontanément, dans le discours, cette question à celle de la concurrence et des « coups bas » qu'elle lui porte, dont il donne l'explication suivante : « A petit pays, petit esprit ». Tout le monde se connaît sur le marché, les coups bas sont faciles et visibles. Il faut aussi replacer les relations entre M. T. et ses anciens employés dans un contexte particulier qui a été relaté dans une autre partie de ce travail <sup>16</sup> : Abdelmajid T. a dû faire face à un débauchage massif des techniciens qu'il avait formés, l'obligeant à élever contre toute nouvelle tentative une véritable forteresse de précautions.

Nous restons dans la même filière avec l'imprimeur Hédi I. Celui-ci raconte <sup>17</sup> que, en 1995, il était sur le point de licencier un cadre de son entreprise qui ne « foutait rien » quand ce dernier est parti de lui-même. Ce n'est que plus tard que Hédi I. apprit que ce cadre avait monté sa propre affaire et que le peu d'intérêt porté à son travail salarié dans la période qui précéda immédiatement son départ n'avait pas d'autre explication. « Je l'avais formé », conclut Hédi I. « Je forme très bien les gens ; je ne cache rien ». Le même phénomène s'est produit dans une autre imprimerie possédée par la famille de M. I. à Tunis.

Pas de trace de consentement mutuel non plus lors du départ de la fonderie J. de ce technicien du service d'entretien des moules qui se lança à son compte dans la fabrication de ces moules. C'était une personne « gourmande et ambitieuse », qui s'était associée en 1991 à M. J., propriétaire de la fonderie. « Mais il y avait de l'égoïsme, il en voulait toujours plus » (des bénéfiques), alors il a monté sa propre affaire en 1996. Où ? Moncef J. l'ignore. <sup>18</sup> La production de moules nécessite beaucoup moins d'investissements que la fonderie qui les utilise. Un fort taux de valeur ajoutée permet à un petit entrepreneur de tirer son épingle du jeu dans ce domaine (« les produits sont précieux » ; on peut très bien vivre d'une production annuelle très réduite, de cinq unités par an, avance Moncef J. à titre d'exemple). S'ajoute à la fabrication de moules une production d'articles en *plastique* pour utiliser en partie sa

<sup>14</sup> Ce qui jette par avance une lumière sur l'origine professionnelle des entrepreneurs et sur l'enjeu qu'elle représente pour la compréhension des conditions de construction du tissu industriel à Tunis (cf, infra : 2<sup>ème</sup> partie, III-A-b).

<sup>15</sup> Cf. infra. 2<sup>ème</sup> partie, III, conclusion.

<sup>16</sup> Cf., supra, même Partie, II-B-b.

<sup>17</sup> Ben Arous, les 18 mai 1995 et 16 juillet 1998.

<sup>18</sup> Frère et associé du fondateur de l'entreprise ; entretien du 21 juillet 1998 à Ben Arous ; une première rencontre avait eu lieu le 22 juin 1995.

production de moules. Il est significatif que les productions respectives mises en œuvre par M. J. et par son ex-employeur auraient pu être complémentaires, puisque la fonderie utilise des moules. Mais en fait il n'en est rien, puisque le nouvel entrepreneur semble avoir changé de filière, passant de la métallurgie à la plasturgie. De toute façon, complémentarité ou non, il ne nous est aucunement donné d'assister à des relations commerciales, ni même de quelque nature que ce soit, entre ces deux acteurs, puisque Moncef J. ignore jusqu'à la région d'implantation de son collaborateur.

Une tentative de mesure du phénomène de l'essaimage dans la région de Tunis se heurte donc au caractère flou et partiel de la connaissance qu'en ont les intéressés eux-mêmes, même si ce caractère est en soi révélateur des limites qualitatives de l'essaimage : la collaboration entre entrepreneurs et ex-salariés apparaît ainsi exceptionnelle.

Nous pouvons pallier les limites de la connaissance empirique du phénomène par une démarche analytique, qui consiste à l'approcher par la recherche fine des conditions de sa réalisation.

## B. Conditions de l'essaimage.

C'est demeurer fidèle à notre démarche qui donne tout son poids aux choix des acteurs en situation que de poser que, pour qu'une action sociale ait lieu, il faut d'abord qu'elle se situe dans le champ des possibles pour un acteur et il faut ensuite que cet acteur ait la volonté de prendre la ou les décisions correspondantes. En d'autres termes, il faut que soient réunies des conditions *permissives* et des conditions *incitatives*.

### a. Conditions permissives de l'essaimage : âge, taille et encadrement.

Adel B.Y. , ancien élève de HEC à Tunis, dirige à La Soukra une entreprise d'emballages alimentaires qu'il a fondée en 1986 et qui emploie 40 personnes<sup>19</sup>. Il propose une analyse, illustrée par son propre cas, de ces conditions d'essaimage. Pour lui, l'entreprise est trop récente pour avoir été en mesure de susciter des mises à leur compte d'ouvriers ou de cadres. Elle n'a pas disposé, en effet, d'un temps suffisant pour embaucher un nombre de cadres qui puisse représenter un potentiel conséquent de créateurs d'entreprise, pas plus qu'elle n'a été en mesure de les rémunérer suffisamment pour leur permettre de réunir une épargne suffisante. Seules les grandes entreprises, selon notre interlocuteur, sont à même de jouer un tel rôle.

Trois conditions apparaissent donc à la lumière de ce discours : une condition de *dimension*, une condition *d'âge* et une condition *d'encadrement*. Il paraît clair que ces conditions se trouvent étroitement liées entre elles : d'anciens cadres ont plus de facilités que d'anciens ouvriers à fonder leur propre entreprise ; les entreprises de grande taille ont plus de possibilités que les petites de disposer d'un encadrement salarié ; enfin, la dimension d'une entreprise est liée à son âge : on ne naît pas grande entreprise, on le devient.

L'affirmation de cette triple relation peut paraître quelque peu péremptoire. Aussi allons-nous essayer de la justifier en revenant sur chacune des articulations qui la composent.

Le privilège de l'encadrement sur le personnel d'exécution quant à sa possibilité de créer une entreprise s'exprime à la fois en termes financier et de compétence. Nous avons vu qu' Adel B.Y. insistait sur le premier de ces deux aspects : seuls les cadres peuvent percevoir un salaire suffisamment élevé pour constituer l'épargne nécessaire à l'investissement dans une

---

<sup>19</sup> Le 19 avril 1996.

entreprise. Cette proposition serait cependant à nuancer en fonction de l'existence éventuelle d'autres sources de financement et, surtout, de l'ampleur réelle du besoin en capital, laquelle dépend en particulier de la nature de la branche choisie ; toutefois, l'ambition industrielle sera, semble-t-il, toujours plus coûteuse que l'entrée dans le commerce ou les services. C'est sans doute un facteur qui explique que, comme il a été noté plus haut, la plupart des mises à leur compte de salariés se produisent de préférence dans le secteur tertiaire. Mais au sein même de l'industrie, toutes les branches ne sont pas également capitalistiques. Et d'autres facteurs interviennent, qui conduisent également à nuancer l'importance attachée par M. B.Y. à la contrainte financière : l'« industrialisation rampante » (BOUCHRARA M., 1985) offre ainsi de multiples exemples de créations de petites entreprises, voire de micro-entreprises, qui ne sont pas forcément appelées à le demeurer, mais dont la création a été rendue possible par la modestie du projet initial. Enfin et surtout, c'est le concept même d'essaimage qui suggère la solution la plus éclatante au problème financier : la collaboration entre le nouvel entrepreneur et son ancien employeur peut atténuer le besoin financier du premier par une aide qui n'est pas forcément monétaire (prêt ou mise à disposition de matériel par exemple).

Au bout du compte, le deuxième aspect du privilège des cadres apparaît plus déterminant : il s'agit de la compétence. C'est en tout cas sur cet aspect-là qu'insiste Mme Férida G. qui, tout comme Adel B.Y., nie l'existence de l'essaimage à partir de sa propre entreprise. « Cela demande trop de moyens », explique-t-elle. « Il y en aurait peut-être avec des cadres ». Or, l'encadrement, en dehors d'une dame de confiance, recrutée par affinité, et qui seconde la patronne sans être dotée de fonctions spécifiques, n'existe pratiquement pas dans cette entreprise, créée en 1984 et où travaillent 24 salariés<sup>20</sup>.

Mme G. relie précisément la faiblesse de l'encadrement à la faiblesse de la dimension de l'entreprise : dans une PME, explique-t-elle, les cadres spécialisés se trouvent automatiquement sous-utilisés, et si on veut leur confier une autre fonction, « ils s'ennuient ». Il conviendrait malgré tout de ne pas exagérer la relation qui peut exister entre la taille des entreprises et le taux de leur encadrement. Nous avons en effet trouvé, dans notre propre échantillon, plusieurs exemples de très petites entreprises, et pourtant très bien dotées en personnel compétent de haut niveau. En fait, le risque est grand de confondre compétence et spécialisation. C'est la prétention à proposer à un membre du personnel une fonction spécifique, étroitement définie, qui se heurte à la faible dimension d'une entreprise. Dès lors que polyvalence et compétence sont rendues compatibles, l'accès des petites entreprises à l'encadrement qualifié n'est plus aussi fermé qu'il y paraît.

Mais cette réflexion ne serait pas complète si, après la mise en œuvre d'un raisonnement déductif, nous ne nous efforcions pas de vérifier statistiquement la réalité des relations entre l'essaimage et chacun de ces trois critères qui furent posés comme conditions permissives : taille, âge et taux d'encadrement des entreprises.

Commençons par les deux premiers. La méthode que nous proposons est la suivante : les deux entreprises de M. B.Y. et de Mme G. seront prises comme références. Nous en connaissons la dimension et l'âge, et nous savons qu'elles n'ont pas été sources d'essaimage. Nous y ajouterons deux autres entreprises trop récentes pour avoir pu également jouer un tel rôle. Nous aurons ainsi un premier groupe de quatre cas (appelé « groupe 1 ») que nous comparerons à un ensemble d'entreprises dont nous savons au contraire qu'elles ont donné lieu à un phénomène d'essaimage. Ce second ensemble se divise lui-même en deux groupes : un groupe d'entreprises ayant suscité la création d'autres entreprises *industrielles* par certains

---

<sup>20</sup> Métallurgie, Ben Arous, entretien du 27 juillet 1998.

de leurs salariés (groupe 2) et un second groupe d'entreprises dont des salariés se sont installés dans le *commerce* ou les *services*. Si l'essaimage a eu lieu à partir de ces cas, c'est que les conditions permissives étaient réunies. A l'inverse, il ne suffit pas de constater que l'essaimage ne s'est pas produit à partir d'autres cas pour en déduire que les conditions permissives n'étaient pas réunies dans ces cas-là : il manquait peut-être alors seulement la réunion de ces conditions avec des conditions incitatives. C'est la raison pour laquelle nous nous abstenons de faire intervenir dans la comparaison d'autres groupes, qui seraient définis comme rassemblant des entreprises n'ayant pas donné lieu à essaimage.

Les résultats de cette comparaison se lisent dans le tableau n°34.

**Tableau n°34** : Mise en relation entre le phénomène de l'essaimage, la taille et l'âge des entreprises susceptibles d'essaimer.

Groupe d'appartenance des entreprises	Numéro de référence des entreprises	Effectif salarié maximum	Date de création	Age de l'entreprise (en nombre d'années) au moment de l'enquête
Groupe 1	1.	40	1986	10
	2.	24	1984	14
	3.	3	1995	0
	4.	0	1994	3
Groupe 2	5.	56	1988	10
	6.	81	1979	17
	7.	30	1983	13
	8.	130	1978	20
	9.	50	1989	9
	10.	135	1979	16
Groupe 3	11.	70	1979	9
	12.	400	1983	13
	13.	12	1988	8
	14.	200	Non connu	Non connu <sup>a</sup>
	15.	150	1945	51

Notes :

- a- Il s'agit d'une ex-filiale du groupe BATA (chaussures), firme qui a été créée en 1885, mais dont nous ne connaissons pas la date d'implantation en Tunisie. Il ne serait guère pertinent, pour notre objet, de considérer la date de rachat de cette filiale par le groupe tunisien M'Zabi .

*Source : Elaboration personnelle.*

A la lecture du tableau n° 34, la pertinence du critère de dimension ne semble guère faire de doute : la plupart des entreprises des groupes 2 et 3, ayant suscité l'essaimage, possèdent un effectif salarié supérieur à l'effectif maximum rencontré dans le groupe 1, qui est de 40. Seules les entreprises 7 et 13 font exception. Ces deux cas représentent précisément

deux entreprises dont le caractère réduit de l'effectif salarié n'a d'égal que le caractère élevé du niveau de qualification de la main-d'œuvre **dans son ensemble** : non que les diplômes possédés atteignent des sommets, mais parce que la majorité des salariés possède un diplôme de niveau moyen à élevé. L'entreprise n°7 est celle d'Abdelmajid T., et elle s'adonne à une activité de pointe, la photogravure. C'est en 1992 que l'effectif salarié a atteint son maximum de 30 : il est redescendu par la suite jusqu'à 5 en 1996. Tous ces salariés sont des techniciens recrutés au niveau du baccalauréat, en principe à la sortie des centres de formation professionnelle en arts graphiques : M. T. choisit « les plus brillants » parmi leurs stagiaires.

Quant au cas n°13, il s'agit de l'entreprise de construction mécanique (fabrication de machines pour la menuiserie) appartenant à Amara M. Sur les 12 salariés présents en 1996, il faut compter 1 ingénieur, 4 « techniciens spécialisés » (dans le domaine d'activité de l'entreprise), 1 technicien spécialisé en électricité et 3 stagiaires. On peut donc considérer que plus de 50% des salariés ont une qualification technique (sinon de gestion) suffisante pour se lancer sinon dans la production, du moins dans la réparation ou le commerce comme ce fut effectivement le cas.

Le critère d'âge semble par contre beaucoup moins pertinent que celui de la taille des entreprises pour rendre compte de leur capacité à essaimer. Tout porte à croire que cette capacité n'attend pas le nombre des années, puisque trois entreprises du groupe 2 et autant du groupe 3 ont un âge inférieur à 14 ans, soit le maximum rencontré dans le groupe 1. Il faut noter toutefois qu'aucune des entreprises ayant effectivement suscité un phénomène d'essaimage n'existe depuis moins de 8 ans.

Rappelons toutefois, s'il en était besoin, que la réalisation de conditions permissives ne suffit pas à actualiser les potentialités d'essaimage qu'elles traduisent. Encore faut-il que les acteurs concernés se trouvent incités à prendre les décisions adéquates.

## **b. Conditions incitatives à l'essaimage.**

La question fait intervenir deux catégories de partenaires : les salariés susceptibles d'entreprendre y tiennent, certes, le devant de la scène, mais les entrepreneurs en place ont aussi leur rôle à jouer. L'essaimage interviendra éventuellement comme résultant de la rencontre entre certaines aspirations portées par ces deux catégories d'acteurs, aspirations que nous allons identifier successivement.

### 1. Aspirations des entrepreneurs en place.

Un certain nombre d'entrepreneurs manifestent une réticence à l'expansion. Ce refus de faire croître au-delà d'un certain seuil la dimension de leur entreprise peut tenir à plusieurs raisons : parfois, il ne fait que traduire une réaction aux obstacles à l'agrandissement, dont le principal, selon eux, est le suivant : agrandir l'entreprise impliquerait de recruter de nouveaux cadres de confiance. Dans ces conditions, conclut Amara M.<sup>21</sup>, « mieux vaut rester petit. » Même son de cloche chez Mme Thouraya C.<sup>22</sup> : « Sinon, déclare-t-elle, l'extension serait possible ».

Mais des raisons sociales semblent prendre une place grandissante dans la logique du refus de l'extension. Pour Ali G.<sup>23</sup>, qui dirige une société très ancienne (créée en 1945),

<sup>21</sup> Construction mécanique, La Soukra, gouvernorat de l'Ariana, 12 salariés, dont 1 ingénieur et 5 techniciens. (entretien du 24 avril 1996).

<sup>22</sup> Confection, l'Ariana ; 80 à 100 ouvrières ; entretien du 23 avril 1996.

<sup>23</sup> Métallurgie, Mégrine, entretien du 20 juillet 1996.

employant au moment de notre entretien 150 personnes (dont 50 contractuels), les concurrents de création plus récente que son entreprise préfèrent adopter une stratégie qui consiste à minimiser l'effectif permanent et à recourir à la sous-traitance pour une part croissante du volume de travail à assurer : « Avec 20 personnes, affirme-t-il, elles peuvent produire autant qu'ici avec 150 ». Cela leur permet d'échapper à la protection que le Code du travail impose aux employeurs à l'égard des salariés titulaires et qui les place, selon lui, dans une position de force nuisant à la productivité du travail. C'est le refrain bien connu de la flexibilité, qui dépasse, on le voit, les frontières de la Tunisie !

M. K. tient sensiblement le même raisonnement, mais dans un autre domaine d'activité, celui de la climatisation, où il travaillait comme salarié entre 1967 et 1969 dans une des plus importantes sociétés de cette branche à l'époque. Cette société, représentant la firme CARRIER, employait de 200 à 300 personnes, chiffre jugé par M. K. comme traduisant un sureffectif. Le volume trop important de main-d'oeuvre aboutissait, selon lui, à déresponsabiliser les salariés. Le travail dans ce type d'entreprise - qui relève de la prestation de services - consistait à installer des systèmes de climatisation au domicile d'une clientèle qui s'étendait sur tout le territoire de la Tunisie. Ce fait impliquait des déplacements sur longues distances. Or, certains comportements irresponsables en multipliaient le coût : les salariés en déplacement n'avaient parfois pas prévu la totalité de l'équipement nécessaire (ils constataient, une fois sur le chantier, qu'il leur manquait, par exemple, une bouteille de gaz ; or, dans les localités les plus isolées du pays, l'approvisionnement local n'était pas toujours possible, d'où la nécessité d'organiser un transport spécifique). D'autre part, toujours selon M.K., l'existence de primes de transport poussait les ouvriers à allonger indûment leur séjour. En fait, nous sommes typiquement en présence d'un type d'activité qui se prête extrêmement mal au contrôle patronal étroit de type taylorien ou fordien, dans la mesure où les travailleurs ne sont pas concentrés sur un lieu de production, mais dispersés sur des chantiers.

M. K. en tirera la leçon lorsqu'il s'agira pour lui, plus tard, de fonder sa propre entreprise : en 1975, l'entreprise qu'il avait quittée en 1969 était alors en liquidation (conséquence d'une « mauvaise gestion » que notre interlocuteur avait depuis longtemps dénoncée ?). Or, c'est l'ensemble du personnel (Directeur Général en tête) qui fit alors appel à M. K. pour reprendre l'affaire. Mais, entre temps, ce dernier avait déjà fondé son entreprise dans un autre domaine : celui du traitement de l'eau. Aussi y ajouta-t-il un département « climatisation ». Mais il limita volontairement le personnel permanent à 1 ou 2 ingénieurs et 2 ou 3 chefs de chantiers, **préférant encourager la formation de petites sociétés sous-traitantes**, ce qui lui permettait d'échapper aux problèmes liés à l'existence de personnel salarié permanent : les charges fixes étaient ainsi minimisées et les équipes des chantiers responsabilisées puisque le sous-traitant, lié par contrat, n'est pas rémunéré si le travail n'est pas accompli.

Nous constatons donc que certaines aspirations des entrepreneurs, liées à la manière dont ils vivent leurs rapports avec le salariat, sont favorables à l'essaimage et au « développement par démultiplication » (DENIEUIL P.-N., 1992).

Encore faut-il que ces aspirations coïncident avec celles qu'éprouvent les salariés et que ces derniers soient effectivement incités à préférer gérer une petite structure, avec tout ce qu'un tel choix implique de prise de responsabilité et de risque, plutôt qu'à demeurer sous la dépendance formelle d'un patron.

### 3. Aspirations des salariés.

« Vive la crise ! », s'exclamait en 1985 l'acteur français Yves Montand au cours d'une émission télévisée du même nom. C'était du moins le sens du contenu d'ensemble de cette

émission, réalisée à une époque de croissance spectaculaire du chômage en France et en Europe, de désillusion quant aux politiques keynésiennes de lutte contre ce fléau et de fourmillement diffus d'innovations technologiques. Le message était clair : les chômeurs ne devaient plus compter en priorité sur la capacité de l'Etat ou des grandes entreprises à leur fournir un emploi. Il fallait mettre l'imagination au pouvoir, créer sa propre entreprise et, en même temps, son propre emploi. D'ailleurs les statistiques étaient là pour montrer que la majeure partie des emplois créés l'étaient dans des PME. En France, les PMI, définies comme les entreprises industrielles de moins de 500 salariés, représentaient 37 % à 38% de l'emploi industriel en 1973, 41,7% en 1978, et 45,7% en 1985<sup>24</sup>. Dans ce registre, c'est Raymond Barre qui avait en quelque sorte montré la voie en s'écriant, alors qu'il était Premier Ministre de la République Française (1976-1981) : « Les chômeurs n'ont qu'à créer leur entreprise ! »

Quelle plus forte incitation en effet, pour un salarié, à créer son entreprise que de ne pas avoir d'autre choix ? Dès lors que les conditions permissives sont réunies, un cadre ayant perdu son emploi et sachant, compte tenu de son âge et de la progression du taux de chômage, qu'il n'a que peu de chances d'en retrouver un dans une autre entreprise, est placé dans les « meilleures » conditions pour se laisser tenter par l'aventure. La prise de risque est moins inquiétante : qu'a-t-il à perdre ?

On pourrait objecter que de telles circonstances ne sont pas des plus favorables à un « essaimage de qualité », celui par exemple qui autorise la collaboration entre ex-employeur et ex-salarié. Rien n'est pourtant moins sûr, dès lors que le contrat de travail a été rompu pour des raisons économiques, donc *a priori* sans grief particulier de l'employeur à l'égard de la personne dont il se sépare. On peut même penser qu'un sentiment de culpabilité, ou tout au moins le sentiment d'une image sociale à soigner, peut pousser ledit employeur à ne pas lésiner sur l'aide à apporter, de quelque nature qu'elle soit, à l'égard de ce nouveau collègue, même concurrent potentiel.

C'est bien ce que nous constatons aussi à Tunis et en Tunisie. « Le taux de chômage s'élève officiellement à 15% pour l'ensemble de la population active, mais il est évidemment plus élevé encore parmi les jeunes de 18 à 25 ans »<sup>25</sup> Celui des diplômés devient, comme dans l'ensemble du Maghreb, un problème crucial, d'autant que l'expansion de certaines entreprises et groupes dynamiques cache mal les difficultés que connaissent d'autres qui subissent notamment les effets de l'ouverture programmée à la concurrence internationale<sup>26</sup>.

Prenons l'exemple de l'entreprise Kaltronic, appartenant au groupe électroménager Tabrid. Fortement concurrencée sur son marché intérieur, elle fonctionnait en 1996 à 50% de sa capacité et faisait vivre, en 1995, 220 salariés<sup>27</sup>. Son Directeur déclare, dans ces conditions, encourager ses techniciens à s'installer à leur propre compte, notamment en intervenant en leur faveur auprès des banques. Mais plutôt que l'industrie, c'est le secteur tertiaire qui profite de ces encouragements, puisque ces anciens salariés se mettent surtout à leur compte en tant que réparateurs.

---

<sup>24</sup> BUCAILLE Alain, COSTA de BEAUREGARD Berold: *PMI, enjeux régionaux et internationaux*, Paris : Economica, 1987.

<sup>25</sup> BERAUD PHILIPPE : « Ajustement structurel : perspectives de développement », *Cahiers de l'Orient*, 1996, n°43.

<sup>26</sup> Cf., infra, Deuxième partie, I-C-a.

<sup>27</sup> Entretiens avec M. T. les 11 janvier 1995 et 19 avril 1996.

Mais la prise en compte des menaces croissantes qui pèsent sur l'emploi en Tunisie ne suffit pas à conclure que l'essaimage doit s'en trouver automatiquement favorisé.

Encore faut-il que soient rassemblées au niveau d'un même acteur (salarié potentiellement créateur d'entreprises) à la fois les conditions permissives et les conditions incitatives. Les salariés qualifiés semblent les mieux placés pour avoir les moyens de mettre à exécution un projet entrepreneurial. Or, le sous-emploi qui les frappe de manière croissante ne se traduit pas systématiquement par une situation de chômage telle qu'elle mette sa victime « au pied du mur ». Même si cela semble cynique, ce problème du chômage peut d'abord être relativisé, comme le font les auteurs d'une étude consacrée à la question<sup>28</sup>, en constatant : « Contrairement à l'Algérie et au Maroc, la Tunisie ne connaît pas encore un phénomène de chômage massif chez les diplômés de l'enseignement supérieur, en dépit des difficultés qui sont apparues sur le marché de l'emploi des cadres. ». On peut préciser ensuite que le sous-emploi des « cols blancs » les conduit, avant de les jeter purement et simplement « sur le pavé », à accepter un emploi ne correspondant pas à leur qualification, ce que confirme le même document (BEN SEDDRINE S., GEISSER V., 1997) : « Le diplôme est toujours perçu comme un moyen d'ascension sociale, même si les sortants de certaines filières (économie, gestion et écoles d'ingénieurs) vivent une déqualification qui les contraint à accepter des emplois où leurs potentialités restent inexploitées et où leurs perspectives de promotion interne sont réduites ». Cette déqualification est mesurée par les auteurs à travers un « taux d'adéquation de la formation à l'emploi » reflétant en fait le degré de satisfaction des diplômés quant à l'emploi qu'ils occupent eu égard à leur qualification, d'une part en terme de niveau d'études, d'autre part en terme de spécialité. Pour les diplômés de 1993, il apparaît ainsi que ces taux ne sont respectivement que de 50,7 et 55,7% pour les titulaires d'une qualification en sciences techniques ; de 62,8 et 64,2% en gestion, et de 50 et 46,7% en économie. Ces trois types de qualification, précisément peut-être les plus aptes à éveiller des vocations d'entrepreneurs, aboutissent à la plus forte insatisfaction. Il reste que, de l'insatisfaction à la rupture entrepreneuriale, il y a un pas qui n'est pas forcément vite franchi, d'autant plus que, en Tunisie, des solutions alternatives peuvent se présenter, y compris à un travailleur purement et simplement privé d'emploi.

La première de ces solutions est de trouver un autre employeur. En effet, comme nous le signalons plus haut, si certaines entreprises souffrent et vont souffrir de l'ouverture à la concurrence internationale, d'autres sont en expansion. Globalement la croissance économique reste forte : le taux de croissance du PIB était de 4,6% par an au cours du VIIIème Plan (1992-1996), tandis que le IXème Plan (1997-2001) le prévoit de 6%<sup>29</sup>. Certes, la croissance du PIB n'est pas automatiquement synonyme de création d'emplois, ce qui a pu se vérifier en Tunisie aussi. Ainsi, entre 1960 et 1993, la moitié de la croissance était due à l'accumulation du capital, l'autre moitié résultait, à part égale, de l'augmentation du nombre d'actifs et de la croissance de la « productivité globale des facteurs »<sup>30</sup>. Mais pour l'avenir, l'objectif du IXème plan de ramener le taux de chômage de 15,7% à 7% (DAMMAK A., 1998) signale la confiance des décideurs politiques dans la capacité de l'économie tunisienne à créer des emplois. Et surtout, pour le présent, la forte mobilité sociale horizontale des salariés, que nous avons pu constater en écoutant les témoignages des chefs d'entreprises, est malgré tout symptomatique d'une certaine facilité qu'ont encore les travailleurs qualifiés à trouver ou retrouver un emploi. Beaucoup d'employeurs ont en effet à subir les tentatives de

<sup>28</sup> BEN SEDDRINE Saïd, GEISSER Vincent : « les diplômés à la sortie de l'Université : devenir social et stratégies d'insertion professionnelle », *Monde Arabe/Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

<sup>29</sup> « Les nouveautés du IXème plan (1997-2001) », *L'Economiste Maghrébin*, 1997, n°181.

<sup>30</sup> « La croissance de l'économie tunisienne en longue période », *La Tunisie Economique*, 1996, n°69 ; d'après l'étude du même nom réalisée par MORISSA et TALBI pour l'OCDE.



**débauchage** de leur main-d'œuvre par des concurrents, surtout lorsqu'il s'agit d'une main-d'œuvre qualifiée<sup>31</sup>. A l'évidence, cette rareté des qualifications ne pourra pas durer. L'augmentation du chômage des diplômés stimulera-t-elle alors l'essaimage ? La question reste posée, mais force est de constater que le présent demeure marqué par une mobilité sociale plus *horizontale* qu'*ascendante*.

Une autre solution alternative à la perte d'un emploi salarié concerne une catégorie bien particulière de prolétaires - les femmes - et un secteur également particulier - le textile. Ce secteur, où les femmes occupent une place de choix en tant que salariées, subit une instabilité particulière de la main-d'œuvre : l'emploi féminin y précède souvent en effet le mariage. Le départ des jeunes femmes du monde du travail, quand il obéit effectivement à cette raison, n'est donc pas lié au projet de créer leur propre entreprise, même si, dans notre échantillon de 48 entrepreneurs, 6 sont des femmes (12,5%), dont la moitié seulement dirigent une entreprise textile. Ce dernier secteur occupe une place prépondérante (14 sur 48, donc environ 29%) dans cet échantillon comme dans l'ensemble de l'industrie tunisienne et tunisoise, ce qui justifie d'aborder la question de l'emploi féminin comme une spécificité du secteur textile, faute de quoi un aspect des conditions de l'essaimage dans l'industrie tunisoise échapperait à notre compréhension.

La sphère domestique, tout comme le secteur informel, constituent également des refuges possibles contre le chômage pour qui n'a pas spontanément le goût du risque ou les moyens d'en prendre.

Enfin, la nature particulière des aspirations des salariés comme de l'ensemble de la société civile aboutit à ce que, même lorsqu'ils dirigent leurs pas vers l'entrepreneuriat, ce n'est pas, sauf exception, l'appareil industriel qui s'en trouve renforcé, encore moins les projets novateurs ou risqués.

Mais pour comprendre ces deux derniers aspects de la question, nous préférons renvoyer le lecteur à la deuxième partie de ce travail<sup>32</sup>, nous contentant, pour l'heure, de conclure provisoirement ce chapitre.

## Conclusion.

La mobilité sociale en Tunisie, du fait des perspectives de croissance économique qu'induisait la jeunesse de l'industrie privée nationale, apparaît encore aujourd'hui intense. Mais elle prend un caractère plus horizontal qu'ascendant, ce caractère se trouvant accentué par la pratique de débauchage, utilisée par les entrepreneurs concurrençant leurs confrères par la voie de l'imitation. Mais à la différence de ce que MARSHALL décrivait à propos des districts industriels, cette mobilité horizontale n'est pas vécue comme une chance par les entrepreneurs, mais plutôt comme une menace à laquelle ils s'efforcent de résister par tous les moyens.

Les mêmes raisons aboutissent à ce que, dans la région de Tunis, si les créations d'entreprises sont nombreuses, la coopération entre anciens employeurs et nouveaux entrepreneurs de l'industrie reste une forme exceptionnelle d'essaimage, et ce même si des voix autorisées témoignent de la conscience qu'on a dans cette région de l'intérêt que représenterait un développement de ce phénomène.

<sup>31</sup> Cf., supra, Première partie, II-A-b et II-B-b.

<sup>32</sup> Cf. infra, Deuxième partie, III- B-b-1- $\alpha$ ).

Il apparaît d'ailleurs que les conditions incitatives sont les plus décisives, la rencontre de deux volontés de coopérer pouvant permettre de pallier les contraintes objectives faisant obstacle à l'entrepreneuriat. C'est du moins tout le sens que revêt la notion de district industriel.

La saturation des marchés, leur ouverture à la concurrence internationale, devraient rendre plus difficile la croissance par imitation, et du même coup le débauchage et la mobilité sociale horizontale. Les salariés devraient alors se sentir encouragés, du fait de l'absence d'autres perspectives, à créer leur propre entreprise. Mais cette évolution ne garantit aucunement le développement d'un esprit de coopération qui puisse faciliter réellement la mise en œuvre de leurs projets et promouvoir un essaimage « de qualité ».

Au cours des trois chapitres qui précèdent, nous avons donc caractérisé l'espace industriel de la région de Tunis comme un espace hétérogène du point de vue de ses activités, contenant des PME dispersées qui entretiennent peu de relations réciproques, où l'information circule mal, où les nouveaux venus bénéficient finalement peu de l'expérience de leurs aînés.

Nous avons à plusieurs reprises noté que l'un ou l'autre de ces caractères ne pouvait que retentir de manière négative sur la capacité d'innovation des entrepreneurs de cette région. Nous avons également montré, à l'inverse, que la capacité d'innovation des entrepreneurs de cet espace n'était pas étrangère aux conditions de circulation de l'information : quand cette capacité est faible, l'imitation prévaut et les innovateurs adoptent une attitude défensive qui freine la circulation des informations. En même temps, la rétention des informations n'existe que parce qu'il y a des informations à retenir, et ce phénomène signale donc par lui-même que l'innovation n'est pas absente.

La relation entre innovation et caractérisation de l'espace n'est donc pas simple. D'une part, l'innovation est conditionnée par la « qualité » de l'espace : que celui-ci forme un « territoire », et l'innovation s'en trouve stimulée, ce que suggère le concept de « milieu innovateur » et ce qui n'est pas vraiment le cas à Tunis au vu de nos premières analyses. D'autre part, l'innovation conditionne aussi au moins un aspect de la qualité de l'espace, celui qui concerne la qualité de la circulation des informations. A Tunis, la rétention de ces informations résulte à la fois de l'existence d'innovations à protéger, et en même temps de la rareté de ces innovations. De son côté, la rétention des informations explique aussi, ne serait-ce qu'en toute petite partie, la relative dispersion des unités de production dans l'espace, sans parler de l'hétérogénéité sectorielle de cet espace.

L'innovation se situe par conséquent au cœur de l'approche que nous proposons de l'espace industriel de la capitale tunisienne. Il n'est pas exagéré de risquer la formule : **le territoire est la forme visible de l'innovation** - district industriel quand celle-ci est incrémentale, milieu innovateur ou technopôle quand elle est plus radicale (CARLUER F., 1999).

La caractérisation de l'espace industriel de la capitale ne serait donc pas complète si nous n'abordions pas ce « cœur », en proposant un diagnostic de la capacité d'innovation des acteurs, et principalement des entrepreneurs situés dans la région de Tunis.

#### **Chapitre IV : Timidité et diversité des innovations, fragilité de la dynamique entrepreneuriale.**

Si l'innovation s'inscrit dans *l'espace*, produit d'un territoire et contribuant à son tour à le façonner, le *temps* est une autre dimension qu'il importe de prendre en compte également dans le diagnostic auquel ce chapitre est consacré. En effet, il ne suffit pas de se prononcer sur la présence ou l'absence, dans la région de Tunis, de formes territoriales s'apparentant à des districts industriels, des milieux innovateurs, des technopôles, etc., et ce en un temps *t*. Il n'est pas indifférent de savoir que la capacité d'innovation et de diffusion des innovations s'affirme ou s'étiôle au contraire.

Pour tenter de saisir cette évolution à partir, principalement, des entreprises qui composent notre échantillon, deux questions complémentaires doivent être posées : en premier lieu, comment évolue la capacité d'innovation d'une génération d'entreprises à une autre ? Les entrepreneurs qui fondent leur entreprise en 1998 sont-ils plus innovants que ceux qui ont créé la leur en 1972 par exemple ? Poser cette question revient donc à comparer, dans notre échantillon, des entreprises appartenant à des générations différentes, ce qui implique de pouvoir classer chacune d'elles dans une catégorie qui la positionne une fois pour toutes au regard de la question de l'innovation. Le critère de classement doit être suffisamment général pour ne pas être affecté par les changements ponctuels que connaît toute entreprise, et qui font l'objet de la seconde question : comment évolue la capacité d'innovation de chaque entreprise au cours de sa vie, et de chaque entrepreneur au cours de sa carrière ? A ce niveau, l'innovation peut être saisie de manière beaucoup plus fine.

Quoi qu'il en soit, il est nécessaire, pour mener à bien le traitement de ces deux questions, de se donner un découpage historique pertinent, en ce qu'il permette de mettre les évolutions constatées dans les entreprises et d'une génération à l'autre au regard des évolutions caractérisant le contexte national tunisien. Celui-ci constitue en effet la référence la plus proche et la plus lisible pour les acteurs tunisois, qui sont donc susceptibles d'y adapter leurs comportements. C'est dans sa dimension politique que ce contexte peut être repéré au moyen de dates précises. C'est pourquoi nous avons choisi de définir des périodes limitées par des dates-charnières, qui représentent des années de mutations soit politiques, soit économiques, et ce même si l'effet de ces mutations sur la vie des entreprises ne dépasse pas l'aspect psychologique. Mais on sait que les symboles ont leur force propre, qui n'est pas à négliger ! Ainsi par exemple, même si la date du 7 novembre 1987 ne marque pas vraiment un tournant économique en Tunisie, nous avons pu constater que beaucoup d'acteurs de l'économie, tout particulièrement des entrepreneurs, font référence à cette date-là pour justifier leurs propres choix, pour expliquer les mutations qu'ont connues leur entreprise, ou encore pour apporter leur éclairage sur celles dirigées par des confrères. Nous avons donc retenu cette date, d'autant plus qu'elle n'est guère éloignée de la date du plus proche tournant qu'a opéré la politique économique de la Tunisie, avec l'adoption, en 1986, du PAS (Plan d'Ajustement Structurel).

Le choix de ces dates-charnières avait également pour but de délimiter des périodes de durées sensiblement égales - et ce afin de favoriser la comparaison entre périodes différentes (encore que cette exigence ne nous semble pas absolue dès lors qu'on raisonne en proportions) – et marquées chacune par une tendance dominante de la politique économique ou du contexte économique vécu par la Tunisie.

Il en résulte la périodisation suivante :

1) De 1881 à 1956 (date de l'Indépendance)

La durée de cette période, qui est celle du Protectorat français, peut paraître démesurée par rapport à celles qui vont lui succéder. Mais très peu d'entreprises, dans notre échantillon, ont vu le jour dans cet intervalle de temps, ce qui exclut de lui faire subir un découpage plus fin. Néanmoins, parmi ces entreprises, il existe au moins un cas dont l'origine remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle, ce qui justifie le choix de faire du début de la colonisation française en Tunisie le point de départ de notre périodisation.

2) De 1956 à 1969 :

Cette période correspond, pour l'essentiel, à l'expérience économique inspirée du socialisme. La politique économique est également guidée par une stratégie d'industrialisation par « substitution d'importations », ainsi que par le souci d'un développement autocentré s'effectuant dans le cadre d'un marché intérieur protégé contre les importations, tant de biens que de capitaux<sup>1</sup>.

3) De 1970 à 1979 :

Il s'agit d'une période de libération de l'initiative privée, tant nationale qu'étrangère. La loi n°72-38 du 27 avril 1972 crée un sous-système entièrement exportateur en encourageant l'investissement en Tunisie de capitaux étrangers. Mais la stratégie exportatrice ainsi promue n'est toutefois conçue qu'en complément à la stratégie de substitution d'importations qui demeure et qui, quant à elle, inspire plus particulièrement les entreprises privées nationales, lesquelles évoluent toujours dans le cadre d'une protection du marché intérieur et d'une réglementation étroite des prix des produits et des facteurs de production.

4) De 1980 à 1986 :

L'identification de cette période n'est pas justifiée par l'existence d'une véritable rupture qui serait survenue en 1980 dans la politique économique de la Tunisie. Tout au plus peut-on constater un changement de climat induit par le remplacement, cette année-là, de M. Hédi Nouira par M. Mohamed M'Zali à la tête du gouvernement. Ce changement est cependant souvent considéré comme significatif par les entrepreneurs, comme la presse de l'époque, y compris étrangère, a pu s'en faire l'écho. C'est ainsi qu'on pouvait lire dans l'édition du journal « Le Monde » consacrée au bilan économique et social de l'année 1980, dans son article portant sur la Tunisie : «...*Il s'agit cependant d'un résultat appréciable (résultats en matière de croissance, d'échanges avec l'extérieur et d'équilibre financier) après le départ de la scène politique, en février, de l'ancien premier ministre, M. Hédi Nouira, écarté par la maladie, qui jouissait de la confiance du monde économique et financier, et le retour progressif à une activité syndicale libre que les milieux d'affaires ne voient pas se dessiner sans quelques réticences et inquiétudes* »<sup>2</sup>. De plus, certains, parmi les plus anciens des entrepreneurs enquêtés par nous, témoignent de ce qu'ils ont perçu négativement l'avènement de ce nouveau gouvernement : ainsi, pour Mme Turkiya T., ce fut une période « noire », marquée par un rapport de forces favorables au salariat<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour plus de précisions sur la caractérisation de cette période, ainsi que des suivantes, cf., infra, Deuxième Partie, I-C.

<sup>2</sup> DEURE Michel : « Tunisie : insuffisance des créations d'emploi », *Le Monde, bilan économique et social*, 1980, page 89.

<sup>3</sup> Cette dernière formulation est de nous, A.M. Pour plus de précisions sur ce témoignage et sur d'autres qui vont dans le même sens, cf., infra, Deuxième Partie, II-B-b-1-α)

Pour autant, ne nous cachons pas que des raisons aussi pragmatiques que théoriques nous ont incité à retenir l'année 1980 comme date-charnière. C'est que, si la période ainsi dessinée entre 1980 et 1986 paraît bien courte par comparaison avec celles qui l'encadrent, c'est aussi une période qui s'avère particulièrement riche en terme de création d'entreprises privées : elle concentre, en l'espace de six ans, presque autant de créations d'entreprises de notre échantillon, que la décennie qui suit.

#### 5) De 1987 à 1998.

C'est une période marquée, au-delà du changement politique, par l'affirmation d'un modèle économique libéral, d'une nature et d'une ambition différentes de celui qui prévalait durant la période précédente où, certes, l'entreprise privée se voyait encouragée, mais dans le cadre d'une protection tant interne qu'extérieure. Désormais, l'option économique libérale tend à se généraliser : non seulement la création d'entreprises privées est encouragée mais les entreprises publiques font l'objet d'un programme de privatisation ; non seulement l'exportation est exaltée, mais le marché intérieur cesse petit à petit, du moins en droit, d'être protégé, tandis que la déréglementation tend à affecter le mode de fixation du prix d'un nombre croissant de biens et de services ainsi que de facteurs de production.

Mais l'ambition de dresser un diagnostic de l'innovation à Tunis suppose d'abord que l'on s'entende sur la définition de l'innovation.

### A. L'innovation, un concept à longue portée.

Nous devons à Annie CLERC<sup>4</sup> une distinction intéressante entre deux manières d'approcher l'innovation : la première consiste à considérer le **résultat** de l'innovation et la seconde à s'intéresser au **processus** même qui est à l'œuvre dans l'innovation. Ces deux approches nous paraissent également fructueuses pour définir le champ de ce que nous considérerons comme innovation dans la région de Tunis et pour en classer les différentes manifestations.

#### a. L'innovation en tant que résultat.

Si l'innovation a fait l'objet d'un nombre impressionnant de travaux dans diverses disciplines, il est une référence incontournable en la matière, celle de l'économiste Joseph SCHUMPETER (1883-1950) pour qui l'innovation se distingue très nettement de l'invention, et s'inscrit dans une dynamique *entrepreneuriale*<sup>5</sup>. Cinq cas d'innovation sont distingués par lui : fabrication d'un nouveau produit, introduction d'une méthode de production nouvelle dans une branche d'activité, conquête d'un nouveau débouché économique, conquête d'une nouvelle source de matière première, nouvelle organisation de la production.

Nous pouvons constater que ces cinq opérations diffèrent non seulement par leur **forme**, mais aussi par le **lieu** économique où elles exercent leurs effets. Concernant ce second critère, qu'A. CLERC appelle « le niveau d'impact sur le processus de production », une

---

<sup>4</sup> COLOMBET CLERC Annie : *Éléments pour une conceptualisation du phénomène d'innovation technologique*, Th. : Sc. Economiques : Lyon II : 1982.

<sup>5</sup> SCHUMPETER Joseph : *Théorie de l'évolution économique*, 1911, nouvelle édition française, Paris : Dalloz, 1983.

innovation technologique peut être visible pour le consommateur, à la disposition de qui l'on met un nouveau produit – c'est l'innovation-produit – ou bien elle peut n'être perçue comme telle que par les acteurs impliqués dans le processus de production – nous parlerons alors d'innovation-procédé. Nous rattacherons à cette catégorie, parmi les opérations citées par SCHUMPETER, l'« introduction d'une méthode de production nouvelle », la « conquête d'une nouvelle source de matière première » et la « nouvelle organisation de la production ». La distinction entre « innovation-produit » et « innovation-procédé » structurera la suite des développements contenus dans le chapitre présent.

Concernant le critère de la forme de l'innovation, ou encore, selon la terminologie d'A. CLERC, de leur **nature**, nous pouvons distinguer à la suite de cet auteur :

1. Les innovations à caractère technologique - introduction de produits nouveaux ou de procédés nouveaux de production, - « application originale et réussie d'une invention porteuse de progrès », (CLERC. A., 1982).

2. Les innovations à dominante commerciale : prospection d'un nouveau marché, création d'une marque, d'une nouvelle forme de promotion des ventes, d'un nouveau « concept » commercial<sup>6</sup>.

3. Les innovations à dominante organisationnelle : la réorganisation du travail dans une entreprise peut faire partie de ce type d'innovation, qui revêt en même temps un caractère social. Par exemple, la remise en cause du travail à la chaîne ne peut guère se concevoir sans que soient abordées simultanément les questions de la rémunération et de la formation du personnel.

4. Les innovations à dominante institutionnelle : pour notre part nous pensons que toute initiative entrepreneuriale allant dans le sens de la collaboration avec des partenaires peut entrer dans cette catégorie d'innovations, puisqu'elle implique en principe la création d'institutions nouvelles telles que syndicats, associations, coopératives ou simplement sociétés. Cette quatrième forme d'innovation intéresse tout particulièrement notre problématique, car elle se situe à l'interface entre les concepts de district industriel et de réseau, d'une part, et celui d'innovation, d'autre part : prendre une initiative visant à établir une relation avec un collègue ou un autre acteur, c'est, de la part d'un entrepreneur, en soi, innover et, aussi, contribuer à créer les conditions de l'innovation.

On peut considérer également que les formes de concentration du capital et les modalités de constitution de groupes sont à classer dans cette catégorie, puisque, la plupart du temps, elles se traduisent par des modifications institutionnelles au sein des entreprises impliquées : statut juridique, propriété, pouvoir, etc.

L'intérêt de la typologie des formes d'innovation réside dans son aptitude à mettre en évidence à quel point l'innovation ne peut se résumer à son aspect technologique. D'une part, toute innovation technologique comporte une dimension sociale et/ou économique qui décideront pour une part significative de son succès ou de son échec. D'autre part, des actes qui ne mettent en œuvre aucune compétence technologique peuvent être qualifiés d'innovations, ce qui revient à avoir de l'innovation une conception extrêmement large par laquelle, finalement, toute mutation dans la vie d'une entreprise, dans la mesure où elle est volontaire et « porteuse de progrès », peut être considérée comme une innovation. Cette classification met en forme et systématise une pensée qui, depuis SCHUMPETER, insiste sur l'environnement économique et commercial de l'innovation. L'innovation doit rencontrer le succès pour mériter ce nom, ce que résume la définition proposée par A. PIATIER de

---

<sup>6</sup> Les exemples sont de nous, A. M.

l'innovation : « une idée – ou un groupe d'idées – transformée en quelque chose – produit ou procédé – vendu ou utilisé »<sup>7</sup>.

Mais la classification synthétique réalisée par Annie CLERC nous apparaît précieuse aussi en ce sens qu'elle introduit – après le lieu et la forme - un troisième critère de classification de l'innovation en tant que résultat. Ce critère, s'il n'apparaît pas dans la définition de SCHUMPETER, permet d'élargir considérablement le champ de l'innovation, en considérant qu'il n'y a pas d'innovation mineure, mais que la portée de chaque innovation doit être relativisée. La prise en compte du **degré** de l'innovation technologique permet donc de distinguer :

### 1. Les innovations de rupture (radicales, absolues)

La rupture introduite par de telles innovations tient sa radicalité du fait qu'elle emporte tout un système technologique : en effet, ce type d'innovations ne change pas seulement un produit, une machine, mais il touche à la fois aux sources d'énergie utilisées, aux matières premières consommées, aux produits fabriqués, ainsi qu' au rapport du travailleur à son travail et aux instruments de son travail.

Ce caractère global et synthétique de l'innovation de rupture entraîne deux conséquences qui nous paraissent dignes d'être signalées compte tenu de notre problématique :

En premier lieu, du fait qu'elles atteignent, entre autres éléments du système technique, le procès de travail lui-même, elles s'inscrivent généralement dans une stratégie économique de diminution des coûts de production (par augmentation de la productivité du travail). Leur aspect le plus visible touche donc aux procédés de production, même si elles ne se limitent pas à cet aspect, comme l'a souligné de longue date SCHUMPETER. Pour ce dernier, en effet, ce type d'innovation, qu'il appelle « innovation majeure » en ce qu'elle inaugure un cycle économique long (ceux de KONDRATIEV), procède par **grappes** (SCHUMPETER J., 1911). Ainsi par exemple, le cycle 1896-1940 serait basé sur la grappe automobile-électricité-chimie. La mise au point du moteur à explosion constitue à la fois la base d'un nouveau moyen de transport pour les ménages - l'automobile - et celle de nouveaux moyens de production augmentant considérablement la productivité du travail, puisque le moteur à explosion permet d'actionner toutes sortes de machines utilisées en agriculture (tracteurs), dans l'industrie ou dans les transports. L'innovation majeure ou de rupture, si elle se présente sous des aspects divers et sert des stratégies économiques différentes, contient en tout état de cause un enjeu économique de réduction des coûts de production.

En second lieu, si, comme le signale SCHUMPETER, ces grappes d'innovations dites majeures sont concentrées dans le temps et dans l'espace, cette concentration nous apparaît toutefois relative : nous pouvons, certes, avec le recul historique, localiser la « première révolution industrielle »<sup>8</sup> (ou si l'on préfère, le *take-off*, ou le décollage du développement industriel européen) en Angleterre à la fin du XVIIIème siècle, mais il est difficile de prétendre à plus de précision : la mise au point de la machine à vapeur fut le résultat d'interactions entre inventeurs et innovateurs différents, qui ne se connaissaient d'ailleurs pas toujours. Il en est de même du processus de conditionnement mutuel des progrès techniques

---

<sup>7</sup> PIATIER A : « L'innovation dans l'industrie, les enseignements de quelques enquêtes », *Centre de prospective et d'évaluation*, 1984, n°32, Ministère de l'Industrie et de la Recherche, page 4.

<sup>8</sup> Qui correspondrait à une « grappe » ou à un système technique : machine à vapeur-fabrique-charbon-fer.

touchant le tissage et le filage à la même époque<sup>9</sup>. Plus l'innovation est radicale, plus il semble difficile de la localiser précisément chez un entrepreneur ou, plus généralement, l'attribuer à un acteur donné. Nous verrons qu'il en va différemment de la catégorie des « innovations d'amélioration ». Le recul historique que nous avons concernant la première révolution industrielle nous manque bien sûr pour la période actuelle, bien que nous sentions pourtant que les mutations de la fin du XX<sup>e</sup> siècle et qui touchent notamment l'électronique, l'informatique, la télématique, constituent probablement une nouvelle grappe d'innovations majeures susceptibles d'inaugurer un nouveau cycle économique. Nous pouvons de même localiser approximativement l'origine de ces innovations dans la « zone Pacifique » (Californie, Japon).

Il en résulte pour notre diagnostic de l'innovation à Tunis que la question de savoir si l'innovation de rupture est présente dans l'espace étudié n'a pas de sens : il est clair que la prochaine révolution industrielle ne germera pas plus en Tunisie que, d'ailleurs, en Europe. Cela n'exclut pas que des Tunisiens, ou des Tunisois, participent à cette révolution lorsqu'ils **introduisent** des produits ou procédés radicalement nouveaux : c'est ainsi le cas de M. Abdelmajid T. , photographe, installé à La Soukra, qui s'est efforcé de synthétiser le dernier cri du matériel informatique disponible au niveau mondial pour ce genre d'activité. Nous pouvons même avancer, à la lumière de son exemple, que le caractère tardif de l'industrialisation de la Tunisie peut se révéler un atout. Il permet en effet aux industriels nouvellement installés d'avoir accès directement au matériel le plus récent, car ils ne sont pas contraints par l'exigence préalable d'amortir des biens d'équipement plus anciens.

Les innovations *d'amélioration*, qui vont être définies maintenant, peuvent, beaucoup plus facilement que les précédentes, être repérées et localisées à un niveau micro-économique.

## 2. les innovations d'amélioration.

A l'inverse de la catégorie précédente, c'est ici la continuité qui prévaut : seul un élément d'un système technique est modifié par l'innovation, laquelle peut même consister, encore plus simplement, en une nouvelle combinaison d'éléments préexistants. Nous pouvons donner quelques exemples de ce type d'innovations : l'utilisation dans les poêles à frire du téflon, produit inventé d'abord pour recouvrir le supersonique Concorde ; l'application aux piscines et aux bateaux d'une technique de soudure initialement prévue pour les ballons dirigeables (sur appel d'offres du CNRS)<sup>10</sup>. Nos propres rencontres avec des inventeurs de la région de Tunis nous permettent également d'illustrer cette forme d'innovation : M. Abdelhamid Z.<sup>11</sup> , par exemple, a mis au point un système d'éclairage automatique en fonction, d'une part, de la luminosité et, d'autre part, du nombre de personnes présentes dans une pièce ; il n'a pas inventé une nouvelle technique, mais il s'est « contenté » de combiner, en un système néanmoins original, des techniques existantes : émetteurs de faisceaux lumineux, récepteurs de faisceaux, compteurs, cellules photo-électriques, interrupteurs, lampes. De même, M. Hichem B. A.<sup>12</sup> a appliqué la technique de la fibre optique à la fabrication d'une sorte de panneaux lumineux qui présente comme avantages, selon lui, l'absence de fils électriques, un gain en terme de sécurité (du fait de la possibilité de les réparer à partir du sol), une économie d'énergie et une apparence esthétique (diversité de couleurs).

---

<sup>9</sup> RIOUX Jean-Pierre : *La révolution industrielle*, 1780-1800, Paris Le Seuil, 1971 et 1989, page 67.

<sup>10</sup> FRACTAL Benoît : « Surfer sur les créneaux », *Autrement*, avril 1984 (« Les Héros de l'économie »).

<sup>11</sup> Entretien du 17 juin 1995, Le Kram.

<sup>12</sup> Tunis-Le Bardo, entretien du 10 janvier 1995.



C'est sur ce type d'innovations qu'insistent les auteurs d'un rapport de l'OCDE quand ils écrivent : « L'innovation peut prendre de nombreuses formes : ajouts ou améliorations apportés à des produits existants, application d'une technologie à de nouveaux marchés, ou encore utilisation de nouvelles technologies pour alimenter des marchés existants »<sup>13</sup>. Le recours à l'innovation d'amélioration suffit pour l'industriel dont la stratégie, face à la concurrence, consiste à jouer la carte de la différence, plutôt que celle du prix bas. Le recours à ce type d'innovation découle aussi du souci éventuel d'adapter un produit d'origine étrangère à un marché local (tunisien pour ce qui nous concerne) dans ses caractéristiques économiques, sociologiques ou culturelles.

Nous pouvons donc spécifier la catégorie de l'innovation d'amélioration en extrayant de son sein une sous-catégorie que nous pourrions appeler « innovation de différenciation ».

### ***b. L'innovation en tant que processus.***

A la suite d'Annie CLERC, considérons maintenant l'innovation en tant que processus. L'auteur l'analyse successivement selon son mode de conduite (l'innovation est-elle programmée ou, comme c'est souvent le cas dans les PMI, intuitive ?) ; selon son degré d'anticipation (en distinguant les innovations *pro-actives* des innovations *réactives*) ; selon son caractère plus ou moins affirmé de spontanéité ; selon les circonstances qui l'ont inspirée<sup>14</sup> et, enfin, selon son **degré d'originalité**. C'est sur ce dernier critère qu'il nous paraît le plus intéressant d'insister dans le cadre de notre problématique : l'innovation est-elle originale ou « de première diffusion » ?

En fait, une telle distinction binaire, qui convient probablement pour une analyse micro-économique, n'est pas suffisante dans une problématique qui prend en compte, comme nous nous devons de le faire, à la fois un espace et des acteurs agissant dans ou hors de cet espace. La notion d'innovation prend son sens relativement au contexte qui marque un espace donné, comme l'explique A. BIENAYME : « *Innover consiste à introduire quelque chose de neuf et d'encore inconnu dans un contexte établi. Cette définition large indique que l'innovation n'est pas l'apanage des seuls pionniers : tout acteur innove dès lors qu'il découvre une nouvelle manière de faire ; lorsqu'une technique ou un produit apparaît pour la première fois, il faut un certain temps pour qu'elle se diffuse ailleurs ; se familiariser avec une nouveauté absolue est une innovation sur un mode certes mineur...* »<sup>15</sup>

Pour préciser les choses, nous proposons de distinguer entre les situations suivantes :

1) l'originalité est absolue : un acteur (entrepreneur ou inventeur) crée un produit, une technique, une forme d'organisation qui n'existait auparavant nulle part ailleurs : on a alors affaire à une invention, à tout le moins à la première application industrielle d'une invention.

2) Un acteur de même type introduit dans son entreprise (ou dans une entreprise) un produit, une technique, une forme d'organisation qui existe dans un autre espace géographique mais qui est nouveau tant pour l'espace étudié que pour l'entreprise en question.

---

<sup>13</sup> OCDE : « Perspectives de la science, de la technologie et de l'industrie », 1996 ; extrait publié dans *Problèmes Economiques*, n°2 499 du 18 décembre 1996, sous le titre : « L'économie du savoir ».

<sup>14</sup> Qu'elle appelle « fait générateur ».

<sup>15</sup> BIENAYME Alain : *L'économie des innovations technologiques*, Paris : PUF, Que sais-je ?, 1994.

3) Enfin la nouveauté n'est telle que pour l'acteur qui l'adopte - mais elle ne l'est pas, par exemple, dans l'espace considéré. On a alors affaire à un imitateur.

Cette question de l'imitation mérite une réflexion particulière, tant le thème est sensible dans la région de Tunis. Faire de l'imitation une modalité de l'innovation en tant que processus peut sembler déroutant, voire choquant, d'autant plus que l'imitation a déjà fait l'objet de notre part d'une illustration et d'une réflexion qui la représentaient en situation d'opposition par rapport à l'innovation<sup>16</sup>. SCHUMPETER, du reste, distinguait soigneusement les « capitalistes innovateurs » des « capitalistes imitateurs », lesquels se contentent de diffuser, lors de la phase ascendante du cycle économique, les innovations introduites par les premiers qui reçoivent seuls la qualification de « véritables entrepreneurs ».

Pourtant, leur rôle n'en est pas moins primordial dans sa pensée sur la croissance économique. Pour d'autres auteurs<sup>17</sup>, l'imitation est édiflée au rang *d'innovation relative* : le premier imitateur joue un rôle économique et social majeur en reprenant une idée d'un « premier innovateur », après un éventuel échec de celui-ci. Il devient alors un « innovateur relatif ». A PIATIER nomme « philosophie japonaise » une telle stratégie qu'il résume par la question suivante : « Pourquoi vouloir chercher ce que les autres ont déjà trouvé ? ». Et de constater que les industriels japonais préfèrent, pour un produit ou pour une filière industrielle donnée, commencer par acheter la technologie, ne démarrant une recherche propre que lorsque celle-ci est ou devient trop onéreuse.<sup>18</sup>

L'imitateur aura donc sa place dans la première typologie de l'innovation que nous allons maintenant nous efforcer de construire afin de classer les entrepreneurs de la région de Tunis qui composent notre échantillon.

Cette première typologie concerne l'innovation technologique et plus particulièrement l'innovation-produit. Nous considérons en effet que l'innovation *technologique* constitue le noyau dur de l'ensemble des comportements innovants dans l'entreprise, et que *l'innovation-produit*, à son tour, tient une place centrale dans le processus de l'innovation *technologique*.

Circonscrire dans un premier temps la question de l'innovation à son aspect technologique permet de répondre à la première question annoncée au début du présent chapitre, celle qui concerne la comparaison entre des générations différentes d'entrepreneurs.

## **B. L'innovation technologique : comparaison entre plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois.**

Si le but est de comparer des générations différentes d'entrepreneurs, il est nécessaire de définir pour chacun d'eux une position suffisamment globale pour qu'elle serve à caractériser l'ensemble de sa carrière entrepreneuriale, quelles qu'en soient les vicissitudes. Ce caractère de permanence se rattache aux grands choix stratégiques, voire aux finalités, qui orientent l'action d'un entrepreneur pour l'ensemble de sa carrière ou d'une entreprise pour la durée de son existence. Il nous semble que, dans l'ordre des natures d'innovations, c'est l'innovation technologique qui occupe, dans une entreprise, cette place centrale correspondant au niveau stratégique de décision. Même si les autres innovations (commerciale, sociale, institutionnelle...) peuvent marquer aussi profondément la vie des entreprises, leur adoption

---

<sup>16</sup> Cf., supra, même Partie, II-B-a-1 et 2.

<sup>17</sup> PIATIER André : « L'innovation : galvaudée, méconnue, convoitée », *Autrement*, avril 1984 (« Les Héros de l'économie »).

<sup>18</sup> C'est toute la question des transferts de technologie et de ses rapports avec l'innovation. Cf., infra, Troisième Partie, II-A-c.

découle de choix concernant l'innovation technologique. Nous pouvons même aller plus loin : le choix de l'innovation-produit donne la clef de la compréhension, à la fois des innovations-procédés et des innovations de nature autre que technologique qui gravitent autour de ce choix central. Le lancement d'un nouveau produit entraîne (ou est lié à) la prospection d'un nouveau marché, l'adoption d'une nouvelle technique de production, l'établissement de nouveaux rapports avec le personnel salarié, etc. Même si la relation de causalité n'est pas toujours si univoque (le choix d'un nouveau marché pouvant par exemple inspirer le choix d'un nouveau produit), il n'empêche que la désignation du nouveau produit est la manière la plus claire de signaler l'ensemble de ce complexe d'innovation.

De plus, si, comme nous avons pu en faire état, l'innovation conditionne l'existence et la qualité des relations interindustrielles, cela est surtout vrai de l'innovation-produit. En effet, l'imitation accroît les tensions alors que toute différenciation ouvre au contraire des possibilités de collaboration. Or, cette dernière stratégie est liée à l'adoption d'innovations-produits. L'innovation portant sur les procédés n'a pas cet effet, puisque, visant à diminuer les coûts de production, elle exacerbe la concurrence sur un même créneau. **Comprendre l'aptitude des entrepreneurs tunisois à créer, adopter, introduire de nouveaux produits nous semble indispensable pour comprendre la nature des relations territoriales marquant l'espace de la capitale.**

C'est la raison pour laquelle, à l'intérieur de la question de l'innovation technologique, nous porterons prioritairement notre attention sur l'innovation-produit, ce qui n'exclura pas, dans un second temps, de considérer aussi l'innovation-procédé.

#### *a. L'innovation-produit dans la région de Tunis.*

Les différentes positions entrepreneuriales vis-à-vis de l'innovation-produit que nous retiendrons dépendent donc essentiellement, en tant que processus, de leur degré d'originalité. Nous proposons de retenir les catégories suivantes :

##### 1) Les introducteurs :

Ce sont les premiers à produire pour le marché tunisien un produit disponible à l'étranger ou, inversement, les premiers à exporter un produit typiquement local. Ils se situent donc dans la deuxième des catégories retenues par nous en fonction du degré d'originalité des innovations<sup>19</sup>. Il s'agirait, dans l'espace tunisois, de la catégorie la plus innovante - l'originalité absolue n'a pas été observée dans notre échantillon<sup>20</sup> - du moins si nous passions sous silence la catégorie suivante, qui se définit par l'adjonction, au critère d'originalité, du critère de degré de rupture utilisé par A. CLERC pour analyser l'innovation en tant que résultat.

##### 2) Les améliorateurs-adaptateurs :

Eux aussi introduisent dans un marché donné un produit existant dans un autre espace, mais en lui apportant les modifications qui permettent soit de l'adapter à un contexte économique, géographique ou culturel différent, soit de le différencier de la concurrence, locale ou étrangère.

---

<sup>19</sup> Cf., supra, même chapitre, A-b.

<sup>20</sup> Qui ne concerne pas ici les inventeurs.

### 3) Les imitateurs-reproducteurs :

Ils se contentent, quant à eux, d'introduire dans leur gamme de fabrication des biens déjà produits par leurs concurrents locaux. Ils sont justement inspirés en cela par l'observation (espionnage ?) de ces concurrents. S'ils correspondent à ceux que J. SCHUMPETER appelait des « capitalistes imitateurs » en leur reconnaissant un rôle positif dans la croissance économique, ou bien à ceux que A. PIATIER (1984) nomme des « innovateurs relatifs », force est de constater que, dans les représentations qui circulent à Tunis<sup>21</sup> dans les milieux entrepreneuriaux, leur rôle apparaît dévalorisé. Or, cette dévalorisation même, suscitant la méfiance et la rétention d'informations de la part des autres catégories d'entrepreneurs, contribue objectivement à retarder l'organisation de l'espace tunisois en territoire industriel.

### 4) Les producteurs à façon :

Ils obéissent, dans le cadre d'une relation de sous-traitance - souvent internationale<sup>22</sup>-, à des ordres qui spécifient les caractéristiques de leur production. Dans un tel système, aucune place n'est donc laissée en principe à l'initiative, donc à l'innovation, des entrepreneurs placés dans cette situation, même si leur passage par cette modalité, en tant que forme d'apprentissage, peut s'avérer positif dans la perspective de leur carrière d'entrepreneur, et même si la production à assurer peut revêtir un caractère d'originalité. Mais c'est en fait le donneur d'ordres qui conçoit le produit, fournissant au sous-traitant les plans, les patrons, les modèles, etc. L'originalité, voire l'unicité de la tâche à accomplir, qui autorise à parler d'un travail « sur mesure », constitue un point commun entre cette catégorie et celle qui suit.

### 5) Les fournisseurs d'une « production personnalisée » :

L'expression est empruntée à l'économiste américain Robert REICH<sup>23</sup>, qui analyse la mutation économique des années 1970 et 1980 comme le passage, pour l'économie américaine, d'une *production de masse* à une *production personnalisée*. La production de masse caractérise, pour cet auteur, celle mise en œuvre durant les décennies 1950 et 1960 par de grandes entreprises qu'il appelle des « champions nationaux » soutenus par l'Etat. Mais, concurrencée au niveau mondial sur le terrain de la production de masse, l'économie américaine a dû réagir en abordant celui de la « production personnalisée », qui consiste à « satisfaire des besoins exclusifs de clients particuliers ». Sur ce terrain, R. REICH identifie trois compétences nécessaires, correspondant à trois types d'acteurs : les « identificateurs de problèmes », les « résolveurs de problèmes » et, enfin, les « courtiers-stratèges », qui mettent en contact les deux catégories précédentes.

De cette mise en contact découle un nouveau type d'entreprise qu'il appelle « entreprise-réseau », et qui fonctionne à l'échelle mondiale.

La « production personnalisée » se différencie bien du « travail à façon » dans la mesure où l'entrepreneur, loin de devoir se conformer à un ensemble de normes et de plans dictés par son client, se trouve placé par lui face à un problème qu'il s'agit de résoudre : ses capacités d'initiative et de création sont donc profondément sollicitées et sa liberté demeure intacte.

La signification et la portée de ces deux démarches entrepreneuriales - travail à façon et production personnalisée - s'avèrent toutefois très contrastées : d'un côté, elles témoignent

<sup>21</sup> Et sans doute pourrait-on élargir spatialement le constat.

<sup>22</sup> Cf. infra, Troisième Partie, II-A-c-1.

<sup>23</sup> REICH Robert, *L'économie mondialisée*, Paris : Dunod, 1993 .

du degré le plus élevé d'originalité puisque l'unicité des biens et services ainsi « produits » les fait confiner au domaine artistique (auquel elles appartiennent incontestablement dans le cas de la confection sur mesure) ; mais c'est en même temps ce qui en limite l'effet macro-économique, les commandes étant trop faibles pour rentabiliser les investissements (cas du tissage par exemple) du point de vue industriel. Leur reproduction étant en principe exclue, elles exercent peu d'effets d'entraînement. Ainsi, dans la confection, les clientes qui inspirent un modèle de robe en réclament l'exclusivité. De plus, il semble que ce degré extrême d'originalité soit couplé, paradoxalement, à un degré extrême de dépendance vis-à-vis du client : c'est ce dernier qui, à travers sa commande, conditionne en fait la capacité d'innovation de l'entrepreneur en définissant les contours de cette dernière. Bien sûr, si l'on se réfère au paradigme pro-actif/réactif, qui figure dans la typologie établie par Annie CLERC, on constate que la plupart des innovations rencontrées en Tunisie relèvent de la seconde catégorie. Mais pour ce qui est de la « production personnalisée », le caractère réactif est encore plus accentué. L'innovateur est sur la défensive ; il ne crée pas pour se différencier et attaquer des marchés mais bien pour se maintenir en répondant très exactement à la demande de ses clients sur un marché acquis.

Telles sont les différentes positions par rapport à l'innovation-produit, autour desquelles il s'agit maintenant de situer les entrepreneurs rencontrés.

Le classement de chaque entreprise ou entrepreneur de l'échantillon en fonction de ces critères s'est avéré très délicat. L'essentiel des difficultés tient à ce que les catégories retenues sont des concepts : en tant que tels, ils ne peuvent pas faire l'objet de questions directes, car rien ne garantit évidemment que l'« enquêteur » partage le même langage conceptuel que l'enquêté. Nous avons donc pris la responsabilité d'interpréter les réponses croisées à diverses questions concrètes posées à un entrepreneur pour construire, au cas par cas, le concept qui permet de le classer. Cette méthode comporte un risque de déformation due aux propres représentations de l'enquêteur, étant entendu que ce risque n'est ni plus ni moins grave que le risque de déformation par les représentations des interviewés eux-mêmes. Nous pensons cependant qu'une manière de désamorcer ce risque consiste à livrer au lecteur les clefs de nos interprétations. Voici celles que nous avons utilisées pour répondre à quelques difficultés (d'ailleurs peu nombreuses) éprouvées à ce stade de l'analyse.

La *nature* de l'activité, à savoir son *contenu en valeur ajoutée*, est une de ces clefs, en cas d'incertitude sur le positionnement par rapport à l'innovation : une teinturerie a ainsi été classée parmi les « imitateurs-reproducteurs » en raison de la particularité de ses activités qui, à notre sens, induisent aussi peu de possibilités de différenciation par rapport aux concurrents que de possibilités d'adaptation du produit au marché local, ou - encore moins - à un client particulier. Ces activités se déclinent en trois catégories : teinturerie, nettoyage à sec, délavage (des « jeans »). Certes, Mme Turkia T., qui dirige cette entreprise, nous a cité nombre d'innovations qu'elle aurait mises en oeuvre<sup>24</sup>, mais toutes concernent des *procédés* de travail : adaptations successives des différents procédés de délavage du jean mis au point à l'étranger à partir de 1962 ; sélection de pierres ponces (matière première du délavage) sans traces de fer susceptibles de marquer les vêtements de rouille ; découverte d'un procédé (le « séchoir tournant à haute température ») permettant d'obtenir d'un jean le maximum de souplesse. Seule l'introduction du « jean teint délavé » est une innovation visible dans le produit, mais il

---

<sup>24</sup> Entretien du 2 février 1995.

nous a semblé qu'elle ne suffisait pas à faire de l'innovation-produit une dominante dans cette entreprise.

C'est l'utilisation de ce même critère qui nous a conduit à classer une entreprise réalisant des charpentes métalliques sur mesure parmi les « producteurs à façon » plutôt que parmi les tenants de la « production personnalisée ».

D'une manière plus générale, concernant la différence effective entre ces deux catégories, c'est la prise en compte du contenu intellectuel du travail que nous avons considérée comme décisive en cas d'incertitude : ce contenu, et bien que les entrepreneurs concernés travaillent tous sur commande et sur mesure, est plus important dans le cas de la production personnalisée que dans celui du travail à façon.

Nous avons enfin privilégié l'activité effective d'une entreprise, au détriment d'un projet ou d'une activité passée ayant échoué.

Nous avons classé parmi les « introducteurs » des entrepreneurs tels que M. Fathi B. (tissage), qui introduisent des modèles de tissus nouveaux pour leur clientèle locale, et ce à partir de propositions de leurs fournisseurs de matières premières : dans le cas de M. B., il s'agit de modèles de tissus suggérés par des filateurs (dont certains appartiennent à des groupes multinationaux comme Saint-Gobain). Certains « introducteurs » sont simultanément des « améliorateurs » : nous considérons alors que ce deuxième aspect, qui constitue un « plus » par rapport au premier, l'emporte sur lui, et nous classons l'entrepreneur concerné parmi les améliorateurs.

Ces quelques problèmes de classement une fois résolus, il est possible de livrer les résultats de la classification de chaque génération des entrepreneurs de notre échantillon. Il nous apparaît cependant que nous devons le faire en trois étapes successives, selon que nous identifions des *entreprises*, des *entrepreneurs*, ou encore des *établissements*.

## 1. Comparaison entre des générations d'entrepreneurs tunisois.

Dans une première étape du raisonnement, nous avons considéré, pour choisir la date de création d'une entreprise, qu'une nouvelle entreprise naissait non seulement lorsqu'elle était créée par un individu, mais également en cas de reprise ou de succession. Nous avons donc privilégié le point de vue de *l'acteur* et donné plus d'importance à *l'entrepreneur* qu'à *l'entreprise*. Cette dernière peut d'ailleurs avoir existé, dirigée par d'autres, avant la date retenue en cas de succession ou de reprise. De même, la création d'une filiale par un groupe, alors même que ce groupe existe depuis longtemps, y compris à Tunis, est considérée par nous comme une création d'entreprise, ce qui est d'ailleurs conforme à sa définition juridique. Il en est de même, dans cette première étape de notre analyse, du transfert de filiale entre deux groupes. Ce parti pris n'est pas sans inconvénients, mais nous tenterons de les corriger dans les étapes ultérieures de notre travail, en empruntant d'autres méthodes de traitement de l'information.

Un autre problème réside dans le fait que les entreprises se consacrent très souvent à des activités diverses, chacune d'elles pouvant refléter un positionnement particulier à l'égard de l'innovation. Un même individu peut donc diriger des établissements consacrés à des activités différentes, quand ce ne sont pas des entreprises - entités juridiques - différentes. Même dans ce dernier cas, nous ne compterons qu'une unité pour chaque entrepreneur, confirmant ainsi au passage que c'est bien, dans la présente étape du raisonnement, le regard sur *l'acteur* qui prime sur la considération de la *structure*. Mais comment, dans ces conditions, classer un entrepreneur dirigeant des établissements ou entreprises dont les

positions différent au regard de l'innovation ? Nous avons retenu de privilégier soit l'activité la plus récemment introduite, soit l'activité qui génère la plus grosse part du chiffre d'affaires ou qui emploie la majeure partie du personnel (sans exclure la référence à d'autres critères de dimension).

Nous avons ainsi pu construire les tableaux n° 35-a, 35-b et 35-c.

**Tableau n°35-a :** Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en nombre d'entrepreneurs.

Entreprises créées	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
De 1881 à 1956	-	-	-	1	-	1
De 1956 à 1969	-	-	1	-	1	2
De 1970 à 1979	4	2	2	-	1	9
De 1980 à 1986	4	6	4	2	1	17
De 1987 à 1998	5	3	2	1	5	16
Date inconnue	2	1	-	-	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>48</b>

*Source : enquêtes personnelles*

**Tableau n°35-b :** Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en pourcentage : total d'une ligne =100

Entreprises créées	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
De 1881 à 1956	-	-	-	100,0	-	100,0
De 1956 à 1969	-	-	50,0	-	50,0	100,0
De 1970 à 1979	44,4	22,2	22,2	-	11,2	100,0
De 1980 à 1986	23,5	35,3	23,5	11,8	5,9	100,0
De 1987 à 1998	31,25	18,75	12,5	6,25	31,25	100,0
Date inconnue	66,7	33,3	-	-	-	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>31,25</b>	<b>25,0</b>	<b>18,75</b>	<b>8,3</b>	<b>16,7</b>	<b>100,0</b>

*Source : enquêtes personnelles*

## 2. Comparaison entre les établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois.

Pour affiner la recherche, nous pouvons aussi considérer, lorsqu'une entreprise s'adonne à plusieurs activités qui la positionnent différemment par rapport à l'innovation, qu'il faut compter autant d'unités qu'il existe d'activités. Cela revient donc à passer d'une

analyse en terme d'*entreprises* (plus exactement même d'*entrepreneurs*) à une analyse en terme d'*établissements* (tableaux 36-a à 36-c).



**Tableau n°35-c** : Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en pourcentage : total d'une colonne =100

Entreprises créées	Introduceurs	Améliorateurs- adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
De 1881 à 1956	-	-	-	25,0	-	2,1
De 1956 à 1969	-	-	11,1	-	12,5	4,2
De 1970 à 1979	26,7	16,7	22,2	-	12,5	18,75
De 1980 à 1986	26,7	50	44,5	50,0	12,5	35,4
De 1987 à 1998	33,3	25	22,2	25,0	62,5	33,3
Date inconnue	13,3	8,3	-	-	-	6,25
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Source : enquêtes personnelles*

Bien sûr, nous ne comptons une activité comme unité que pour autant que cette activité entre bien dans le champ de notre recherche, ce qui implique qu'elle revête un caractère industriel ou de services aux entreprises et qu'elle soit située dans l'espace de la capitale.

Un seul problème méthodologique s'est posé à ce stade : il concerne le groupe Poulina. La connaissance directe<sup>25</sup> que nous avons de ce groupe concerne non pas une de ses filiales productives, parmi celles qui sont installées autour de Tunis, mais la holding (sise à Ezzahra), à partir de laquelle nous avons pu nous en constituer une vue d'ensemble. Or il s'avère que la complexité et la taille de ce groupe excluent de ne lui attribuer qu'une seule des positions vis-à-vis de l'innovation, car cette dernière diffère selon les filiales du groupe, selon les périodes de son histoire et également en raison de la complexité de la stratégie de la direction centrale. Il apparaît en effet que cette stratégie révèle au moins deux positions différentes :

1) La position d' « introducteur ». En effet, l'exemple le plus spectaculaire qui milite en faveur de cette qualification est connu en Tunisie : il s'agit de l'introduction dans ce pays, par Poulina, de l'habitude alimentaire de consommation de viande de dinde<sup>26</sup> ; dans le même ordre d'idées, mentionnons aussi que ce groupe est, d'après le responsable qui nous a accueilli<sup>27</sup>, le seul fabricant de micro-ordinateurs en Tunisie (au sens où il n'en effectue cependant que le montage et les tests) ; et nous ne parlons pas ici des introductions réalisées au niveau des méthodes et procédés, tant de gestion que de production, puisqu'elles ne concernent pas cette étape de l'analyse.

2) La position d' « imitateur-reproducteur ». Il est indéniable que le groupe Poulina mérite aussi cette qualification, non seulement parce qu'elle participe des représentations habituellement véhiculées sur lui (notamment par ses concurrents), mais aussi parce que cette représentation repose sur des faits : l'éventail des activités du groupe est suffisamment large pour que, à côté de celles qui ont été « introduites », figurent aussi de

<sup>25</sup> C'est-à-dire émanant du témoignage d'un ou plusieurs responsables de ce groupe même, à l'exclusion d'informations fournies sur lui par des tiers ou de la documentation livresque ou journalistique.

<sup>26</sup> Cf. infra, Troisième Partie, I-B-b-1.

<sup>27</sup> Un cadre du service marketing de la holding.

nombreuses activités « imitées » aux dépens d'industriels en place, selon une stratégie décrite dans une autre partie de ce travail<sup>28</sup>.

Il résulte de ces considérations qu'il nous a semblé pertinent de diviser schématiquement le groupe en deux, ce qui revient à le compter une fois pour sa position « introductrice » et une autre fois pour sa position « imitatrice ».

**Tableau n°36-a** : Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit- nombre d'établissements.

	Introducteurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
Entreprises créées						
De 1881 à 1956	-	-	-	1	-	1
De 1956 à 1969	-	-	1	-	1	2
De 1970 à 1979	4	3	2	-	3	12
De 1980 à 1986	6	6	4	2	1	19
de 1987 à 1998	6	3	2	4	8	23
Date inconnue	2	1				3
TOTAL	18	13	9	7	13	60

*Source : enquêtes personnelles*

**Tableau n°36-b** : Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit  
- en pourcentage : total d'une ligne = 100

	Introducteurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs – reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
Entreprises créées						
De 1881 à 1956	-	-	-	100	-	100
De 1956 à 1969	-	-	50	-	50	100
De 1970 à 1979	33,3	25,0	16,7	-	25,0	100
De 1980 à 1986	31,6	31,6	21,0	10,5	5,3	100
de 1987 à 1998	26,1	13,0	8,7	17,4	34,8	100
Date inconnue	66,7	33,3	-	-	-	100
TOTAL	30,0	21,7	15,0	11,7	21,6	100

*Source : enquêtes personnelles*

<sup>28</sup> Cf., supra, même Partie, II-A-b-1.

**Tableau n°36-c** : Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit - en pourcentage : total d'une colonne = 100

Entreprises créées	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
De 1881 à 1956	-	-	-	14,3	-	1,7
De 1956 à 1969	-	-	11,1	-	7,7	3,3
De 1970 à 1979	22,2	23,0	22,2	-	23,1	20,0
De 1980 à 1986	33,3	46,2	44,5	28,6	7,7	31,7
de 1987 à 1998	33,4	23,1	22,2	57,1	61,5	38,3
Date inconnue	11,1	7,7	-	-	-	5,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Source : enquêtes personnelles*

### 3. Comparaison entre plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois ayant dirigé les mêmes établissements.

La méthode utilisée jusqu'ici demeure peu satisfaisante, dans la mesure où elle conduit à passer sous silence des périodes entières d'existence d'entreprises faisant pourtant partie de notre échantillon, sous prétexte qu'elles étaient alors dirigées par des acteurs que nous n'avons pas rencontrés. Or, le changement de mains d'une entreprise se traduit très fréquemment par des changements significatifs de méthodes de gestion, qui peuvent aller jusqu'à modifier la position de l'unité en question par rapport à l'innovation. Si nous considérons qu'on assiste bien à la création d'une nouvelle entreprise par suite de l'arrivée d'un nouvel entrepreneur et si notre but est bien de comparer des générations différentes d'entrepreneurs, il nous faut alors prendre en compte le positionnement de la génération précédente. Or, dans les tableaux que nous avons pu construire jusqu'à présent, les chiffres sont quelque peu faussés par un paradoxe, qui est le suivant : une entreprise A, créée en 1965 par exemple, peut y être comparée avec une entreprise B, créée en 1975, à partir du moment où il n'existe aucun rapport familial, financier ou autre, entre leurs dirigeants respectifs. Par contre, une entreprise A', également créée en 1965, ne figurera pas sur ces tableaux pour peu qu'elle ait été reprise en 1975 par le fils de son créateur.

C'est la raison pour laquelle les tableaux de la série 37 fourniront désormais des chiffres qui comptabilisent non seulement des unités de production mais aussi des générations d'entreprise : sera considérée comme une génération la période au cours de laquelle une entreprise est dirigée par un même entrepreneur ou possédée par une même maison-mère.

Cette nouvelle méthode a cependant révélé quelques nouveaux problèmes méthodologiques ponctuels qui ont été résolus selon les partis pris suivants :

Précisons d'abord que, conformément aux limites originelles de notre champ de recherche, nous n'inscrivons une entreprise pour une période donnée que si, pour cette période, elle fonctionne au moins partiellement sous le contrôle de capital privé tunisien et si elle est située, au moins partiellement et toujours durant cette période, dans l'espace de la capitale. De même, nous ne

**Tableau n°37-a :** Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en nombre d'établissements

	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	Non déterminé	TOTAL
Entreprises créées							
De 1881 à 1956	-	-	2	1	-	-	3
De 1956 à 1969	2	1	3	1	1	-	8
De 1970 à 1979	4	4	2	1	3	1	15
De 1980 à 1986	6	6	4	2	1	-	19
de 1987 à 1998	8	3	2	6	8	-	27
Date inconnue	2	1	-	-	-	-	3
TOTAL	22	15	13	11	13	1	75

*Source : enquête personnelle*

**Tableau n°37-b :** Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en pourcentage : total d'une ligne = 100

	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	Non déterminé	TOTAL
Entreprises créées							
De 1881 à 1956	-	-	66,7	33,3	-	-	100,0
De 1956 à 1969	25,0	12,5	37,5	12,5	12,5	-	100,0
De 1970 à 1979	26,7	26,7	13,2	6,7	20,0	6,7	100,0
De 1980 à 1986	31,6	31,6	21,0	10,5	5,3	-	100,0
de 1987 à 1998	29,6	11,1	7,4	22,2	29,7	-	100,0
Date inconnue	66,7	33,3	-	-	-	-	100,0
TOTAL	29,4	20,0	17,3	14,7	17,3	1,3	100,0

*Source : enquête personnelle*

ferons pas apparaître une entreprise au cours d'une période où elle n'aurait rempli que des fonctions commerciales ou de services, à l'exception des services aux entreprises. Il arrive en effet quelquefois que des entreprises figurant dans le champ de notre recherche au moment où elles ont été enquêtées aient connu des périodes antérieures où la nature de leurs activités les en aurait exclues.

Notre connaissance de la génération actuelle des dirigeants d'une entreprise donnée est évidemment bien meilleure que celle des générations antérieures, dans la mesure où les responsables interviewés par nous appartiennent à la première. Il en résulte que, pour nous prononcer sur la position qu'a pu occuper une telle entreprise dans une période antérieure où elle dépendait d'une génération de dirigeants inconnue de nous, nous devons souvent procéder

**Tableau n°37-c :** Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en pourcentage : total d'une colonne = 100

Entreprises créées	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs- reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	Non déterminé	TOTAL
De 1881 à 1956	-	-	15,4	9,1	-	-	4,0
De 1956 à 1969	9,1	6,7	23,1	9,1	7,7	-	10,7
De 1970 à 1979	18,2	26,7	15,4	9,1	23,1	100,0	20,0
De 1980 à 1986	27,3	40,0	30,8	18,2	7,7	-	25,3
de 1987 à 1998	36,3	20,0	15,3	54,5	61,5	-	36,0
Date inconnue	9,1	6,6	-	-	-	-	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : enquête personnelle

à des interprétations personnelles, lesquelles peuvent s'avérer parfois périlleuses.

Dans certains cas, seule la logique pure nous a servi de critère de classement. Nous avons considéré, par exemple, en l'absence d'informations factuelles contraires, qu'il paraît difficile qu'une entreprise passe, de génération en génération, d'une position relativement innovatrice à une position moins innovatrice. Certes, des régressions sont toujours possibles en termes de croissance ou d'investissement de capacité, mais elles semblent moins facilement concevables en terme de savoir-faire. Ainsi, une entreprise fabrique, dans la zone industrielle de La Charguia, des vérins hydrauliques sous une licence étrangère, qu'une génération précédente de dirigeants avait obtenue. Si elle avait dépassé, au cours de la génération précédente, le stade de l'« introduction » pour accéder à celui de l'« amélioration-adaptation », on ne voit pas très bien ce qui aurait pu lui faire perdre cette capacité à la génération suivante. D'où notre choix de classer cette entreprise parmi les « introduceurs », tant pour la première que pour la seconde génération.

La nature de l'activité exercée au cours d'une génération, combinée à d'autres critères, nous a encore une fois aidé à opérer un choix final de classement. Ainsi M. Abderrazak T.<sup>29</sup> avait repris l'atelier familial de menuiserie au décès de son père survenu en 1961. Il agrandit par la suite cet atelier, l'orienta peu à peu de la menuiserie pour bâtiment vers la fabrication de mobilier scolaire et le mécanisa (son père « n' avait pas de machines »). Nous avons considéré que la nature de l'activité exercée à la génération du père de M. T., resituée dans son contexte historique et à la lumière des changements futurs apportés par le fils, nous autorisait à classer cette génération dans la catégorie des « imitateurs-reproducteurs ».

Il est parfois nécessaire de recourir à une méthode de classement que l'on pourrait qualifier de *systemique*. Nous prenons alors en compte un faisceau d'indices auquel notre réflexion et leur mise en relation tentent de donner du sens. Une entreprise de chaudronnerie fabrique des charpentes métalliques destinées au bâtiment. Il s'agit, au dire de M. Ali G., son Directeur général, de « travail sur mesure », effectué « selon la commande des clients », ce qui nous conduit à choisir entre les deux qualifications de « travail à façon » et de

<sup>29</sup> Entretien du 9 juillet 1996.

« production personnalisée ». Laquelle retenir finalement ? L'ensemble du témoignage apporté par M. Ali G. fait apparaître que l'entreprise a connu et connaît encore des difficultés. Vers la fin de ce que nous avons considéré comme sa deuxième génération, elle se trouvait « au bord de la faillite » ; c'était en 1987, date de décès de son propriétaire de l'époque ; rachetée alors par le groupe « Tunisie-Câble », l'entreprise put redémarrer grâce à une augmentation de capital, mais elle subit toujours actuellement<sup>30</sup> des difficultés, survivant grâce « à des coups », à une très bonne réputation et à une activité annexe de location de grues. Il se trouve que les difficultés actuelles sont analysées par M. G. comme prenant leur source dans une insuffisance de productivité du travail, attribuée pour l'essentiel à l'attitude du personnel ouvrier. Une telle insistance sur la productivité du travail comme facteur de compétitivité, au détriment de toute considération sur la qualité, sur la capacité de différenciation ou sur la créativité, constitue pour nous un indice supplémentaire de ce que nous avons affaire à une unité qui *reproduit* plus qu'elle n' *innove* : d'où son classement final dans la catégorie du « travail à façon » et non dans celle de la « production personnalisée ».

D'autres déductions posent moins de problèmes : ainsi, M. Nouredine B.S. (confection) nous ayant précisé que sa famille est présente dans ce secteur depuis son arrière grand-père, il ne nous a pas semblé invraisemblable de considérer, en estimant à 40 ans la durée d'une carrière, que l'on pouvait compter deux générations pour cette entreprise et inscrire le début de la première dans la période 1881-1956.

Dans certains cas cependant, nous avons préféré demeurer dans l'incertitude plutôt que de procéder à des déductions douteuses. C'est ce qui explique la présence, dans les tableaux de la série 37, d'intitulés de lignes ou de colonnes désignant ces incertitudes sous la rubrique « non déterminé ».

Si l'on s'en tient aux trois dernières périodes que nous avons distinguées – l'effectif des entreprises créées durant les périodes précédentes et appartenant à notre échantillon s'avérant trop limité pour que les observations qui s'en dégagent soient significatives - les trois séries de tableaux 35, 36 et 37 font apparaître quelques tendances communes - tendances qu'il convient, certes, de relativiser, compte tenu des limites inhérentes à l'enquête.

Si nous considérons de manière statique la répartition des unités (entreprises ou établissements) entre les différentes positions innovatrices durant la période la plus récente, nous ne pouvons que constater un certain équilibre entre ces différentes positions, dont les proportions apparaissent, somme toute, voisines et dont on peut penser que chacune est indispensable au fonctionnement de l'ensemble du système industriel tunisois : les imitateurs ne peuvent imiter que des introducteurs ou des améliorateurs, tandis que les améliorateurs nourrissent leurs recherches des apports des introducteurs. Il convient toutefois de signaler que, dans notre échantillon, les « imitateurs-reproducteurs » occupent une place sans doute inférieure à leur poids réel dans la population des entreprises de la région de Tunis. C'est la méthode qui a présidé à la constitution de cet échantillon qui nous amène à redouter un tel biais : en effet, sachant que nous nous intéressions tout particulièrement à l'innovation, les différents acteurs qui ont bien voulu nous introduire auprès d'entrepreneurs ont donné la préférence aux plus innovateurs d'entre eux, ce à quoi s'est ajouté leur souci de donner une image dynamique et valorisante de l'industrie tunisienne à un chercheur étranger.

Au-delà de cet aspect statique, l'observation des données à travers les générations et les périodes retenues permet de dégager quelques tendances.

Tout d'abord, la part des « imitateurs-reproducteurs » dans le nombre d'entreprises - comme dans celui des établissements - augmente entre les périodes 1970-1979 et 1980-1986, pour diminuer ensuite quand on passe à la période 1987-1998. Cette tendance persiste à se

---

<sup>30</sup> Entretien du 20 juillet 1996.

manifeste, que l'on distingue ou non chaque génération ayant dirigé un établissement donné. (tableaux des séries respectives 37 ou 36).

Ce constat ne prend tout son sens que lorsqu'il est mis en regard d'une seconde observation qui porte, quant à elle, sur la part des « introducteurs » dans le nombre d'entreprises (tableau n°35-b). Cette part connaît une évolution exactement inverse à celle des imitateurs-reproducteurs, diminuant entre les périodes 1970-1979 et 1980-1986, et augmentant par la suite.

Il nous semble possible d'interpréter l'ensemble de ces deux tendances concomitantes de la manière suivante : la décennie 1970 marque pratiquement en Tunisie le lancement de l'industrie privée qui ne peut qu'innover, soit de manière absolue – ce qui est difficile – soit par l'introduction d'apports étrangers, ce qui expliquerait la prépondérance relative des « introducteurs » durant cette période. L'introduction sur le marché tunisien et dans le tissu industriel tunisois d'un certain nombre de nouveautés aurait laissé la place aux imitateurs dans la période suivante, au cours de laquelle un certain essoufflement aurait empêché qu'un nombre suffisant de nouveaux introducteurs assure la relève des anciens. Cette relève aurait été prise, par contre, après 1987.

Cependant, les choses apparaissent moins simples dès lors que l'on considère le poids des « introducteurs » dans le nombre d'établissements (tableaux n° 36) et que l'on prend en compte, pour estimer ce poids, les différentes générations qui ont pu diriger un même établissement (tableaux n°37). En effet, la proportion des établissements classés parmi les introducteurs dans le tableau n°36-b n'augmente pas entre les deux dernières périodes, contrairement à ce qu'il en est des entrepreneurs : en terme d'établissements, la relève des introducteurs n'est pas assurée après 1987. On trouve alors un nombre croissant d'entreprises classées parmi les introducteurs, mais qui possèdent malgré tout des établissements qui ne le sont pas.

Par contre, dans le tableau n°37-b, l'augmentation du poids des introducteurs apparaît continue sur les trois dernières périodes. C'est que ce tableau, contrairement au tableau n°35-b, prend en compte les différentes générations qui ont pu se succéder à la tête d'une même entreprise. Cela semble indiquer que les repreneurs d'une entreprise existante sont plus volontiers des introducteurs que les créateurs d'une entreprise nouvelle.

Il faut remarquer cependant que, pour l'essentiel, ce sont bien de nouveaux introducteurs qui prennent la relève des anciens et non pas des améliorateurs. En effet, nous pouvons constater que la proportion des améliorateurs dans le nombre total des établissements comme dans celui des entreprises, suit la même évolution que la part des imitateurs : ces derniers ne sont donc pas remplacés par des améliorateurs, dont le poids diminue d'ailleurs au cours de la dernière période. Il se dessine donc l'image d'un tissu industriel qui, à Tunis, peine à se développer, c'est-à-dire à changer de structure. Les introducteurs, si l'on en croit ces données, certes, très limitées, passent difficilement de cette position à celle d'améliorateurs.

Mais le phénomène le plus spectaculaire concerne l'augmentation que connaissent les poids respectifs des producteurs à façon et des fournisseurs d'une production personnalisée, surtout dans la dernière période retenue.

Or, si l'avènement aux Etats-Unis de la production personnalisée s'explique bien comme une réaction à l'émergence de nouveaux pays industriels sur le terrain de la production de masse (REICH R., 1993), nous serions en droit d'attendre fort logiquement que celle-ci demeure dominante dans ces derniers pays et, *a fortiori*, en Tunisie. Nous pouvons donc supposer que, à l'inverse, les fournisseurs d'une production personnalisée occupassent une faible place dans notre échantillon. Or, il n'en est rien, bien au contraire. Pour comprendre ce

paradoxe apparent, il est indispensable de préciser en quoi consiste exactement la production personnalisée tunisoise : nous allons nous y consacrer à l'aide des exemples tirés de notre échantillon. Il s'avère que cette position recouvre des secteurs d'activités divers, du textile à la construction mécanique en passant par la menuiserie, l'imprimerie ou la photogravure. Confection sur mesure dans l'industrie textile, la production personnalisée tunisoise vise, ailleurs, la résolution de problèmes techniques posés à de petits ateliers de construction mécanique par des donneurs d'ordres souvent en position de force du fait de leur taille.<sup>31</sup> Destinée dans d'autres cas à des clients particuliers, elle peut alors, par exemple, être proposée par des artisans ou de petits industriels de l'ameublement.

Mais la production personnalisée décrite par R.REICH (1993) correspond à un stade de développement industriel atteint par les Etats-Unis après l'ère de la production de masse, laquelle se caractérise par la standardisation de la production. Or, cette standardisation de la production industrielle est elle-même un phénomène historiquement daté, qui correspond, en Europe et en Amérique du Nord, à une phase précise de la « révolution industrielle » considérée comme un phénomène s'étalant sur un siècle environ (RIOUX JP. , 1971). La standardisation, inaugurée aux Etats-Unis par Witney et North auxquels on doit la fabrication des pièces interchangeables dans l'industrie, caractérise la production industrielle de la seconde moitié du XIXème siècle (*ibidem*, pp. 73-74). Il faut en conclure qu'avant cette standardisation et, plus encore, avant l'industrialisation même, la production était déjà personnalisée. Mais elle l'était dans un cadre artisanal. Cela ne signifie pas pour autant que la tendance actuelle de l'économie américaine décrite par R.REICH constitue un simple retour en arrière. En effet, la production personnalisée, telle que caractérisée par cet auteur, fait appel à une *division du travail* puisque, pour lui, la satisfaction d'une demande personnalisée nécessiterait aujourd'hui de coordonner trois types d'acteurs : les « identificateurs de problèmes », « les résolveurs de problèmes » et les « courtiers-stratèges », et ce dans le cadre d' « entreprises-réseaux ». L'artisan, quant à lui, et sans doute du fait qu'il manipule des techniques moins sophistiquées, peut résoudre seul les problèmes personnalisés qui lui sont soumis par sa clientèle. Il n'en est pas moins, selon nous, un « fournisseur d'une production personnalisée ».

De fait, les entrepreneurs tunisois que nous avons classés dans la catégorie des « fournisseurs de production personnalisée » doivent cette caractérisation à un fonctionnement qui les apparente à l'artisanat *pré-production de masse*, beaucoup plus qu'à un quelconque fonctionnement en réseau qui les rattacherait à l'ère *post-production de masse* décrite par R.REICH. Pourtant, l'organisation en « entreprise-réseau » n'est pas du tout étrangère aux préoccupations des décideurs privés tunisois comme nous le verrons par la suite<sup>32</sup> : mais pour la mettre en évidence, il faut rencontrer d'autres types d'acteurs que les entrepreneurs ayant « pignon sur rue ».

Néanmoins, fidèle à une problématique qui se refuse à opposer tradition et modernité, mais qui, au contraire, cherche dans la tradition d'éventuels ferments de modernité, nous considérons que la signification de cette recrudescence de production personnalisée que nous avons cru pouvoir déceler à Tunis, reste ouverte : marque du passé, elle pourrait se transformer en promesse pour l'avenir si, à partir de leur expérience de la production personnalisée, les acteurs qui s'y adonnent dans un cadre quasi artisanal s'avéraient capable de moderniser leur entreprise en évitant le passage par le stade de la production de masse.

---

<sup>31</sup> A titre d'exemple, le problème posé dans une usine de production d'eau gazeuse, par l'inégalité de l'épaisseur du verre des bouteilles fabriquées localement, qui les faisait exploser lors du remplissage.

<sup>32</sup> Cf., *infra*, Deuxième Partie, III-A-a-1.



Production de masse et production personnalisée supposent des types d'organisation du travail totalement différents. Innover dans le produit fabriqué ou dans le service fourni sans innover dans la manière de produire paraît bien utopique. C'est du moins le sens de l'approche régulationniste<sup>33</sup> de l'économie industrielle, qui considère celle-ci comme un *système*. Par conséquent, nous pouvons penser que prêter attention à l'évolution des manières de produire et de travailler dans l'entreprise tunisoise ne peut que compléter utilement le diagnostic que nous nous sommes forgé sur la capacité d'innovation-produit de ces entrepreneurs. Toutefois, l'interrogation sur la capacité d'innovation dans les manières de produire ne saurait se limiter à la question technique de l'innovation-procédé. Nous comptons l'élargir jusqu'à essayer de situer les entreprises tunisoises à l'intérieur de *systèmes productifs* reliant certains procédés de production à certains types de relation de travail et d'organisation du travail. De la sorte, il sera possible d'ouvrir le champ de notre analyse de l'innovation en ajoutant une dimension *sociale* à son aspect *technologique*.

### ***b. L'innovation dans les « systèmes de production ».***

Le système productif ou modèle de développement a, dans son acception la plus large - qui est celle des régulationnistes - une portée *macro-économique* : l'organisation interne des firmes, bien que formant la base d'un tel système, ne suffit pas à le caractériser dans sa totalité. En effet, cette organisation ne peut se comprendre que mise en relation avec des données contextuelles : formes de la concurrence, nature des relations industrielles, système éducatif, mode de régulation macro-économique. Ainsi, Alain LIPIETZ<sup>34</sup> définit le « fordisme », comme étant « d'abord une forme d'organisation du travail : un bouleversement continu du processus de production, par incorporation du "savoir-faire" ouvrier dans le système des machines ». Mais qui pourrait absorber le supplément de production qui allait découler de ces énormes gains de productivité ? Selon l'auteur, « le fordisme ne pousse pas tout seul : il lui faut un tuteur, un corset d'institutions qui s'impose à tous, patrons et ouvriers, pour que se répartissent de manière équilibrée les gains de productivité : ce qu'on appelle un mode de régulation » (LIPIETZ A., 1984, page 21). Le mode de régulation du fordisme suppose ainsi « une contractualisation collective du salaire direct » (développement de la négociation collective), l'affirmation de l'« Etat-providence » (protection sociale et indemnisation du chômage), « d'importantes modifications dans les rapports entre banques et firmes industrielles, permettant à ces firmes de réorienter leur production de branche à branche, tout en maintenant leurs prix sur les branches en déclin » et, enfin, « une modification très importante dans le rôle de l'Etat » (la « planification indicative » en France).

Mais l'organisation interne des firmes reste, malgré tout, la clef de compréhension essentielle d'un système productif. Il est même possible d'en limiter l'analyse à cette dimension micro-économique, à la manière de certains spécialistes de la gestion, tels que H. HOUBEN et M. INGHAM qui écrivent ainsi : « Nous définissons un système de production comme un agencement particulier du processus de production dans ses effets sur les relations de travail à la fois entre l'homme et le système d'équipement et entre les travailleurs eux-mêmes<sup>35</sup> ». Pour R BOYER, le système productif, s'il ne se limite pas à son aspect micro-économique, comporte cependant une dimension telle, définie comme « complémentarité

---

<sup>33</sup> BOYER Robert, DURAND Jean-Pierre : *L'après fordisme*, Paris : Syros, 1998, 157 pages.

<sup>34</sup> LIPIETZ Alain : *L'audace ou l'enlèvement*, Paris : La Découverte, 1984.

<sup>35</sup> HOUBEN Henry, INGHAM Marc : « Par quel système remplacer le fordisme ? », *série trimestrielle des Annales des mines*, décembre 1995 : « Gérer et comprendre » (reproduit partiellement dans : *Problèmes Economiques*, 1996, n°2 458.

entre principes, organisation des firmes et relation salariale » (BOYER R., 1998, page 15). Ainsi, les principes à la base du « fordisme » sont au nombre de quatre : « rationaliser le travail et mécaniser autant que possible ; d'abord concevoir, puis produire et organiser le travail ; vendre ce que l'on sait produire » ; enfin, « produire à coûts décroissants des biens standardisés, fût-ce de qualité médiocre ». L'application de ces principes se traduit par une organisation des firmes reposant sur la production en série, la centralisation des décisions, l'intégration verticale et la constitution de réseaux de sous-traitants, « amortisseurs des fluctuations de demande, cibles des réductions de coûts ». Un type particulier de relation salariale découle d'une telle organisation : la division du travail y est la source de la productivité, formation et éducation sont concentrés au sommet de la hiérarchie salariale au détriment des ouvriers des ateliers ; contrôle hiérarchique et stimulation financière sont les seuls moyens d'obtenir de ces derniers un travail dont la nature est en soi peu valorisante ; enfin et par conséquent, les relations au travail prennent généralement un caractère conflictuel.

Certes, la définition macro-économique du système productif nous incite à penser qu'il existe, pour chaque espace national, un système productif sinon unique, du moins dominant, et que chacune des entreprises qui s'y trouve située en participe à sa manière. Il est même permis de supposer que les particularités nationales ne constituent que des variantes d'un même système productif dominant au niveau mondial : cette diversité de trajectoires résulterait des différences de traditions nationales qui se traduisent par des conceptions également différentes, selon les pays, du rôle de l'Etat, du système éducatif, etc. (BOYER R., DURAND JP., 1998).

Mais l'unicité du système *productif* dominant au plan macro-économique n'aboutit pas à l'uniformité des systèmes *de production*, dont chaque unité de production offre un exemple. Non seulement la présence simultanée, dans un même espace industriel, d'entreprises organisées selon des systèmes de production différents n'aboutit pas à vider de son sens la notion macro-économique de système productif, mais elle nous semble au contraire particulièrement riche de significations quant à la dynamique de cet espace.

En effet, les systèmes productifs ne sont pas éternels. Certes, la cohérence d'un système freine considérablement son évolution, comme le note R. BOYER à propos du fordisme. Mais la cohérence même de ce système souffre de plus en plus, attaquée à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. De l'intérieur, il est trahi par son propre succès, c'est-à-dire par l'application zélée des quatre principes qui le définissent. En effet, la rationalisation et la mécanisation du travail, qui en accroissent d'abord la productivité, se soldent finalement par un ralentissement de ces gains, parce que les savoir-faire humains ne sont plus suffisamment mobilisés, parce que la main-d'œuvre réagit par une démotivation et que le coût est alourdi en un capital que la rigidité conduit à de fréquentes sous-utilisations. Le caractère linéaire du processus de production, qui fait se succéder la conception et la production, implique une lenteur des réactions à la conjoncture et une incapacité du système à répondre aux sollicitations de plus en plus rapides et variables de la demande. Le primat de la production sur la vente, troisième principe du fordisme, ne permet pas une diversification suffisante, fait perdre le contact avec les utilisateurs des produits, et se paie finalement de la lourdeur des stocks et de la lenteur des réactions aux changements du marché. Enfin, la recherche d'une production à coût décroissant de biens standardisés conduit les entreprises à négliger la qualité des produits.

Miné de l'intérieur, le fordisme se trouve aussi attaqué de l'extérieur depuis le déclic qu'a constitué le « premier choc pétrolier » de 1973. Le contexte où évoluent les entreprises est devenu particulièrement changeant (taux d'intérêt, taux de change, prix, etc.).

L'accentuation du degré d'incertitudes où elles se trouvent plongées n'a fait que *révéler* les limites du système (BOYER R., 1998, page 20).

Le fordisme appelle donc son propre dépassement.

R. BOYER distingue quatre stratégies possibles de dépassement du fordisme : il appelle la première une stratégie « néo-schumpétérienne » (BOYER R., 1998, page 63). Les entrepreneurs, livrés à eux-mêmes, procèdent par essais-erreurs pour inventer seuls de nouvelles formes de production. Pour l'auteur, cette stratégie se heurte à des blocages dus à l'existence d'« effets externes », par lesquels les concurrents de l'innovateur bénéficient de ses propres efforts de recherche - comprenant les leçons de ses échecs et de ses erreurs - mais sans en subir les incertitudes et sans en supporter les coûts. Positifs pour ses concurrents, ces effets externes découragent l'innovateur qui cherche à être payé de ces efforts par une exclusivité sur leurs résultats. Sur ce plan, il en est de l'innovation dans les procédés et dans les relations de travail comme de l'innovation dans les produits<sup>36</sup>.

Mais faute d'inventer, il est possible d'*imiter* des formes déjà expérimentées à l'étranger, et c'est alors la seconde stratégie, appelée « mimétique » : on copie des éléments d'un système, sans toutefois que le souci d'en reconstituer la cohérence d'ensemble ne soit toujours avéré.

Le « toyotisme » est le système qui a sans doute été le plus courtisé par les tenants de la stratégie mimétique. Nous en reprendrons à notre compte la définition suivante : « *C'est une organisation de la production fondée sur le « juste à temps » (la demande tire la production) et sur l'« automatisation » (la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème, et donc à fonctionner de façon autonome), impulsant une série de transformations dans les relations de travail dont les plus importantes sont la polyvalence multifonctionnelle des travailleurs, dont le travail est rationalisé en équipes*<sup>37</sup>, et le recours important à la sous-traitance ... » (HOUBEN H., INGHAM M., 1995). Le « toyotisme » tire évidemment son nom de l'entreprise japonaise Toyota qui symbolise le mieux la mise en œuvre de la culture et de la gestion japonaises du travail.

A la différence de certaines expériences européennes - qui demeurent limitées et peu concluantes au regard des exigences de compétitivité<sup>38</sup> -, le travail à la chaîne n'est pas vraiment remis en cause aux usines Toyota et, plus généralement, dans l'industrie japonaise. En vérité, la principale rupture avec le fordisme n'est pas là ; elle consiste plutôt dans la recherche de la polyvalence des ouvriers et de leur capacité de réaction rapide aux pannes des machines.

Si la recherche de la motivation ouvrière est bien réelle, s'appuyant sur le procédé des « cercles de qualité », elle est tout entière orientée vers un objectif de gestion ; elle ne répond à aucune préoccupation sociale, même si la résistance ouvrière au fordisme constitue l'un des arguments des Japonais en faveur de leur système : « Comme l'expliquent Dohse, Jürgens et Malsch, le « toyotisme » n'est pas différent du fordisme dans ses buts, mais dans la manière de les réaliser. *« Même Taylor n'aurait émis aucune objection aux suggestions de rationalisation venant des employés. Au contraire, il a fait tous les efforts pour obtenir l'aide des travailleurs dans la rationalisation de la production. Toutefois, ces efforts échouaient fréquemment parce que les travailleurs refusaient de coopérer. Le « toyotisme » n'est pas, de ce fait, une alternative au taylorisme, mais plutôt une solution au problème classique de la*

---

<sup>36</sup> Cf., supra, même Partie, II-B-a-1.

<sup>37</sup> « Nous traduisons le terme « team » par celui d'équipe, ce qui peut porter à confusion avec la notion de travail en postes pour laquelle le terme « shift » est utilisé » (note des auteurs).

<sup>38</sup> Comme celle de Volvo, mentionnée par HOUBEN et INGHAM, op. cit. La plupart de nos assertions à ce sujet s'appuient sur cette source.

*résistance des travailleurs à mettre leurs connaissances de la production au service de la rationalisation*”». <sup>39</sup>

Enfin, l'édification du « toyotisme » après la seconde guerre mondiale s'inscrivait au Japon dans un contexte social particulier : défait, le mouvement syndical indépendant du patronat devait alors laisser la place à des « syndicats-maisons » ; la relation de ces derniers avec le patronat ne pouvait, dans ces conditions, que privilégier la recherche de la satisfaction des objectifs des entreprises au détriment de celle des revendications ouvrières. Il faut aussi rappeler qu'une bonne part de la flexibilité qu'affiche ce système repose sur la précarité de la situation de nombreux sous-traitants.

Il est vrai qu'en Europe occidentale, la stratégie « mimétique » s'est souvent bornée à tenter d'acclimater certains éléments du toyotisme, tels que les « cercles de qualité », d'une manière dont R. BOYER n'hésite pas à affirmer qu'elle les transforme en « gadgets ».

Ce dernier mentionne deux autres stratégies de dépassement du fordisme qui supposeraient (cela apparaît du moins en filigrane dans sa pensée) une programmation collective et consciente de la transition vers un nouveau système productif. Elles ont en commun de tenter d'adapter les changements envisagés aux particularités culturelles nationales. Dans un cas, il s'agirait de valoriser les points forts qui s'en dégagent - par exemple, l'esprit d'équipe aux Etats-Unis, ou encore, en France, la culture des ingénieurs du service public -, tandis que la dernière stratégie consisterait à combiner par hybridation « des importations de routines et de procédures à des éléments admis dans l'espace considéré ».

Il est donc difficile d'imaginer, dans ces conditions, que le passage à un nouveau système s'effectue en bloc : certains entrepreneurs peuvent expérimenter des formes de production qui ne correspondent plus au système dominant, sans que la majorité de leurs confrères ne les suive et sans que les autres dimensions qui définissent le système (système éducatif, mode de régulation, formes de concurrence) n'en soient affectées dans l'immédiat. Il en est ainsi surtout si, conformément à la définition de la première stratégie, les entreprises supportent seules et par tâtonnements la démarche d'innovation en matière de système de production.

Il n'est donc pas exclu qu'un espace industriel donné renferme des unités appartenant, chacune, à des systèmes de production différents, sans qu'une telle pluralité ne remette en cause la notion de système productif comme totalité macro-économique. Cette pluralité peut simplement signaler l'existence d'un processus de transition d'un système productif dominant vers un autre système productif dominant. Chaque système de production incarné dans une entreprise doit alors être considéré soit comme un représentant du système productif qui domine, soit comme un vestige d'un système productif appartenant au passé, soit enfin comme un indice, un signe précurseur de l'émergence d'un nouveau système productif<sup>40</sup>.

Mais il est également envisageable que la cohérence macro-économique d'un système productif suppose une combinaison de systèmes de production - au niveau micro-économique - apparemment très différents. Par exemple, R. BOYER note qu'un des éléments faisant la supériorité du toyotisme sur le fordisme est la capacité du premier à concilier la réalisation d'économies d'échelle avec la présentation d'une offre variée de produits. Il prend pour le montrer l'exemple de l'industrie informatique, dont les composants, dans une organisation toyotiste, restent standardisés, fabriqués dans des usines où domine la production de masse, tandis que leur assemblage et surtout leur valorisation par la conception des logiciels donne lieu à du travail sinon personnalisé, du moins effectué en petites séries (BOYER R., 1998,

<sup>39</sup> Cités par HOUBEN et INGHAM, 1995.

<sup>40</sup> Ce qui ne constitue en rien une prise de position en faveur de la thèse « rostowienne » du sous-développement en tant que « retard » de développement.

page 38). De même, le fonctionnement du système fordiste suppose-t-il l'existence, autour de ses grandes usines où règnent la production de masse et le travail à la chaîne, d'un réseau de sous-traitants dont la dimension et le mode d'organisation peuvent éventuellement rappeler des systèmes productifs antérieurs au fordisme, si ce n'est au capitalisme en tant que mode de production.

C'est la raison pour laquelle il convient de s'intéresser non seulement aux systèmes productifs post-fordistes, mais également à ceux qui ont précédé ce système, car ils peuvent constituer des références indispensables encore aujourd'hui pour comprendre le fonctionnement de certaines entreprises de la région de Tunis.

Le concept de système de production se distingue de celui de « mode de production » - qui appartient à la terminologie marxienne. On peut considérer que le système fordiste constitue un stade du mode de production capitaliste, au cours duquel le Capital a parachevé la soumission du Travail. Avant l'avènement du fordisme, le mode de production capitaliste fonctionnait en ne soumettant, selon l'analyse de K. MARX, que formellement et non réellement, le Travail au Capital<sup>41</sup>. En effet, au XIX<sup>ème</sup> siècle, en Europe, les ouvriers qui dépendaient bien juridiquement du capitaliste, restaient cependant maîtres de leur rythme de travail parce qu'ils conservaient leur qualification d'anciens artisans, et que cette qualification demeurait la base d'un labeur que seul leur rassemblement en un même lieu – la manufacture – permettait désormais de qualifier d'industriel.

Lorsque l'avènement du « machinisme » permit à la « fabrique » de remplacer peu à peu la « manufacture », la division technique du travail, le remplacement de l'énergie musculaire par une énergie extérieure à l'homme telle que la vapeur, aboutirent à une soumission cette fois *réelle* du Travail au Capital, que le fordisme ne fit qu'accentuer.

Pour notre part, nous nous sommes résolu à réduire la multitude de situations concrètes que nous avons observées dans les entreprises tunisoises à trois grandes catégories, selon un critère de partage qui repose essentiellement sur le rapport des forces visant au contrôle technique sur le procès de travail. Nous avons ainsi distingué :

1) Une situation de « soumission formelle du Travail au Capital » ; nous avons ainsi caractérisé les systèmes de production qui ne sont pas sans rappeler des formes de procès de travail ayant, en Europe, précédé la révolution industrielle : l'artisanat, le travail à domicile, ainsi que toute situation révélant une dépendance paradoxale d'un patron à l'égard d'un savoir-faire ouvrier qu'il ne partage pas, ou pas entièrement.

2) Une situation de « soumission réelle » ; nous avons rangé dans cette catégorie les entreprises qui, employant plus de 10 salariés<sup>42</sup>, fonctionnent sur la base de la parcellisation des tâches et dans lesquelles l'intervention et l'autonomie de décision des ouvriers s'avèrent très limitées. C'est une catégorie essentiellement représentative du système fordiste, mais aussi du taylorisme<sup>43</sup>, ainsi que de la fabrique du XIX<sup>ème</sup> siècle ayant succédé à la manufacture.

---

<sup>41</sup> MARX Karl : *Chapitre inédit du Capital*, Paris : Collection 10.18, 1971.

<sup>42</sup> Cette limite, qui peut sembler arbitraire, est inspirée de la définition officielle de l'artisanat qui a cours en Tunisie (cf. BEJAOUÏ A., 1984) à l'instar de ce qu'elle est en France également.

<sup>43</sup> Il n'y a pas d'ailleurs de véritable rupture entre taylorisme et fordisme, le second étant un système global, y compris économique, là où le premier se borne au souci technique de rationalisation du travail.

3) Une situation que nous avons enfin nommée : « dépassement du fordisme » ; figurent dans cette catégorie les entreprises dont l'expérience témoigne au moins d'une volonté de recomposition des tâches, de motivation et d'intégration des travailleurs.

Certes, tout comme au moment de construire notre typologie des « innovations-produit », nous sommes confronté à la difficulté que soulève le classement des interviewés selon un critère trop conceptuel pour faire l'objet d'une question directe. Là encore, nécessité est faite à l'enquêteur d'opérer un choix en fonction de l'ensemble des observations qu'il est amené à établir sur une entreprise. Nous présentons maintenant les clefs de ces choix dans les cas litigieux :

- La taille de l'entreprise peut servir parfois (en dernier ressort) de critère de classification : ainsi nous avons rattaché les entreprises de moins de 10 salariés présentes dans notre échantillon à la catégorie : « soumission formelle ».

- Le type de machines utilisé est venu, en quelques circonstances, compléter ce critère de taille, en particulier quand il nous a semblé que, du fait de leur niveau de sophistication, elles induisaient presque « mécaniquement » une soumission des ouvriers au rythme de travail dicté par elles. Il en est ainsi dans une unité de tissage qui importe des métiers choisis généralement parmi les plus modernes.

- La nature du travail effectué intervient enfin dans le classement. Elle nous a conduit à voir dans une entreprise de haute couture un exemple de « soumission formelle », les ouvrières (des « artistes » aux dires de leur employeur) confectionnant pour des clientes des modèles uniques - en exclusivité -, ce qui semble exclure toute idée de travail en série et qui justifie la qualification artisanale de ces travailleuses. Nous avons également considéré qu'une entreprise réalisant des systèmes de sécurité au domicile de ses clients relevait de la même catégorie, et ce pour deux raisons : l'absence de qualification de son chef dans ce domaine, d'une part ; le caractère géographiquement dispersé du travail, d'autre part ; ces deux faits rendant *a priori* difficile le contrôle patronal sur le procès de production et sur le rythme de travail. Inversement, compte tenu de la nature du travail demandé dans l'industrie pharmaceutique - un travail assez qualifié ne s'effectuant ni sur une chaîne ni en continu comme dans la chimie lourde -, nous avons considéré l'organisation qui en découle comme traduisant un « dépassement du fordisme ». Nous avons aussi rencontré le cas d'un jeune entrepreneur formé à la réalisation de travaux de climatisation et qui, en attendant, nous a-t-il affirmé, que le marché devienne moins encombré, préfère investir dans divers autres domaines, tout en sous-traitant la partie manuelle des travaux<sup>44</sup> de climatisation qu'on peut lui demander malgré tout. Cette stratégie lui permet de ne pas perdre le contact avec le marché dans ce domaine. Nous avons pris la responsabilité de considérer une telle situation comme relevant de la « soumission formelle », le contrôle du donneur d'ordres sur le procès de travail productif réalisé par des sous-traitants paraissant très problématique.

L'entreprise de M. Abdelmajid T. (photogravure) nous a posé un problème singulier de classement du fait de son histoire, qui comporte deux phases facilement identifiables du point de vue du contrôle patronal sur le procès de travail : une première phase de dépendance forte de l'employeur à l'égard du savoir-faire ouvrier s'est soldée par un débauchage massif, par des concurrents saoudiens, des techniciens qu'il avait formés ; une deuxième phase, de reprise en main, a consisté pour l'employeur à réduire au maximum l'effectif salarié tout en

---

<sup>44</sup> C'est une situation que nous avons fréquemment observée, sinon dans l'échantillon des entrepreneurs, du moins dans celui des inventeurs ; elle n'est pas sans rappeler, à une échelle plus réduite et locale, le phénomène décrit par Robert REICH sous le terme d' « entreprise-réseau » (REICH R., 1993).

renversant l'ordre de la dépendance technologique<sup>45</sup> : le patron concentre désormais sur sa propre personne la formation générale dispensée par le fournisseur allemand de ses machines, et il divise au contraire la formation des techniciens qu'il conserve selon des fonctions partielles spécifiques. Cette histoire nous a amené à considérer la phase la plus récente comme la plus significative et à ranger en conséquence l'entreprise de M. T dans la catégorie « soumission réelle ».

Nous avons d'emblée choisi, dans notre entreprise de classement des unités selon leur système de production, de considérer et compter les différentes « générations » d'une même entreprise comme autant d'unités différentes, sans passer par l'étape correspondant, pour l'innovation-produit, à la série de tableaux n°35. Par contre, nous n'avons pas cru bon cette fois de distinguer différentes activités ou établissements d'une même entreprise, pensant que le concept de « système productif » était suffisamment général pour ne pas souffrir des applications différentes dans une même entreprise. Nous avons cependant tenu à distinguer entre les différentes *entreprises* possédées par un même *entrepreneur*, ces différentes entreprises pouvant s'avérer de natures très différentes (à l'exemple de celles que dirige Mme Saïda M., l'une dans la confection, l'autre dans les services aux entreprises).

S'agissant d'un travail sur plusieurs générations d'entreprises, nous n'avons pas échappé, une fois ou deux, au problème déjà cité de qualification d'une génération sur laquelle nous n'avons pas de témoignage direct. Dans un seul cas pourtant, nous avons été acculé à procéder par déduction – celui de la teinturerie de Mme Turkia T. : ayant classé cette unité, en nous appuyant sur le témoignage de son dirigeant et propriétaire actuel, dans la catégorie « soumission réelle », il nous a semblé difficile d'imaginer que l'entreprise ait pu jouir d'une position plus innovante dans une période antérieure où elle appartenait à une précédente génération.

Compte tenu des incertitudes, de la part inévitable d'arbitraire qui entache l'entreprise de classification à laquelle nous nous sommes livré à partir d'un échantillon, de surcroît, limité, les tableaux 38-a à 38-c doivent être interprétés avec prudence.

Il est toutefois possible d'en tirer quelques enseignements dont certains ne sont d'ailleurs pas faits pour nous surprendre, comme, par exemple, la prédominance des situations de « soumission réelle du Travail au Capital », lesquelles concernent globalement plus de la moitié des cas. Cette prédominance aurait de quoi conforter toute interprétation de la situation tunisienne en référence à une théorie du retard de développement. En vertu de cette interprétation, l'industrie de la Tunisie fonctionnerait comme fonctionnait celle de l'Europe au plus fort des « Trente Glorieuses », avec des vestiges du passé - les situations de « soumission formelle » du Travail au Capital - et des signes avant-coureurs de l'avenir - les situations de « dépassement du fordisme ». D'ailleurs, si, comme le montre le tableau 38-a, le nombre d'entreprises fonctionnant sous le signe de la « soumission réelle du Travail au Capital » s'est d'abord accru puis stabilisé au fil des générations d'entrepreneurs, leur poids dans l'ensemble a plutôt diminué, avant de se stabiliser lui aussi, comme cela est lisible dans le tableau 38-b.

---

<sup>45</sup> Cf. supra, même Partie, II-B-b.

**Tableau n°38-a** : Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en nombre d'entreprises.

	Soumission formelle	Soumission réelle	Dépassement du fordisme	Non déterminé	TOTAL
Entreprises créées					
De 1881 à 1956	3	-	-	-	3
De 1956 à 1969	-	5	-	1	6
De 1970 à 1979	2	6	2	1	11
De 1980 à 1986	1	9	5	3	18
de 1987 à 1998	6	8	2	-	16
Date inconnue	-	3	-	-	3
TOTAL	12	31	9	5	57

*Source : élaboration personnelle.*

**Tableau n°38-b** : Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en pourcentage : total d'une ligne = 100

	Soumission formelle	Soumission réelle	Dépassement du fordisme	Non déterminé	TOTAL
Entreprises créées					
De 1881 à 1956	100	-	-	-	100,0
De 1956 à 1969	-	83,3	-	16,7	100,0
De 1970 à 1979	18,2	54,5	18,2	9,1	100,0
De 1980 à 1986	5,5	50,0	27,8	16,7	100,0
de 1987 à 1998	37,5	50,0	12,5	-	100,0
Date inconnue	-	100	-	-	100,0
TOTAL	21,0	54,4	15,8	8,8	100,0

*Source : élaboration personnelle*

Mais cette stabilisation durant la dernière période pose problème : signifie-t-elle que, après avoir beaucoup innové en matière de procédés de production touchant les procès de travail dans la décennie 1970 et au début de la décennie 1980, les entrepreneurs tunisois auraient fait preuve, par la suite, d'un certain essoufflement en la matière ? Pour répondre à cette question, il faut considérer l'évolution des poids respectifs des deux autres positions distinguées dans ces tableaux.

Les résultats ont alors de quoi surprendre. Si l'on ne retient que les périodes postérieures à 1969, on constate que le passage de la décennie 1970 au début de la suivante est *grosso modo* conforme à ce que l'on retient d'une vision linéaire du développement : le poids des situations de « soumission formelle », censées représenter le passé, diminue, tandis qu'augmente le pourcentage des cas illustrant - promesses d'avenir - le dépassement du fordisme. Mais, après 1987, cette tendance se trouve complètement inversée puisque les situations de soumission formelle passent de 5,5% à 37,5% des générations d'entrepreneurs tunisois représentées dans notre échantillon. D'autre part, les entrepreneurs qui méritent, selon nous, le « label » du dépassement du fordisme, ne forment



**Tableau n°38-c :** Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en pourcentage :  
total d'une colonne = 100

	Soumission formelle	Soumission réelle	Dépassement du fordisme	Non déterminé	TOTAL
Entreprises créées					
De 1881 à 1956	25,0	-	-	-	5,3
De 1956 à 1969	-	16,1	-	20,0	10,5
De 1970 à 1979	16,7	19,4	22,2	20,0	19,3
De 1980 à 1987	8,3	29,0	55,6	60,0	31,6
de 1987 à 1998	50,0	25,8	22,2	-	28,0
Date inconnue	-	9,7	-	-	5,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Source : élaboration personnelle.*

plus que 12,5% de cet échantillon après en avoir représenté 27,8% entre 1980 et 1986.

Il ne faudrait pas en conclure trop vite à une régression, à un retour au passé. C'est sans doute en ce point de l'analyse qu'il nous faut, au contraire, tenter de pallier les limites inhérentes à toute méthode de classement par un examen plus attentif des cas particuliers.

Les six entrepreneurs ayant créé (ou repris) une entreprise après 1987 et qui ont été classés dans la catégorie « soumission formelle » doivent cette qualification, pour la quasi-totalité d'entre eux, à la faible dimension de leurs unités de production, cette caractéristique devant à son tour beaucoup au jeune âge de ces entreprises. Tout se passe donc comme si cette catégorie était automatiquement alimentée, à chaque génération, par les créations d'entreprises, et si la soumission formelle du Travail au Capital représentait un passage obligé, non seulement de chaque espace qui s'industrialise, mais de chaque entreprise industrielle qui se développe, et ce quel que soit le « stade » atteint par l'espace dont elle fait partie.

Mais d'autres caractéristiques ont pu renforcer le choix de classement de ces unités. Sur ces six entrepreneurs, deux se sont orientés vers la haute couture, deux vendent des services personnalisés (installations de sécurité et climatisation), tandis qu'une grande et ancienne chaudronnerie n'apparaît pour la période 1987-1998 qu'en raison d'un changement de propriétaire intervenu durant celle-ci. C'est, pourrait-on écrire, le seul cas qui représente un passé « pré-fordien » dans ce groupe.

Il faut donc retenir que la situation de « soumission formelle du Travail au Capital » n'est pas toujours représentative du passé. Il faut, en fait, très souvent l'associer à une production personnalisée, dont nous avons vu qu'elle fait l'objet d'un engouement récent, à Tunis comme ailleurs.

La réduction, dans notre échantillon, et à partir de 1987, du poids des situations qui reflètent une volonté de dépassement du fordisme nous semble toutefois plus difficile à interpréter.

Là encore, le biais déjà signalé et tenant à l'effet de dimension des unités peut être évoqué utilement. En effet, le contingent assez imposant des entrepreneurs classés en « soumission formelle » peut comprendre des cas dont la démarche aurait éventuellement pu être jugée « post-fordienne » si leurs entreprises avaient présenté une dimension plus imposante. Employant un nombre de travailleurs suffisant pour leur poser des problèmes d'organisation, les chefs de ces entreprises auraient eu alors – mais alors seulement – à opérer

un choix entre une organisation de type fordiste et une organisation alternative, telle que celle évoquée sous le qualificatif de « toyotiste ».

Au-delà de l'effet de taille, cette question s'éclaire aussi pour partie par la prise en compte de l'appartenance sectorielle des unités de production. L'industrie pharmaceutique monopolise les créations d'entreprises considérées par nous comme « post-fordiennes » dans la période la plus récente : c'est que le personnel de ces laboratoires ne comprend que des techniciens qualifiés qui, s'ils n'échappent pas à une répartition des tâches, n'en ont pas moins un regard global sur le procès de travail. Quant aux entrepreneurs « post-fordiens » entrés en scène au cours de la période 1980-1987, ils appartenaient pour les quatre cinquièmes d'entre eux au secteur textile et, plus précisément, à la branche de la confection, dont l'aspect créatif incite – si elle ne les y oblige pas – les employeurs à compter sur les compétences de leurs ouvrières. Compte tenu de l'influence de la tradition domestique dans la formation des compétences propres à cette branche, l'absence ou le faible niveau de qualification de ces ouvrières ne constitue pas forcément un obstacle à leur participation. Parmi ces entrepreneurs, deux constituent des cas d'école de l'« après-fordisme » : ils considèrent le passage à une production en petite série à partir d'équipes qualifiées et impliquées dans le procès de travail comme une réponse inéluctable aux défis de la concurrence internationale. S'ils apparaissent dans ces tableaux pour une période relativement ancienne, c'est parce qu'ils ont créé leur entreprise à cette période, mais cette prise de conscience et la réorganisation subséquente du travail sont en réalité plus récentes. Par conséquent, la régression du poids des créateurs d'entreprises « post-fordiens » au cours de la période la plus récente ne signifie pas une régression concomitante des initiatives entrepreneuriales allant dans ce sens.

Ceci montre la nécessité, en complément à ce travail de comparaison de générations d'entrepreneurs, d'une approche qui s'efforce de reconstituer l'histoire même de chaque entreprise tout au long de son existence et de chaque entrepreneur au long de sa carrière. C'est à une telle démarche que nous consacrerons la dernière phase de cette tentative de dresser un état des lieux de l'innovation dans la région de Tunis.

### **C. Une dynamique entrepreneuriale largement réactive.**

Les classifications opérées jusqu'ici se référaient à des définitions de catégories d'innovations qui se situaient à un niveau d'abstraction relativement élevé, condition *sine qua non* pour qu'une entreprise puisse trouver sa position une fois pour toutes. Nous prêtons attention maintenant aux changements qui interviennent dans la vie d'une entreprise ou dans la carrière d'un entrepreneur, ce qui permet d'introduire la distinction entre les *formes* concrètes d'innovations. Nous ne limiterons plus l'observation à l'innovation technologique, mais introduirons l'innovation commerciale, l'innovation institutionnelle, l'innovation à caractère social, ce qui revient en fait à considérer comme innovation tout virage visible dans une entreprise et qui résulte de la volonté de son ou de ses dirigeants. Cependant, les décisions des entrepreneurs peuvent se comprendre en plus ou moins grande partie comme des réponses à des sollicitations de leur environnement. L'innovation, prise dans ce sens large, résulte non plus seulement de la seule élaboration d'un entrepreneur démiurge, mais s'éclaire de la rencontre entre les orientations de cet entrepreneur, d'une part, et, d'autre part, les contraintes ou opportunités qu'ont jetées sur son passage le passé qu'il a vécu, la situation où il se trouve ou encore l'environnement dans lequel il baigne.

La question est donc de savoir quelles sont les parts respectives de la contrainte subie et de la libre initiative dans cette dynamique entrepreneuriale qui anime le tissu industriel tunisois.

Pour répondre à cette question, nous avons considéré à la fois le passé des entrepreneurs qui composent notre échantillon et les projets qui les habitaient au moment de nos enquêtes. Lorsqu'il nous a été donné de suivre nous-même une portion de l'histoire de certains entrepreneurs en procédant à plusieurs entretiens séparés par un intervalle d'au moins une année, nous avons également tiré parti de la comparaison entre les perspectives qui étaient dessinées par nos interlocuteurs lors de la première visite et la réalité de l'évolution qui a suivi.

Qu'il s'agisse de tournants brusques ou d'évolutions lentes mais suffisamment spectaculaires pour être mises en évidence avec le recul du temps, les faits représentatifs de ces dynamiques entrepreneuriales revêtent une apparence souvent composite : ils ne peuvent que rarement être qualifiés d'innovations purement sociales ou purement commerciales ou purement technologiques. Il ne serait d'ailleurs guère profitable, à ce stade de l'analyse, d'isoler ces différents aspects. Nous définirons donc des complexes qui ne se dégagent qu' *a posteriori* de l'analyse.

Tout d'abord, un certain nombre d'entrepreneurs ne signalent, depuis la création de leur entreprise<sup>46</sup>, aucune évolution notable et aucun projet d'avenir. Ils ne sont toutefois que 15 dans ce cas. Ces 15 entrepreneurs que nous pourrions qualifier de « routiniers » ou d'« attentistes » représentent tout de même à peine moins du tiers de notre échantillon de 48 éléments. Parmi eux, il est vrai, six ont fondé leur entreprise après 1987, ce qui peut éventuellement contribuer à expliquer la pauvreté de leur histoire en événements postérieurs à cette création, mais ne saurait rendre compte de l'absence de projets. A l'inverse, trois d'entre eux appartiennent à une génération ayant créé leur entreprise avant 1969, dans des branches traditionnelles (minoterie-semoulerie, ameublement, chaudronnerie). Il en reste six qui se partagent équitablement entre les deux autres générations retenues, tandis que la date de création des trois autres entreprises nous est inconnue. L'attentisme n'accompagne pas toujours une dégradation de la situation économique des unités concernées : dans certains cas, on peut raisonnablement considérer que ces entrepreneurs restent routiniers non pas du fait de contraintes subies, mais au contraire par *manque* de contraintes : une certaine dimension acquise, une certaine puissance les dispensent d'innover. La prudence recommande également, dans certains cas, de ne pas exclure que l'innovation, ou à tout le moins le changement, accompli ou à l'état de projet, existe sans avoir été mentionné par nos interlocuteurs. Il peut en être ainsi par discrétion - voire par méfiance - ou pour tout autre raison.

Ensuite, nous avons retenu de distinguer deux grandes catégories de stratégies qui se déclinent bien sûr de diverses manières : certains entrepreneurs privilégient une croissance externe, choisissant d'investir leurs ressources dans l'achat ou la constitution d'autres entreprises, tandis que d'autres accordent toute leur attention à faire progresser l'entreprise existante, selon des modalités également très diverses. Enfin, d'autres entrepreneurs, souvent sous le poids des contraintes ou la pression des circonstances, sont conduits à des démarches visant à restructurer, redéployer leurs activités ou leurs moyens de production. Ces trois stratégies ne sont pas forcément incompatibles entre elles. De plus, elles peuvent se succéder dans la vie d'une entreprise ou dans la carrière d'un entrepreneur, ce qui constitue précisément l'objet de l'étude présente. Pour saisir cette évolution d'une manière globale, sur l'ensemble de notre échantillon, il nous semble indispensable dans un premier temps de fixer la situation

---

<sup>46</sup> Lorsqu'un entrepreneur a créé successivement plusieurs entreprises, nous faisons démarrer son histoire à la date de la création de la première d'entre elles et nous considérons alors que la création de chacune des suivantes constitue un fait marquant, une innovation en soi, enregistrée en tant que telle dans le cadre de la démarche présente.

à un moment donné : le moment de nos enquêtes<sup>47</sup>. Même si ce procédé peut apparaître comme un coup de force bien arbitraire et ce malgré toutes les justifications et précautions méthodologiques, nous classerons alors les entrepreneurs en fonction de la stratégie dont nous jugeons qu'elle a été appliquée de manière dominante par le passé, ou qui se trouve envisagée pour l'avenir. Nous étudierons ensuite chacun des groupes ainsi constitués sous l'angle des changements que les stratégies ainsi mises au jour ont été ou sont amenées à subir.

#### **a. Les stratégies de croissances externe.**

Huit entrepreneurs seulement privilégient ou ont privilégié une démarche de croissance par achat d'autres entreprises ou quelquefois par constitution de filiales *ex nihilo*<sup>48</sup>. Sur ces huit cas, trois correspondent à une stratégie de *concentration horizontale*, à la faveur de laquelle un entrepreneur acquiert des unités relevant de la même branche que la sienne propre, fabriquant ainsi le même produit ou la même catégorie de produits. Il est à noter que dans un cas, celui du confectionneur Nouredine B.S., le but de telles acquisitions n'était autre que de se débarrasser de concurrents imitateurs. Dans d'autres cas (tissage, imprimerie), nous avons plutôt affaire à des entrepreneurs jouissant d'un avantage décisif (formation à l'étranger, capital familial) leur permettant de racheter des entreprises en difficultés dans les décennies 1970 ou 1980. Mais la plupart de ces entrepreneurs sont amenés, à la fin des années 1990, à opérer un *recentrage* et à concentrer leurs efforts sur la modernisation de l'existant s'ils veulent échapper aux coups de boutoirs de la concurrence internationale. Prennent alors le pas des stratégies de modernisation ou de repli sur une activité commerciale qui leur permet de renouer, le cas échéant, avec une tradition plus ancienne.

Les autres cas de croissance externe se rattachent à des formes visant la *diversification* des activités ou *l'intégration verticale* (par exemple, achat de minoteries par un fabricant de pâtes alimentaires). La recherche de partenaires étrangers, en tant que seul projet marquant d'un entrepreneur, classe également ce dernier dans ce groupe ; elle ne concerne ici que deux cas, pour lesquels il faut d'ailleurs noter que cette démarche demeure, en 1998, à l'état de projet<sup>49</sup>.

#### **b. Les stratégies de développement interne.**

Lorsque les entrepreneurs prêtent l'essentiel de leur attention à faire progresser leur entreprise, c'est autant de « développement » que de croissance qu'il faut parler, car, à côté du seul souci d'étendre, par des investissements de capacité, l'échelle de leur activité, un certain nombre de préoccupations qualitatives peuvent se faire jour. Ces préoccupations peuvent viser à *diversifier* les produits fabriqués, *moderniser* les procédés de production, *s'émanciper* de certains fournisseurs ou donneurs d'ordre. Certaines de ces grandes orientations peuvent à leur tour être subdivisées en plusieurs déclinaisons spécifiques : la modernisation peut privilégier la recherche, par automatisation par exemple, de *gains de productivité* du travail, ou, dans un autre registre, miser prioritairement sur l'amélioration de la *qualité* des produits, démarche à laquelle nous rattacherons celles qui mettent l'accent en premier lieu sur la formation de la ressource humaine. L'émancipation, quant à elle, désigne dans notre échantillon l'attitude de certains sous-traitants soucieux de *diversifier* leurs donneurs d'ordres ainsi que l'effort

---

<sup>47</sup> C'est-à-dire, globalement, entre décembre 1994 et juillet 1998.

<sup>48</sup> Ce qui constitue, il est vrai, un cas limite de croissance externe, puisque la nouvelle filiale équivaut bien alors à une création nouvelle et non à la démarche « prédatrice » d'acquisition de l'existant.

<sup>49</sup> Cf., infra, Troisième Partie, II-B-a.

déployé par certains autres entrepreneurs pour *intégrer* de nouvelles phases du procès de production, principalement en amont.

L'ensemble des orientations correspondant au « développement interne » apparaît ainsi 20 fois, en tant que stratégies marquantes de 18 entrepreneurs<sup>50</sup>. Il s'agit donc d'une orientation légèrement majoritaire parmi les 33 entrepreneurs autres que « routiniers » ou « attentistes », ces 33 entrepreneurs totalisant 36 occurrences. Mais ces 20 cas se répartissent entre 7 démarches de diversification, 8 de modernisation et 5 d'émancipation. Essayons de suivre l'évolution des entrepreneurs qui sont porteurs de ces démarches en considérant chacune de ces catégories plus en détail.

Les sept entrepreneurs qui adoptent préférentiellement la démarche de diversification ont tous créé leur entreprise entre 1980 et 1998. La diversification consiste le plus souvent chez eux en une forme d'adaptation réactive aux circonstances, réponse à des contraintes ou saisie d'opportunités. Elle semble rarement le fruit d'une réflexion qui permette d'anticiper les évolutions des marchés. Les chefs des entreprises où elle est appliquée donnent l'impression d'être en perpétuelle recherche de leur voie : ainsi, chez Slim K., l'activité peut passer tour à tour de l'installation de systèmes de climatisation à la fabrication - prévue, sinon réalisée - de cerfs-volants, de l'exploitation de la forêt à la prestation de conseils de gestion, etc. Si le travail du plastique constitue bien le fil directeur des fabrications mises en œuvre par M. S. dans son usine de Soliman (Cap Bon), il reste qu'elles évoluent des emballages alimentaires aux canalisations d'électricité en passant par les grillages ou les filets de protection des cultures. M. S. constate en 1998 que ce dernier marché est de moins en moins porteur, ce qui risque de le conduire à un recentrage sur les autres types d'activités. La concurrence internationale, dans le cas de M. Hichem A. pousse à un tel recentrage : après avoir complété, en 1985, la gamme du « métal déployé » par l'introduction de la quincaillerie, il abandonnera cette dernière en 1996, pour se concentrer sur des productions qui restent protégées de la concurrence étrangère, tant par le régime des douanes que par leur caractère volumineux. Chez Mme Raouda B.S. (emballages alimentaires), si la démarche de diversification a pu dominer par le passé, elle passe désormais au second plan derrière une préoccupation nouvelle, celle de la recherche d'un partenaire étranger favorisant l'accès à des marchés extérieurs.

La modernisation consiste principalement dans la recherche de gains de productivité dans trois cas sur huit, les autres entrepreneurs concernés mettant plutôt l'accent sur la formation du personnel (dans deux cas) ou la mise en œuvre d'une démarche visant à améliorer et garantir la *qualité* de produits. Globalement, nous avons affaire à un groupe d'entreprises relativement anciennes – six d'entre elles ont vu le jour avant 1986 - qui ont réussi à stabiliser leur position sur le marché et qui connaissent même une croissance de leur volume d'activité, parfois au détriment de concurrents plus malheureux. Les branches d'activité sont très diverses : imprimerie, photogravure, confection et tissage, construction électrique et mécanique, chimie, chaussure. L'histoire de ces entreprises montre également une certaine continuité : si des tournants spectaculaires peuvent parfois intervenir, l'évolution fait toutefois plus souvent l'objet d'une prévision à long terme dont les grandes lignes ne sont pas remises en cause.

---

<sup>50</sup> En effet, malgré notre effort pour attribuer à chaque entrepreneur une stratégie dominante et une seule, nous n'avons pas pu nous résoudre, dans des cas en nombre très limité, à opérer un choix entre plusieurs démarches qui nous apparaissaient à la fois très différentes et révélatrices, dans une mesure égale, de la stratégie d'un même entrepreneur. Il en est ainsi en particulier du fondateur du groupe Poulina, présent dans notre échantillon par sa holding, alors que ses nombreuses filiales témoignent de stratégies très diverses : intégration, modernisation, diversification.

En ce qui concerne les conduites témoignant d'une volonté d'émancipation, elles sont au nombre de cinq, dont trois visent à améliorer le niveau d'intégration des processus de production et deux sont le fait de sous-traitants qui cherchent à diminuer leur dépendance à l'égard de leurs donneurs d'ordres. La question de l'intégration trouve des illustrations dans les secteurs du textile et de l'électroménager : dans le premier, un fabricant de couvertures localisé à Bir M'Chergua installa en 1994 une filature à Tunis, avant de disparaître purement et simplement du marché, tandis que d'autres fabricants de couvertures connaissaient également des difficultés. En juillet 1998, M. Tahar L., lui-même fabricant plus heureux dans cette branche, recense ainsi quatre entreprises qu'il juge en difficultés dans cette activité et constate la disparition de deux autres. Il est à noter que l'intégration de la filature constituait aussi un projet de Tahar L., qui visait à mieux maîtriser la qualité de l'approvisionnement en fil, ce qui, en juillet 1998, était jugé par lui en bonne voie de réalisation.

L'intégration dans le secteur textile connaît ainsi des fortunes diverses, du moins si l'on se réfère à ce qui transparaît de notre échantillon.

Dans l'électroménager, et plus singulièrement dans la réfrigération, elle a pu progresser de manière incontestable par le passé, en particulier grâce au groupe Tabrid, qui se trouve représenté deux fois dans notre échantillon : c'est ainsi qu'en 1995, M. B. R., alors Directeur Général Adjoint de la maison-mère, signalait que le groupe avait pu opérer récemment une substitution de l'importation par la fabrication des évaporateurs et des condenseurs. La production locale de thermostats et de compresseurs, c'est-à-dire ce qui constitue le cœur même de l'appareil, restait toutefois hors de sa portée, ce qui indique que le processus d'intégration butait sur des limites propres à lui porter un coup d'arrêt sinon définitif, du moins durable. L'évolution de l'ensemble du marché n'est pas faite pour renverser la tendance, bien au contraire : le groupe Tabrid devait, au milieu de la décennie 1990, se débattre dans d'énormes difficultés financières provoquées par une exacerbation de la concurrence étrangère et locale s'exerçant sur un marché étroit. Des producteurs locaux, nouveaux venus en Tunisie, qu'ils fussent tunisiens ou étrangers, étaient qualifiés par nos interlocuteurs du groupe Tabrid de « pseudo-industriels », dans la mesure où ils importent l'essentiel des composants qu'ils se contentent d'assembler sur place. Ces évolutions aboutissent donc à ce que, globalement, l'intégration soit en Tunisie plus en phase de recul que de progrès dans cette branche.

### *c. Les stratégies de restructuration ou de redéploiement.*

Le virage que huit des entrepreneurs de notre échantillon ont choisi de négocier est d'une nature nouvelle dans la mesure où, à la différence des stratégies de croissance externe ou de développement interne, il consiste à modifier une organisation donnée sans ajouter, du moins en tant que tel, de nouveaux éléments à cette organisation. C'est la caractéristique commune à un certain nombre d'initiatives ou d'événements tels que la prospection de marchés extérieurs, la décision de renoncer à tout ou partie d'une gamme dans la perspective d'une spécialisation accrue - stratégie qui trouve son pendant dynamique dans la « diversification » - et, enfin - du moins dans les limites de notre échantillon -, la décision de modifier la localisation d'une ou plusieurs unités de production. En résumé, le jeu de la restructuration et du redéploiement consiste à déplacer des moyens de production ou de commercialisation sur un double échiquier spatial ou sectoriel.

Certes, certaines des stratégies qui composent cet ensemble peuvent très bien être envisagées dans un contexte de *croissance* de l'entreprise : c'est le cas notamment de la stratégie, présente trois fois sur ces huit cas, qui consiste à rechercher des marchés étrangers, avec les conséquences que cela comporte souvent, en terme d'investissement de productivité,

de recherche de partenaires ou de donneurs d'ordres, etc. De fait, dans deux des trois cas considérés, l'orientation nouvelle ainsi envisagée par un entrepreneur s'accompagne d'un renforcement de sa position de sous-traitant international. Pour M. Hamadi L. (construction mécanique), cette réorientation intervient entre 1995 et 1998. Elle s'effectue dans un contexte de croissance du chiffre d'affaires et s'accompagne d'un investissement de productivité – achat d'un « centre d'usinage », véritable complexe de machines à commandes numériques qui lui permettra de fournir un important équipementier français. Chez M. Moncef J. qui opère dans la métallurgie, la part que représentent les marchés extérieurs dans un chiffre d'affaires également en augmentation, est passée d'environ 15% en 1995 à quelque 25% en 1998. Par contre, le passage de la situation de fournisseur autonome du marché intérieur à une position de sous-traitant international est plus ancien dans l'itinéraire entrepreneurial de Mohamed T. (confection), puisqu'il faut le faire remonter à 1987, date à laquelle, sous la pression d'une concurrence intérieure de plus en plus vive, il décide de s'en remettre à des donneurs d'ordre étrangers. Mais cette nouvelle position augmente son besoin en espace de stockage, ce qui le pousse en 1987 à déménager son usine du centre de Tunis vers sa banlieue ouest.

Le déménagement constitue d'ailleurs une modalité fréquente de la stratégie de restructuration-redéploiement, puisqu'il intervient en tant que principale décision prise par quatre autres entrepreneurs, le plus souvent sous la pression des circonstances. Pression des Pouvoirs Publics exercée dans le cadre d'une politique visant à concentrer les industries polluantes en dehors de la ville, mésentente avec un bailleur de locaux, non fonctionnalité des locaux ou du site, telles sont les raisons principales qui ont présidé aux décisions en question. Il n'est pas question de revenir sur le détail de ces motivations, dans la mesure où la question de la localisation des établissements industriels a fait l'objet d'un développement antérieur<sup>51</sup>.

A l'inverse des deux premières stratégies que nous avons définies et qui trouvent dans leur connotation *offensive* la justification des termes « croissance » et « développement » utilisés pour les nommer, la stratégie de restructuration-redéploiement peut, pour l'essentiel, être qualifiée de *défensive*. Toutefois, ce qualificatif apparaît contestable à l'observation des exemples concernant le passage à l'exportation, bien que son emploi ne soit pas dénué de fondement dans le cas de Mohamed T.

Par contre, et plus encore que les décisions de déménagement, le recentrage industriel manifeste pleinement ce caractère défensif. Quelquefois véritable processus de désindustrialisation, cette orientation constitue une réponse aux pressions de la concurrence internationale : on abandonne en tant que producteur les segments de marché les plus disputés pour se borner à en distribuer les produits sur le marché intérieur tunisien. Le fait qu'un seul entrepreneur entre dans cette catégorie parmi notre échantillon ne doit pas conduire à minimiser l'importance de cette modalité. En fait, nous avons classé ces entrepreneurs en fonction de la stratégie dominante qu'ils ont imprimée à leur entreprise dès sa création. Or, il est vrai que dans les décennies 1970 et 1980, au cours desquelles l'immense majorité des unités composant notre échantillon a vu le jour, la stratégie de diversification l'emportait sur celle du recentrage. Il n'en est cependant plus de même durant les années 1990 où - ouverture extérieure oblige - elle tend à se transformer en son contraire.

## **Conclusion.**

---

<sup>51</sup> Cf., supra, même Partie, I-B-c-2.

Entreprendre, c'est déjà innover. Du moins en est-il ainsi si l'on accepte de considérer qu'à côté de son aspect technologique, l'innovation, en tant que résultat, peut prendre des formes diverses, institutionnelles, sociales, commerciales. Or le foisonnement, à partir des années 1970, d'entreprises privées tunisiennes, constitue en soi un spectaculaire phénomène collectif d'innovation, compte tenu de son caractère inédit dans ce pays et à cette époque.

Innover dans la région de Tunis, c'est essentiellement introduire des biens ou des procédés étrangers sur le marché local en les adaptant à lui. Les Tunisiens - les Tunisois - suivent par là la voie tracée par les nouveaux pays industrialisés. Mais la suivent-ils aussi loin que ces derniers ne l'ont fait ? Il faut noter en effet qu'à Tunis l'amélioration des produits ou des procédés de production introduits ne dépasse pas une limite qui semble être tracée sur l'espace industriel comme une frontière infranchissable : celle de la « remontée de filière », par laquelle les entrepreneurs tunisois produiraient les composants et les machines. Des stratégies d'entrepreneurs vont, certes, dans le sens de l'« intégration » d'aval en amont : mais nous avons bien vu qu'elles restaient limitées, quantitativement et sectoriellement : prolonger le tissage par le filage ou bien encore la confection par le tissage, oui, quelquefois. Mais les machines, mais les moteurs, mais les appareillages complexes découragent le plus souvent l'ambition de nos « introducteurs » et de nos « améliorateurs ».

Innover dans la région de Tunis, c'est aussi, et de plus en plus, créer des objets ou découvrir des solutions qui satisfont des besoins personnalisés. Ce faisant, l'industrie privée tunisoise se trouve, en apparence du moins, en phase avec la tendance la plus moderne de l'« économie mondialisée », celle qui tend à dépasser la production de masse standardisée, si ce n'est par le développement de formes radicalement personnalisées de production, du moins par l'exploration de voies industrielles qui raccourcissent les séries. Quelques entrepreneurs tunisois portent déjà l'étendard d'une telle production flexible et un nombre de plus en plus important personnalisent leurs prestations.

Une originalité de la région de Tunis réside ainsi dans la coexistence de trois générations de formes de production industrielle : la première et la dernière, préfordienne et post-fordienne, se rejoignent formellement en ce qu'elles s'opposent toutes deux à la production de masse. Et puisque la modernité commande de remettre en cause la production de masse, le détour par cette dernière est-il une nécessité pour Tunis et pour la Tunisie ? Poser cette question, c'est accepter de ne plus opposer la tradition à la modernité, mais de considérer la tradition comme ferment de modernité.

Cependant, la production de masse reste prédominante dans la région de Tunis. Dans ces conditions, la capacité d'innovation tunisoise est une capacité d'amélioration de solutions industrielles importées d'Europe ; bien que réelle, elle s'avère insuffisante, en particulier pour organiser des « remontées de filières ». Une partie de ces limites pourrait sans doute être reculée si les acteurs cultivaient plus intensivement la relation de proximité (Cf. Chapitres I et II).

Il s'agit donc maintenant d'essayer de comprendre, à la fois, le caractère encore limité de l'innovation tunisoise et la frilosité des relations de proximités dans la région de Tunis.

Il nous semble que, pour atteindre ce but, il faut prendre du recul par rapport à l'espace industriel en tant qu'objet inerte : derrière un espace il en est d'autres qui l'entourent, il est un passé qui l'a façonné, il est des acteurs qui l'animent. Cet ensemble forme un contexte que nous considérerons dans la partie qui suit sous l'angle de ses influences sur la capacité d'innovation et d'organisation des entrepreneurs.



## **Deuxième partie :**

**Des conditions globalement peu favorables à un processus de territorialisation industrielle à Tunis.**

Nous avons donc constaté dans la Première Partie que, si la région de Tunis concentre toujours une part déterminante de l'industrie privée de la Tunisie, cette concentration n'aboutit pas à la formation d'un véritable tissu industriel : en d'autres termes, l'*espace* industriel tunisois ne se laisse pas analyser en terme de *territoire* industriel et la capacité des entrepreneurs - pourtant fort nombreux dans cette région - à innover et à diffuser l'innovation en souffre. En particulier, le développement industriel tunisois – pour ne pas dire tunisien – s'arrête aux portes de la « section des moyens de production » : les « remontées de filières » peinent à s'accomplir.

Il est donc tout naturel que nous consacrons la Deuxième Partie à essayer de comprendre pourquoi il en est ainsi.

Si la région de Tunis résiste à l'analyse en terme de territoire industriel, est-ce parce que le *poids du passé* y est beaucoup plus fort qu'ailleurs ou bien au contraire parce que les acteurs n'ont pas ressenti leur situation héritée du passé comme suffisamment contraignante pour les inciter à la dépasser par leurs initiatives ? Plus précisément, parmi toutes leurs initiatives, pourquoi n'ont-ils pas privilégié celles visant à compenser la faiblesse des unités de production isolées par la force d'un territoire où régneraient la coopération et la solidarité ? En ont-ils été incapables ou ont-ils considéré que les contraintes qu'ils subissaient en tant que chefs d'entreprises n'avaient au fond que peu d'importance pour leur vie personnelle et qu'elles n'empêchaient pas les hommes d'affaires qu'ils étaient de réaliser des profits ? En un mot, ont-ils fait *leurs* les obstacles qui se dressent sur le chemin du développement industriel de la région de Tunis ?

Nous insisterons plus particulièrement, dans un premier chapitre sur la première de ces hypothèses en montrant que la manière dont les acteurs perçoivent le cadre qui est donné à leur action et qui se trouve largement hérité du passé freine leur action.

Cependant, nous nous attacherons, dans un second chapitre, à montrer, dans une démarche comparative, que dans d'autres régions diversement situés dans le temps et dans l'espace, la notion de territoire industriel a pu revêtir un sens alors même que les acteurs subissaient des contraintes parfois comparables à celles que perçoivent les acteurs tunisois.

Cela nous conduira à insister, dans un troisième chapitre, sur la responsabilité propre de ces acteurs dans le sens qu'ils donnent eux-mêmes aux contraintes qu'ils subissent.

Une troisième hypothèse peut être avancée, qui consiste à penser que, pour faire face à ces contraintes, les acteurs ont choisi une *autre* voie que celle de la relation territoriale de proximité, un autre type de solidarité, de celles qui privilégient les réseaux lointains au détriment du territoire proche. Cette hypothèse sera abordée dans notre Troisième Partie.

## Chapitre I : Les contraintes vécues par les industriels tunisiens.

Il n'est pas question pour nous de prétendre réécrire une théorie du sous-développement. Notre propos se veut à la fois plus modeste et, d'une certaine manière, plus ambitieux ! Plus modeste puisque, au contraire d'une théorie du sous-développement dont l'intérêt réside dans l'analyse d'un phénomène général, nous nous proposons ici de viser la singularité d'une expérience, limitée à l'industrie et à la région de Tunis. Il est par conséquent un certain nombre de contraintes classiques relevées par les théoriciens du sous-développement, comme par exemple la conjoncture sur les marchés mondiaux des produits de base (produits agricoles et matières premières minérales), qui ne nous intéresseront pas, sauf d'une manière très indirecte ou très particulière. Prenons le cas, particulièrement significatif, du cours du cuivre : dans une théorie générale du sous-développement, c'est, sur les marchés mondiaux des matières premières, la baisse du cours du cuivre qui est généralement considérée comme une contrainte, les pays en voie de développement se trouvant " traditionnellement " (et malgré des évolutions récentes qui viennent en contradiction de cette affirmation) *producteurs* et *vendeurs* de matières premières de ce type. Ce n'est pas le cas de la Tunisie. Qui plus est, certains industriels tunisiens, notamment ceux situés dans le secteur de la construction électrique, sont au contraire *utilisateurs* de cuivre : ils considéreront donc comme une *contrainte* l'éventuelle hausse du prix du cuivre et, plus sûrement encore, les difficultés d'approvisionnement en cuivre qu'ils pourront rencontrer sur le marché international.

Egalement plus ambitieux, notre propos, osions-nous écrire, car nous ne nous soucions pas que de contraintes, mais aussi de la manière dont les acteurs cherchent à les dépasser.

Il résulte de ces considérations que notre démarche d'exposition de ces contraintes privilégiera le témoignage des acteurs concernés : il s'agit des contraintes vécues par eux, ce qui n'exclut pas que notre réflexion vise une certaine distanciation par rapport à ces témoignages. Ainsi, certains événements qui ont été considérés par des entrepreneurs comme des opportunités dans leur histoire propre, seront en quelque sorte " requalifiés " par nous en contraintes, en même temps que resitués dans un cadre plus général. Il en est ainsi des différentes péripéties de la politique économique de la Tunisie : elles n'ont pas toutes été considérées par les entrepreneurs comme des contraintes en soi<sup>1</sup>; seule l'analyse permet d'aborder la politique économique dans le cadre de l'étude des obstacles à la constitution de territoires industriels à Tunis.

Cette distanciation même nous conduit en effet à opérer une classification des contraintes ainsi mises au jour en trois grandes catégories : l'étroitesse du marché intérieur tunisien, la jeunesse de l'industrie tunisienne et, enfin, certains des effets des politiques économiques mises en œuvre dans ce pays par le passé ou dans le présent.

### A. L'étroitesse du marché intérieur

La plupart des entrepreneurs de notre échantillon destinent la majeure partie de leurs activités au marché intérieur et considèrent la dimension de celui-ci comme trop restreinte

---

<sup>1</sup> A l'exception, peut-être, de l'ouverture actuelle à la concurrence internationale qui, sans être explicitement remise en cause, est considérée comme trop brutale par bon nombre d'entrepreneurs.

pour rentabiliser de trop gros investissements. Avant d'entrer dans le détail des inconvénients vécus de ce fait, nous ne saurions nous passer d'en établir une mesure qui permette de vérifier la portée réelle de cette perception. S'agissant d'un fait quantifiable, une telle mesure devrait s'avérer possible.

### **a. Mesure de l'étroitesse du marché intérieur.**

“ Petit pays ”, dit-on souvent de la Tunisie. En effet, avec ses quelque 9 millions d'habitants<sup>2</sup>, elle constitue, en nombre de consommateurs, un marché comparable à celui du Portugal (9,9 millions d'habitants<sup>3</sup>), de l'Autriche (8,1 millions), de la Suède (8,9 millions) ou encore de la Belgique (10,2 millions) pour nous limiter à des exemples pris dans le continent européen. La taille de ce marché mesurée en ces termes est encore largement inférieure à celle des Pays-Bas (15,6 millions d'habitants), mais dépasse celle de la Suisse (7,1 millions). Il faut rappeler de plus qu'aucun de ces pays européens ne constitue actuellement à soi seul un marché, puisque la construction de l'Union Européenne et la conclusion de divers accords de libre échange à l'échelle de ce continent nous autorisent à considérer que c'est désormais l'échelle continentale qui est la plus pertinente pour mesurer la dimension du marché, soit environ 300 millions d'habitants. Toutefois, la diversité des exemples cités montre qu'il n'existe évidemment aucun lien mécanique entre le nombre d'habitants et le niveau d'industrialisation. C'est que le chiffre de population n'est ni le seul ni le plus pertinent des critères permettant de mesurer la dimension d'un marché national. On sait bien, en effet, qu'un marché se mesure aussi en fonction du niveau de revenus de ses habitants et de leur pouvoir d'achat, et que, concernant la Tunisie, ceux-ci sont limités. L'attraction exercée par les produits étrangers contribue de plus à réduire le potentiel que représente ce marché pour les industriels tunisiens.

#### 1. Un pouvoir d'achat limité, bien que globalement croissant.

Nous essaierons dans un premier temps d'établir une comparaison statistique entre pouvoirs d'achat tunisien et français, puis, dans un second temps, nous chercherons à mesurer, à travers la structure comparée de la consommation des populations tunisienne et française, à quel point la consommation est limitée en Tunisie par le pouvoir d'achat.

Au début des années 1990 (au 1<sup>er</sup> août 1991 plus exactement), le SMIG<sup>4</sup> se montait en Tunisie à 0, 662 dinar par heure (régime des 40 heures)<sup>5</sup>. C'est sur cette base-là que, dans le tableau n° 39, nous allons calculer le nombre d'heures de travail qu'il fallait à un titulaire du SMIG pour se procurer certains biens et services ; pour comparaison avec la France, nous avons retenu le montant horaire du SMIC français en 1990, soit au 1<sup>er</sup> avril de cette année de référence 30, 51 FF<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Exactement 8 785 364 au recensement de 1994 (source : INS, Institut National de la Statistique)

<sup>3</sup> Estimation tirée, comme toutes celles qui suivent, du « Bilan du monde », édition 1998, journal « Le Monde ».

<sup>4</sup> Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.

<sup>5</sup> INS (Institut National de la Statistique) : *L'Economie de la Tunisie en chiffres*, Tunis, 1992, vol. 30.

<sup>6</sup> INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) : *Tableau de l'Economie française*, 1990.

**Tableau n° 39 : Pouvoir d'achat comparé du salaire minimum en Tunisie et en France au début des années 1990.**

TUNISIE			FRANCE		
Type de biens ou services	Prix moyen de détail en 1991, à Tunis et banlieue Unité : DT	Nombre d'heures de travail nécessaires à un titulaire du SMIG pour se procurer une unité (prix/ 0,662)	Type de biens ou services	Prix en 1989 en « francs nouveaux »	Nombre d'heures de travail nécessaires à un titulaire du SMIC pour se procurer une unité (prix / 30,51)
Couscous (kg)	0,403	0,61	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Pain (600g)	0,114		Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Pain (conversion <sup>a</sup> au kg)	0,19	0,29	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Agneau local (kg)	5,629	8,5	Bifteck (kg)	88,31	2,89
Oeufs (pièce)	0,068				
Oeufs (conversion à la douzaine)	0,816	1,23	Oeufs (douzaine)	12,39	0,41
Lait pasteurisé (1/2 litre)	0,170				
Lait pasteurisé (litre)	0,34	0,51	Lait (litre)	5,10	0,17
Beurre (100g)	0,350				
Beurre (kg)	3,5	5,29	Beurre (kg)	35,72	1,17
Eau (1 <sup>ère</sup> tranche) (m <sup>3</sup> )	0,106	0,16	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Electricité (1 <sup>ère</sup> tranche) (kwh)	0,076	0,11	Electricité (heures pleines, 1989)	0,67	0,02
Téléviseur noir et blanc (pièce)	183,000	276,44	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Essence normale (litre)	0,488	0,74	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Chemise homme (pièce)	25,718	38,85	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Place de cinéma	0,903	1,36	Place de cinéma « de quartier »	39,50	1,29

Notes :

- a- Il s'agit d'une conversion opérée par nos soins, comme toutes celles qui suivent.
- b- Produit non présenté, absent des données de l'INSEE, ou absence d'équivalent acceptable présenté par l'INSEE.
- c- Donnée non connue.

Sources :

INSEE : « Tableau de l'Economie Française », 1990.

INS : « L'Economie de la Tunisie en chiffres », 1992.

Le nombre de données qui restent indéterminées dans le tableau n° 39 témoigne de ce que chaque bien ne trouve pas systématiquement son équivalent, en terme de besoin satisfait, des deux côtés de la Méditerranée; néanmoins, lorsque cette comparaison s'avère possible, on peut constater que le travailleur tunisien payé au salaire minimum doit en général travailler

plus longtemps que son collègue français pour obtenir les mêmes biens dans les mêmes quantités. On peut d'ailleurs préciser dans quelles proportions il doit le faire en divisant, pour chaque catégorie de bien, le temps de travail nécessaire à un travailleur tunisien payé au salaire minimum pour en obtenir une unité, par celui qui est nécessaire à son collègue français situé à un niveau équivalent de rémunération pour obtenir la même unité de ce bien ou d'un équivalent proche.

Il en résulte que, pour obtenir une douzaine d'œufs ou un litre de lait, le travailleur tunisien ainsi défini doit, au début des années 1990, travailler approximativement 3 fois plus que son collègue français. Le rapport est de 1 à 4,5 pour un kilogramme de beurre, de 1 à 5,5 pour un kilowattheure d'électricité et de 1 à 1,05 pour une place de cinéma.

Entre 1991 et 1996, date à laquelle les montants horaires du SMIG tunisien (régime des 40 heures hebdomadaires) et du SMIC français brut étaient passés respectivement à 0,849 dinar<sup>7</sup> et à 37,72 francs<sup>8</sup> (au 1<sup>er</sup> mai), le pouvoir d'achat dans les deux pays a évolué pour aboutir à la situation que décrit le tableau n° 40.

La comparaison des tableaux 39 et 40 permet de constater que, si le pouvoir d'achat, à Tunis, des salariés payés au salaire minimum a généralement progressé, il existe cependant des exceptions : le titulaire du SMIG à Tunis doit ainsi travailler plus longtemps en 1996 qu'en 1991 pour s'offrir une chemise "homme" ainsi qu'une place de cinéma. De plus, la comparaison avec le pouvoir d'achat de son homologue français, pour les quelques produits et services qui s'y prêtent, reste globalement à l'avantage de ce dernier, à l'exception notable du *pain* et de *l'eau*. Pour le reste, il est facile de calculer que le salarié tunisien « du bas de l'échelle » doit travailler plus longtemps que le « smicard » français pour obtenir chaque unité de bien ou de service, et ce dans les proportions suivantes :

Kilogramme d'agneau :	5,6
Douzaine d'œufs :	3,4
Litre de lait :	6,4
Kilogramme de beurre	4,9
Kilowattheure d'électricité :	5,0
Litre d'essence	3,6
Chemise :	6,2

Par ailleurs, l'étude de la structure de la consommation de la population tunisienne révèle que celle-ci consacre une part, certes décroissante, mais néanmoins relativement importante, de son budget, à la satisfaction de besoins dits "primaires", et notamment le besoin alimentaire. Le tableau n°41 fait état de l'évolution de cette structure.

A titre de comparaison, l'alimentation représentait en France, en 1996, 17,8% de la consommation des ménages<sup>9</sup>, et l'habillement 5,2%. Il est difficile d'aller plus avant dans la comparaison, les définitions des autres fonctions différant sensiblement d'un pays à l'autre. Ainsi, il existe dans la nomenclature française de l'INSEE une catégorie particulièrement pertinente pour qui s'intéresse au marché des biens industriels de consommation finale - il s'agit du poste : "Équipement et entretien du logement", qui occupait en 1996, en France,

<sup>7</sup> INS : *La Tunisie en chiffres*, avril 1998.

<sup>8</sup> INSEE : *Tableau de l'Économie Française*, 1997-1998.

<sup>9</sup> D'après l'INSEE : *Tableau de l'économie française*, 1997-98, page 41.

**Tableau n°40 : Pouvoir d'achat comparé du salaire minimum en Tunisie et en France à la fin des années 1990.**

TUNISIE			FRANCE		
Type de biens ou services	Prix moyen de détail en 1996, à Tunis et banlieue Unité : DT	Nombre d'heures de travail nécessaire à un titulaire du SMIG pour se procurer une unité (prix/ 0,849)	Type de biens ou services	Prix moyen de vente au détail en métropole en francs, en 1996	Nombre d'heures de travail nécessaire à un titulaire du SMIC pour se procurer une unité (prix / 37,72)
Couscous (kg)	0,488	0,57	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>
Pain (600g)	0,150				
Pain (conversion au kg)	0,25	0,29	Pain (baguette) (kg)	15,66	0,41
Agneau local (kg)	6,753	7,95	Agneau Epaule avec os (kg)	53,05	1,41
Oeufs (pièce)	0,085				
Oeufs (conversion à la douzaine)	1,02	1,20	Oeufs (douzaine)	13,32	0,35
Lait pasteurisé (litre)	0,543	0,64	Lait demi-écrémé UHT(litre)	3,85	0,10
Beurre (100g)	0,383		Beurre extrafin (250 g)	8,67	
Beurre (kg)	3,83	4,51	Beurre extra- fin (kg)	34,68	0,92
			Eau distribuée, abonnement inclus, TTC (les 120 m <sup>3</sup> )	1 787,62	
Eau (m <sup>3</sup> )	0,117	0,13	Eau(conversion au m <sup>3</sup> )	14,897	0,39
Electricité (1 <sup>ère</sup> tranche) (kwh)	0,09	0,10	Electricité à usage domestique à Paris (taxes comprises), option de base, simple tarif de l'énergie sans abonnement ; le kwh	0,90	0,02
Essence normale (litre)	0,53	0,62	Essence super avec plomb (litre)	6,28	0,17
Chemise homme (pièce)	36,8	43,4	Chemise de ville pour homme en coton (pièce)	265,31	7,03
Place de cinéma	1,783	2,1	Np <sup>b</sup>	Nc <sup>c</sup>	Nc <sup>c</sup>

Notes :

- a- Il s'agit d'une conversion opérée par nos soins, comme toutes celles qui suivent.
- b- Produit non présenté, absent des données de l'INSEE, ou absence d'équivalent acceptable présenté par l'INSEE.
- c- Donnée non connue.

Sources :

INSEE : « Annuaire statistique de la France », édition 1998.

INS : « La Tunisie en chiffres », 1998.

**Tableau n°41 : Evolution des coefficients budgétaires en Tunisie (à prix courants, en pourcentages)**

Fonction de consommation	1985	1990	1995
Alimentation	39,0	40,0	37,7
Habitation	27,7	22,0	22,2
Habillement	6,0	10,2	11,8
Hygiène, soin	7,0	8,7	9,6
Transports, télécommunication	9,0	8,2	8,7
Enseignement, loisirs et culture	8,5	8,2	8,5
Autres	2,8	2,7	1,5
TOTAL	100	100	100

*Source : INS : « Enquête nationale sur le budget, la consommation et le niveau de vie des ménages, 1995 », 1997, Tunis.*

7,3% du budget des ménages. On ne retrouve pas, en tant que telle, cette catégorie dans la classification de l'INS, ce qui signifie sans doute qu'elle est comprise dans le poste : " Habitation ", lequel accaparait, en 1990, 22% des dépenses de consommation des ménages tunisiens. Pour retrouver l'équivalent de cet ensemble dans les statistiques françaises, il faudrait donc ajouter au poste : " logement, chauffage, éclairage "(22,3% en 1996 en France) le poste " équipement et entretien du logement " (7,3%), ce qui nous amènerait à un total de 29,6%.

Les difficultés de comparaison statistiques nous incitent à compléter ces données par d'autres qui devraient nous permettre de mieux apprécier le degré d'équipement des ménages tunisiens en certains biens durables, et son évolution. Nous avons emprunté les données qui suivent à une étude de J.P. BRAS<sup>10</sup>. Le parc de logements était estimé à 1,86 million d'unités en 1994, après s'être élevé en 1984 à 1,31 million, soit une nette augmentation, susceptible d'expliquer une bonne part de la croissance du secteur du bâtiment au cours de cette période. Connaissant le chiffre de la population du pays en 1994, il est facile de calculer que, en moyenne, un logement abritait, à cette date, environ 4,7 personnes ; si l'on rapporte ce chiffre à la taille moyenne des ménages tunisiens, soit 5,16 personnes, on peut constater que le parc actuel est donc pratiquement suffisant – en moyenne évidemment - pour répondre au besoin de logement de la population tunisienne, et ce d'autant plus que près de 80% des Tunisiens sont propriétaires de leur logement. Cependant le logement, considéré en lui-même, indépendamment des équipements qui peuvent l'accompagner ou l'embellir, demeure un besoin vital dont la satisfaction n'est guère représentative du niveau du pouvoir d'achat.

La prise en considération de l'évolution du parc automobile tunisien est à ce titre plus significative : celui-ci a connu une augmentation spectaculaire, les immatriculations étant passées de 21 700 en 1991 à 26 100 en 1992 et à 32 500 en 1993, pour un total de véhicules s'élevant à cette dernière date à 560 000 unités, dont 318 000 véhicules de tourisme. Cela représente donc en 1993 une progression de quelque 6,2% du parc. Le pays reste cependant sous-motorisé, au regard des taux des pays anciennement industrialisés : les 318 000 véhicules de tourisme présents en Tunisie en 1993 équivalent à 36 pour 1 000 habitants ; ce ratio est de

<sup>10</sup> BRAS Jean-Philippe : « Tunisie : Ben Ali et sa classe moyenne », *Pôles*, avril-juin 1996.



667 / 1 000 aux Etats-Unis d'Amérique, de 417 / 1 000 en France, etc. Il faut également noter l'ancienneté de ce parc, dont plus de la moitié est vieux de plus de 12 ans.

Ce sous-équipement relatif pourrait être considéré, en même temps qu'un symptôme de l'insuffisante solvabilité des consommateurs tunisiens, comme un signe encourageant pour l'industrie tunisienne – puisqu'il garantit la possibilité, en cas de hausse du pouvoir d'achat, d'une marge de progression très importante avant que le marché ne soit saturé - si l'automobile n'appartenait pas à la catégorie des biens généralement importés. La remarque vaut toutefois pour l'ensemble des biens de consommation durables, dont certains sont produits localement, en totalité ou en partie : pour la plupart d'entre eux, en effet, la contrainte du pouvoir d'achat levée, le potentiel de croissance serait important, mais l'actualisation de ce potentiel risquerait d'être entravée par un autre phénomène : la *préférence pour l'étranger*.

## 2. Une préférence notoire pour l'étranger.

Une partie non négligeable du marché tunisien des produits industriels est en effet pénétrée par l'étranger, comme le montrent les statistiques du commerce extérieur de ce pays que délivre la BCT (Banque Centrale de Tunisie). Globalement, le solde de la balance commerciale (marchandises) est passé de 1 714 MDT (millions de dinar tunisiens) en 1996 à 2 162 MDT en 1997 et à 2 449 MDT en 1998.<sup>11</sup> Plus significatif, le taux de couverture des importations par les exportations<sup>12</sup> est passé de 71,6% en 1996 à 69,9% en 1997 et à 68,7% en 1998. Le marché intérieur était, en 1996, pénétré par l'étranger à hauteur de 39,45 %<sup>13</sup>, ce qui signifie que, à cette date, chaque dinar dépensé par un Tunisien (en consommation finale ou en investissement) donnait lieu à 394,5 millimes d'importations. Ces données générales ne permettent toutefois pas d'établir la distinction entre produits industriels et produits agricoles et encore moins entre branches et secteurs industriels. Pour ce faire, nous proposons de considérer les tableaux n°42 et 43. Le premier présente des données relativement récentes mais malheureusement limitées à un trimestre, celui de l'année 1998 ; le tableau n° 43, plus ancien, décrit le commerce extérieur sur deux années entières.

La lecture des tableaux n° 42 et 43 permet de dégager quelques traits marquants du commerce extérieur tunisien, qui demeurent au-delà des vicissitudes de la conjoncture.

Toutes les branches manufacturières connaissent une situation déficitaire, à l'exception des industries textiles et de la chaussure. La dépendance vis-à-vis de l'étranger, très forte pour les industries mécaniques et électriques en général, peut atteindre des niveaux extrêmes selon les branches qui constituent cet ensemble : ainsi, dans le matériel de transport, 7,3% seulement des importations étaient couverts par des exportations en 1995.

La situation du commerce extérieur ne constitue cependant qu'un indicateur fort partiel de la « préférence pour l'étranger ». En effet, on peut penser que :

- en premier lieu, il serait certainement plus pertinent, pour évaluer ce phénomène, de comparer le montant des importations d'une catégorie de produits donnés au montant de la consommation tunisienne dans cette catégorie. On mesurerait ainsi le « taux de pénétration » du marché intérieur. Cette démarche se heurte au fait que les nomenclatures sectorielles du

---

<sup>11</sup> Banque Centrale de Tunisie : *Principaux indicateurs*, 17 février 2000.

<sup>12</sup> Valeur des exportations / valeur des importations

<sup>13</sup> Résultat obtenu, à partir des données de la BCT (17/02/2000), par le calcul suivant : consommation finale + FBCF / Importations CAF (Coût Assurances Fret).

**Tableau n° 42 : Commerce extérieur de la Tunisie au premier trimestre 1998.**

Branches	Exportations (1)	Importations(2)	Solde (3)=(1)-(2)_	Taux de couverture (4)=(1) / (2)
	Valeur en MD T			
IAA <sup>a</sup>	65,4	134,8	-69,4	48,5
IMCCV <sup>b</sup>	27,6	25,0	+2,6	110,4
IME <sup>c</sup>	231,6	832,1	-600,5	27,8
Produits de la chimie	228,2	235,6	-7,4	96,9
ITC <sup>d</sup>	808,3	563,7	+244,7	143,4
ID <sup>e</sup>	34,9	129,7	-94,8	26,9
Produits miniers	9,4	5,2	+4,2	180,8
Produits pétroliers	101,8	106,6	-4,8	95,5
Agriculture et pêche	54,5	153,7	-99,2	35,5
<b>TOTAL</b>	<b>1561,7</b>	<b>2186,4</b>	<b>-624,7</b>	<b>71,4</b>

Notes :

- a- Industries agricoles et alimentaires
- b- Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre
- c- Industries mécaniques et électriques
- d- Industries textiles et du cuir
- e- Industries diverses

*Source : API : Courrier de l'Industrie, n° 82, page 16.*

commerce extérieur et, partant, celles des importations, n'ont que peu de rapport avec celles que les services statistiques utilisent pour classer les catégories de biens et services consommés dans le pays. L'aventure s'avère toutefois exceptionnellement envisageable pour deux fonctions de consommation, l'alimentation et l'habillement, dont la correspondance avec des catégories de biens est assez facile à établir : ainsi, les importations alimentaires se montaient en 1995 à 823,9 millions de dinars<sup>14</sup>. La même année, la dépense moyenne par personne consacrée à l'alimentation était estimée par l'INS à 364 dinars<sup>15</sup>, soit, sur la base d'une population totale de 8 785 400 personnes, une consommation alimentaire totale que l'on peut évaluer approximativement à 3,2 milliards de dinars. On arrive donc à un taux de pénétration du marché de l'alimentation par l'étranger qui serait voisin de 25,7%, c'est-à-dire faible. Toujours en 1995, la Tunisie importait sous la rubrique "Textile, Habillement et Cuir" pour 1 882,6 millions de dinars de produits<sup>16</sup>, tandis que la dépense annuelle par

<sup>14</sup> *La Tunisie Economique*, n° 62, mars 1996, page 10 (rubrique « Conjoncture », source : INS).

<sup>15</sup> INS : *Enquête nationale sur le budget, la consommation et le niveau de vie des ménages*, Tunis, 1995.

<sup>16</sup> *La Tunisie Economique*, n°62, p 9.

Tunisien consacrée à l'habillement était évaluée par l'INS à 114 dinars, ce qui, sur la même base démographique,

**Tableau n° 43 : Commerce extérieur de la Tunisie en 1994 et 1995 .**

Secteurs	Année 1994				Année 1995			
	X <sup>a</sup>	M <sup>b</sup>	Solde	Tx de C. <sup>c</sup>	X <sup>a</sup>	M <sup>b</sup>	Solde	Tx de C. <sup>c</sup>
Agriculture et IAA	610,5	669,9	- 59,4	91,1	515,4	956,5	- 441,1	53,9
Energie et lubrifiants	441,6	471,5	- 29,9	93,7	436,9	511,3	- 74,4	85,4
Mines, phosphates et dérivés	461,5	159,1	+ 302,4	290,1	525,2	179,1	+ 346,1	293,2
Textile, habillement	2 036,5	1 524,9	+ 511,6	133 ,5	2 347,2	1 742,5	+ 604,7	134,7
Cuirs et chaussures	198,8	115,4	+ 83,4	172,3	236,0	140,1	+ 95,9	168,5
Matériel de transport	28,5	607,0	- 578,5	4,7	39,2	533,7	- 494,5	7,3
Autres industries mécaniques	265,5	1 335,4	- 1 069,9	19,9	290,3	1 454,5	- 1 164,2	20,0
Industries électriques	329,0	586,4	- 257,4	56,1	381,5	623 ,8	- 242,3	61,2
Autres industries manufacturières	324,7	1 177,7	- 853,0	27,6	401,2	1 322,6	- 921,4	30,3
Ensemble	4 696,6	6 647,3	- 1 950,7	70,7	5 172,9	7 464,1	- 2 291,2	69,3

Notes :

- a- exportations, valeur en MDT
- b- importations, valeur en MDT
- c- en MDT
- d- taux de couverture des importations par les exportations, en %

Source : INS (« La Tunisie Economique » n°62, mars 1996)

nous conduit à un chiffre total de 1 001,535 6 millions de dinars. Les importations seraient donc presque deux fois plus élevées que la consommation, ce qui ne peut sans doute s'expliquer que par le fait qu'une grosse part de ces importations concerne en fait des matières premières ou produits semi-finis qui entrent par la suite dans une production réexportée. La connaissance de la pénétration du marché de consommation est donc en l'occurrence impossible à atteindre ;

- en second lieu, les statistiques sont sinon aveugles, du moins myopes : elles savent éventuellement mesurer le résultat de la préférence pour l'étranger, mais pas cette préférence en tant que telle. En effet, cette dernière notion ne se confond pas avec la dépendance, laquelle peut être relativement bien approchée par les statistiques du commerce extérieur. En effet, comme cela a déjà été montré à propos du cas particulier des biens achetés par les industriels, le choix de l'importation peut résulter soit de considérations objectives - concernant par exemple les carences de l'offre locale -, soit d'une *représentation* valorisant l'origine étrangère des produits. C'est cette dernière représentation que nous appelons " préférence pour l'étranger ". Certes, il n'est guère possible de l'isoler totalement des considérations objectives,

car elle naît elle-même d'un soubassement objectif. Mais on ne peut pas non plus réduire complètement les motivations d'importation à des analyses purement objectives.

Heureusement, la "préférence pour l'étranger" a fait l'objet d'un travail plus spécifique et d'un effort de mesure rigoureux de la part d' Abdelkader FITOURI<sup>17</sup>, dont l'enquête auprès des consommateurs tunisiens révèle que 40% d'entre eux cherchent toujours à connaître l'origine géographique du produit qu'ils achètent (54% « parfois seulement ») ; que 60% achètent souvent ou très souvent de préférence des produits étrangers, contre 52% qui donnent la préférence aux produits tunisiens. La préférence pour le produit étranger est plus marquée, selon cette enquête, chez les femmes, les jeunes, les patrons de l'industrie et du commerce ainsi que les membres des professions libérales et cadres supérieurs, ceci en rapport avec le nombre de séjours à l'étrangers qu'ils ont effectués. Les origines de prédilection varient selon les produits et dressent un "hit parade" qui conforte des représentations bien connues de chaque côté de la Méditerranée : l'Italie pour les vêtements et les chaussures, l'Allemagne pour l'automobile et le gros électroménager, la France pour les produits de beauté, l'Amérique pour les cigarettes. Le motif dominant de l'achat du produit étranger concerne la bonne qualité qu'on lui prête (84% des réponses), tandis que le prix est le principal argument (mais pour seulement 45% des réponses) en faveur de l'achat du produit tunisien, juste avant la commodité de maintenance (39%) et - c'est à noter - le patriotisme (37%). Seulement 2% des sondés, par contre, déclarent faire *a priori* plus confiance aux produits de leur pays. Enfin, l'analyse mercatique du phénomène que conduit l'auteur est intéressante : les marques tunisiennes souffrant d'une faible notoriété, le consommateur, qui a besoin d'un signe pour se rassurer quant à la qualité des produits, se replie sur la nationalité de ces derniers. Cette analyse laisse donc entendre qu'une active et collective politique de marque et de promotion des ventes pourrait être en mesure de contrer la préférence pour l'étranger.

Comment naît une représentation ? Comment grandit-elle et, surtout, comment survit-elle à ses "géniteurs" ? C'est ce que la « préférence pour l'étranger » peut nous permettre de comprendre.

Au début, la représentation, comme un objet sortant de son moule, a bien du mal à se distinguer de ce qui l'a fait naître ; pour tout dire, elle se confond totalement avec sa base objective, à savoir que l'industrie tunisienne privée naît dans les années 1970 dans un cadre protectionniste et qu'il n'est alors ni nécessaire, ni facile, ni profitable, pour les premiers entrepreneurs, de soigner la qualité de leurs productions.

L'existence de barrières douanières, jointe au caractère très expansionniste du marché, les dispense en effet *a priori* de tout effort de qualité. "Tout se vendait", nous explique M. Moncef J. dont le frère a créé en 1978 une fonderie orientée vers la quincaillerie destinée au bâtiment. "A l'époque, il y avait un boom dans le bâtiment"<sup>18</sup>. Cela ne l'empêche pas cependant d'estimer que la qualité, jointe à la pratique de prix compétitifs, constituait le principal atout de leur entreprise. D'une manière générale, les lacunes en la matière sont plutôt le fait des concurrents des personnes interviewées.

Les industriels qui voulaient malgré tout mettre l'accent sur la qualité de leurs produits se heurtaient à certaines difficultés qu'ils mettent généralement sur le compte d'une "absence de tradition industrielle" dans le pays : nous apporterons plus de précisions sur cette question par la suite<sup>19</sup>. Mais nous avons choisi, rappelons-le, de considérer les contraintes rencontrées

---

<sup>17</sup> FITOURI Abdelkader : *Le consommateur tunisien et le produit étranger*, Mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle, Tunis, Institut Supérieur de Gestion, 1983.

<sup>18</sup> Ben Arous, 22 juin 1995.

<sup>19</sup> Cf ., infra, même chapitre, B.

par les acteurs à travers la question de leur dépassement : était-il donc impossible d'investir dans la qualité ? Tous les pays industrialisés ont connu une phase protectionniste, justifiée par certains de leurs économistes<sup>20</sup> par son caractère provisoire, lié à une situation de décollage et compatible avec l'acceptation future de la concurrence internationale. Or, ce qui apparaît à la lumière des témoignages de nombre d'entrepreneurs tunisois, qui se montrent souvent très sévères à l'égard de leurs confrères et compatriotes, c'est que ces derniers " n'étaient pas de véritables industriels ", exclusivement attirés qu'ils étaient par le profit immédiat. Ce thème, essentiel, sera lui aussi développé ultérieurement. Qu'il nous suffise pour l'heure de remarquer que, d'une certaine manière, il est très difficile d'établir une distinction claire et dichotomique entre, d'une part, l'ensemble des contraintes dont souffrent les acteurs et, d'autre part, l'ensemble des décisions qu'ils prennent : ils sont d'une certaine manière (collectivement), responsables de certaines des contraintes qu'ils subissent. Il en est ainsi de la préférence pour l'étranger : ce sont les industriels tunisiens eux-mêmes qui, en n'investissant pas suffisamment dans la qualité au cours des décennies 1970 et 1980, ont contribué à construire cette représentation dont ils souffrent encore aujourd'hui. La " *préférence pour le présent* " des uns n'est pas pour rien dans la " *préférence pour l'étranger* " des autres.

La base objective de ladite " *préférence pour l'étranger* " a pourtant sinon aujourd'hui totalement disparu, du moins considérablement évolué. Un des leitmotiv de la politique industrielle tunisienne aujourd'hui est celui de la **qualité**. L'assistance technique des pouvoirs publics en direction des entreprises (en particulier *via* les centres techniques) concerne beaucoup plus ce thème que, par exemple, celui de l'innovation en tant que telle. Le relais est pris au niveau d'un nombre croissant d'entreprises qui réalisent un contrôle interne de la qualité et, pour certaines d'entre elles, ont entrepris d'obtenir la certification par l'Organisation Internationale de Normalisation<sup>21</sup> de leur conformité à l'un ou l'autre de ses modèles de normes :

ISO 9 001 : " *Modèle pour l'assurance de la qualité en conception , développement, production, installation et prestations associées* " ;

ISO 9 002 : " *Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées* " ;

ISO 9 003 : " *Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals* " <sup>22</sup>.

Il faut cependant bien distinguer deux démarches de la part des entreprises : le souci et la pratique de la qualité des produits ou des services, que l'on peut définir comme " l'aptitude à satisfaire les besoins (exprimés ou potentiels) des utilisateurs " <sup>23</sup>, et le souci de signaler cette qualité et d'offrir au consommateur la garantie d'un organisme indépendant. Ainsi, dans notre échantillon, si dix entreprises au moins<sup>24</sup>, soit plus du cinquième, témoignent d'une prise de conscience de leur part de l'enjeu que représente la question de la qualité de leurs prestations, elles le manifestent de manières assez diverses. Cinq des dirigeants enquêtés considèrent que la qualité de leurs produits constitue leur point fort vis-à-vis de la concurrence ; ils se situent dans l'agro-alimentaire, le textile, la métallurgie et la construction mécanique. M. B.G., par exemple, fabricant de pâtes alimentaires, se lança dès 1974 dans un programme d'achat de minoteries, dont le but était de " contrôler " la qualité de la matière première (farine et semoule). Ces nouvelles responsabilités l'amènèrent à confier la direction de l'usine de pâtes

<sup>20</sup> Comme par exemple l'Allemand Frédéric LIST (1789-1846).

<sup>21</sup> International Organization for Standardisation, soit ISO.

<sup>22</sup> CRUCHANT Lucien : *La qualité*, Paris : PUF, 1995.

<sup>23</sup> Définition de l'AFNOR, citée par L. CRUCHANT.

<sup>24</sup> Nous écrivons « au moins », car nous n'avons pas systématiquement interrogé les entrepreneurs sur ce sujet-là.

à son frère, mais celui-ci “ n’a pas su tenir la qualité ”. M. Tahar L., fabricant de couvertures, projette lui aussi d’investir en amont, dans la construction d’une filature, et ceci également dans le but de contrôler “ la continuité de la qualité des intrants ”. M. L. déclare que, dans son domaine, en termes de “ qualité et de design ”, il est “ le premier (de Tunisie), en toute modestie ”. Ces deux exemples témoignent à la fois de l’existence d’un problème de qualité des intrants locaux et de prise de conscience par les industriels de la réalité de ce problème.

Un autre responsable<sup>25</sup>, parmi les dix cas mentionnés, estime avoir largement dépassé le stade de l’ “ assurance qualité ” et avoir atteint celui de la “ gestion de la qualité ”. Trois autres se sont engagés dans une démarche visant à l’obtention d’une certification ISO et un dernier l’envisage vaguement, à la suite d’une remarque émanant d’un client sur la qualité de ses produits. Plusieurs notent toutefois que la mise en avant d’une telle certification constitue en Tunisie un argument commercial de peu de poids : le consommateur tunisien connaît mal l’institution de l’assurance qualité et n’interprète donc que très peu les signes de certification comme gages de qualité. Cette donnée n’encourage évidemment pas les industriels à investir pour l’obtention de cette reconnaissance si ce n’est, comme plusieurs l’ont souligné, au titre d’une mise à l’épreuve interne, dans le cadre d’une démarche qui se soucie plus de la *réalité* de la qualité que de son *signalement*. Ajoutons enfin que les entrepreneurs qui sont liés avec un fournisseur de licence étranger pratiquent de fait un contrôle interne de la qualité souvent fort rigoureux.

Cette évolution des comportements des entrepreneurs n’empêche pas la préférence pour l’étranger de **survivre** et de continuer à orienter les choix des acheteurs tunisiens, qu’ils soient consommateurs ou eux-mêmes industriels. M. Mohamed A. par exemple (construction mécanique)<sup>26</sup> se plaint : “ Les clients (tunisiens) marchandent (au détriment de la qualité) mais “ uniquement avec les fabricants tunisiens ”. M. B.R. (électroménager) évoque un “ complexe d’infériorité ” du Tunisien qui se traduirait par une méfiance *a priori* pour tout ce qui est produit par ses compatriotes. Pour Mme Férida G. (métallisation industrielle), les consommateurs tunisiens “ ont un faible pour tout ce qui est importé ”. M. B. G.<sup>27</sup>, qui dirige avec son père une usine de recyclage de déchets de plastique, nous explique que, du fait d’une concurrence renforcée dans ce domaine, laquelle se traduit par une forte tendance à la hausse des prix des déchets, son produit devient “ à peine compétitif ” vis-à-vis du granulé de plastique non recyclé et importé, puisque, à prix égal, les Tunisiens - “ question de mentalité ” – préféreront toujours ce qui est importé. Ils ne donneront la préférence, selon cet interlocuteur, au produit tunisien qu’à la condition que ce dernier soit cédé à un prix inférieur « de moitié au moins ». Il est vrai que, dans ce dernier cas, la qualité intrinsèque du produit interfère avec son origine : la “ préférence pour l’étranger ” se double ici d’une “ préférence pour le neuf ” ou pour la “ première main ”. Il n’existe pas d’ambiguïté de ce genre dans le témoignage de M. Amara M., qui fabrique des machines destinées au travail du bois à La Soukra<sup>28</sup>, et qui affirme que les clients tunisiens “ pardonnent ” à un étranger des défauts qu’ils ne toléreraient pas dans un produit fabriqué par un compatriote : s’ils découvrent une pièce défectueuse sur une machine d’origine étrangère, ils la réparent eux-mêmes sans réclamer, alors que lui-même se voit contraint d’assurer un service après-vente coûteux en capacité de stockage de pièces de rechange. Dans le témoignage de M. Ezzedine E. B., enfin, la “ préférence pour l’étranger ” est rapportée à l’attitude des consommateurs tunisiens vis-à-

---

<sup>25</sup> Qui représente en fait un ensemble d’entreprises, puisqu’il s’agit d’un haut cadre employé à la holding du groupe Poulina.

<sup>26</sup> Entretien du 14 juin 1995.

<sup>27</sup> Entretien du 23 juillet 1998.

<sup>28</sup> Rencontre du 24 avril 1996.

vis de l'innovation. Ce témoignage propose une solution originale à un problème que nous n'avions pu résoudre auparavant : les consommateurs tunisiens sont-ils avides de nouveauté ou plutôt conservateurs ? Les avis des entrepreneurs divergent sur ce point, à tel point que nous avons jusque-là préféré conclure à une indétermination. Or, que nous dit M. E B., qui produit des tubes et articles sanitaires en plastique ? Que les clients tunisiens n'adoptent un produit nouveau qu'à la condition qu'il ait d'abord fait ses preuves à l'étranger. Une telle hypothèse redonne cohérence à l'ensemble de l'attitude des consommateurs tunisiens vis-à-vis de la nouveauté : une avidité extrême pour la nouveauté, quand il s'agit d'introduire des produits nouveaux d'origine étrangère, pourrait bien coexister avec la plus extrême prudence, dès lors qu'on leur proposerait d'adopter d'emblée un produit nouveau conçu par un Tunisien.

Ces témoignages d'entrepreneurs ne sont certes pas très nombreux, puisque seulement sept d'entre eux (soit tout de même un peu plus du septième de notre échantillon) se sont plaints spontanément et explicitement de la "préférence pour l'étranger" ou d'un rejet des produits tunisiens. Mais le silence des autres n'infirme pas par lui-même l'existence de cette représentation ; il signifie plutôt qu'ils n'ont pas eu l'occasion de s'exprimer spontanément sur un sujet qui n'a pas fait de notre part l'objet d'un questionnement systématique ou, encore, que leur activité se localise dans des branches pour lesquelles la qualité des produits, par exemple parce que ce ne sont pas des biens durables, constitue un enjeu limité. A cet égard, on peut faire remarquer qu'aucun des sept témoins en question n'est producteur de biens de consommation courante, tels que l'habillement ou l'alimentation. Trois sont orientés vers les biens d'équipement professionnel, deux vers l'équipement ménager (électroménager et bâtiment) et les deux autres vers la production de produits semi-finis. Le caractère malgré tout minoritaire de ces témoignages nous conduit à les compléter par un recours aux résultats d'autres recherches, notamment sociologiques, qui abordent plus ou moins directement ce thème. Plusieurs chercheurs tunisiens, se penchant sur la société de leur pays, y ont observé et analysé, en effet, des attitudes qui contribuent à rendre crédible l'idée d'une préférence générale pour l'étranger, dont les choix des consommateurs n'illustreraient qu'un aspect particulier. Lorsque R. ZGHAL se propose de dresser la liste des "barrières sociales à l'émergence d'une communauté scientifique active" au Maghreb<sup>29</sup>, elle est ainsi conduite à signaler "des comportements d'achats marqués par des réflexes de dépendance" et, plus généralement, une "auto-évaluation négative de la société" (due aux phases historiques de « décadence » et de « colonisation »). Nous pouvons donc, à sa suite, prendre un recul historique et géographique et élargir à l'ensemble du Maghreb - au moins - la problématique formulée pour le seul marché tunisien. Moncef BOUHRARA adopte quant à lui le point de vue du peuple tunisien lorsqu'il écrit : " Il y a aussi souvent un très fort mécanisme d'auto-dépréciation qui nous anime"<sup>30</sup>. Il illustre ce mécanisme par les exemples suivants : les étudiants tunisiens ne citent pas suffisamment leurs prédécesseurs tunisiens dans les bibliographies de leurs travaux ; certains universitaires tunisiens, dans des colloques à l'étranger, ne citent pas les noms de leurs compatriotes ; trop de hauts fonctionnaires tunisiens font appel à des bureaux d'études et à des experts étrangers au détriment de l'emploi des compétences nationales, tandis que les journalistes tunisiens se montreraient réticents à citer les noms de leurs compatriotes. A noter que, selon M. BOUHRARA, les Sfaxiens, les Djerbiens, les Matmatis, constitueraient des exceptions en échappant à ce mécanisme d'auto-dépréciation.

---

<sup>29</sup> ZGHAL Riadh : « Science, technologie et société », Communication au Colloque sur « L'intégration de la Science et de la Technologie dans le Développement au Maghreb et les Enjeux de la Transition », Sfax : 7-9 décembre 1994.

<sup>30</sup> BOUHRARA Moncef : « Les Tunisiens sont-ils des coupeurs de têtes ? », *Dialogue*, 1986, n° 636.



Les entrepreneurs connaissent la préférence des consommateurs pour l'étranger. Ils ne se contentent pas fort logiquement de s'y adapter. On peut se demander si, en anticipant<sup>31</sup> cette représentation, ils ne l'amplifient et ne l'aggravent pas. Il existe en effet, en quelque sorte, une double représentation : d'une part, la perception qu'ont les consommateurs de la qualité des produits locaux et, d'autre part, la perception que se forment les entrepreneurs de cette première perception - les entrepreneurs perçoivent les consommateurs comme des acteurs "qui-préfèrent-l'étranger". C'est d'ailleurs uniquement à travers les témoignages des entrepreneurs que nous est apparue la préférence des consommateurs pour l'étranger. Cette dernière représentation devient, en tant que telle, un nouvel objet de représentation pour les industriels. Il n'est pas dit que l'intériorisation par les producteurs de la préférence des consommateurs pour l'étranger n'aboutisse pas à une amplification de cette dernière. Pis encore : de même que chaque représentation mène sa vie propre indépendamment de la base qui l'a fait naître, il n'est pas interdit de penser que cette perception des entrepreneurs subsiste encore un certain temps après l'éventuelle disparition, ou atténuation, de la préférence des consommateurs pour l'étranger. Dans le domaine de la mode vestimentaire (déterminante pour la branche industrielle de la confection, dont le poids économique est primordial en Tunisie), l'attrait pour l'étranger s'est notamment cristallisé au niveau des orientations prises par les institutions de formation : le CETTEX<sup>32</sup> recense actuellement (fin 1994) 6 écoles de stylisme-modélisme en Tunisie (toutes situées dans le district de Tunis) ; or, la plus réputée d'entre elles est une franchisee du groupe ESMOD' dont la maison-mère est à Paris ; les professeurs de ESMOD' TUNIS doivent avoir suivi, au moins en partie, leur propre formation à Paris ; le franchiseur parisien fournit à son franchisee tunisien (comme à tous les autres sans doute) les informations sur les tendances de la mode. D'une manière plus générale, seule la spécialité modélisme<sup>33</sup> assure un débouché important en Tunisie, car les industriels préfèrent embaucher des stylistes étrangers, ou copier des modèles existants, en s'inspirant par exemple des magazines étrangers.

Cette représentation est si prégnante que certains vendeurs hésitent beaucoup à mettre en avant le "made in Tunisie" quand le cas se présente : un producteur d'outils de quincaillerie a beaucoup augmenté ses ventes, nous a-t-on dit, lorsqu'il a renoncé à cette prétention, pourtant légitime dans son cas, pour apposer sur ses produits la marque "Jupiter"<sup>34</sup>, en laissant ainsi croire à leur origine étrangère.

## **b. Conséquences de l'étroitesse du marché intérieur.**

La faible dimension du marché intérieur tunisien n'incite pas les entrepreneurs à l'innovation. S'attacher à satisfaire en priorité les besoins de base de la population leur semble plus propre à leur assurer un débouché stable que de proposer des produits nouveaux aux consommateurs tunisiens. En effet, ces derniers, par ailleurs limités dans leur pouvoir d'achat, ne sont que rarement prêts, dans leur grande masse, à payer le prix souvent élevé de ces

---

<sup>31</sup> Alors même que, dans tous les autres domaines, la capacité d'anticipation est précisément jugée comme un point faible des entrepreneurs tunisiens !

<sup>32</sup> Centre Technique du TEXtile.

<sup>33</sup> Le modéliste réalise les prototypes de vêtements en interprétant un dessin, tandis que le styliste conçoit des lignes de vêtements.

<sup>34</sup> Terme comportant une connotation d'éloignement extrême, puisqu'à l'échelle interplanétaire !

nouveaux produits. Un marché limité envahi par un grand nombre de producteurs, voilà qui a de quoi accentuer la tension due à la concurrence et rendre l'imitation inévitable.

Les entrepreneurs, en second lieu, ne sont pas incités à réaliser les investissements les plus lourds que la modernisation de leurs entreprises exigerait, parce que la faible dimension du marché les rend difficiles à rentabiliser. Cet inconvénient est d'autant plus sensible que le marché est plus étroit et que les investissements sont plus coûteux. En ce qui concerne le premier point, il est clair que notre appréciation générale sur la faible dimension du marché intérieur tunisien ne vaut pas de la même manière pour tous les secteurs de production : elle n'a guère de pertinence pour ce qui est des biens de consommation les plus courants et, en tout premier lieu, les produits alimentaires. Dès que l'on considère au contraire des biens d'équipement durables et suffisamment coûteux pour être encore réservés à un segment limité de la population, cette appréciation reprend son sens : il en est ainsi, par exemple, des branches de l'électroménager et de l'automobile. Pour ce qui est du second point, ce sont bien évidemment les investissements les plus lourds qui se trouvent découragés par l'étroitesse du marché intérieur, notamment les investissements allant dans le sens de la constitution d'une industrie des biens d'équipement ou des composants de base (par exemple : les thermostats et les compresseurs de réfrigérateurs). Mais les difficultés d'intégration dans l'industrie tunisienne ont déjà été abordées dans la Première partie de ce travail.

Ajoutons que cette multiplication de concurrents sur un marché limité, chacun d'eux raisonnant, au fond, comme s'il pouvait à lui tout seul s'emparer de la totalité du marché, aboutit finalement à la sous-utilisation assez généralisée des capacités de production existantes, ce qui incite les industriels concernés à pousser leur diversification aux dépens d'anciens fournisseurs et aux dépens de la spécialisation en général.

Mais, pourrait-on objecter, est-il légitime de considérer *a priori* que l'échelle nationale est la plus pertinente pour envisager la dimension des marchés qui s'offrent aux industriels tunisiens et plus particulièrement tunisois ? Qui plus est, le concept même de marché intérieur a-t-il encore un sens compte tenu des évolutions vers l'ouverture des frontières auxquelles la Tunisie n'échappe pas ? Nous voudrions montrer que ce concept conserve son sens, qu'il existe bien une différence de nature, pour un petit entrepreneur industriel de la région de Tunis, entre ses marchés intérieur et extérieur, et que le passage à l'exportation constitue un saut qualitatif, une innovation en soi. Un tel passage peut bien, certes, s'analyser comme une manière de dépasser la contrainte de l'étroitesse du marché intérieur, mais ce dépassement ne va pas de soi : les entrepreneurs qui le tentent se heurtent à de sérieux obstacles.

### **c. Une contrainte difficile à dépasser.**

Il faut se souvenir que notre échantillon ne comporte que très peu d'entrepreneurs représentatifs du "troisième sous-système" de P. SIGNOLES, pour la simple et bonne raison que nous n'avons pas jugé bon de nous intéresser à lui en tant que tel. C'est dire que le problème que nous soulevons n'est pas celui des entreprises qui se trouvent d'emblée connectées au capital international à travers leurs relations d'approvisionnement et de vente et pour lesquelles l'exportation constitue en quelque sorte "une seconde nature". Il est celui d'entreprises fondamentalement orientées vers le marché intérieur et qui envisagent d'élargir ce marché, devenu trop étroit, vers l'extérieur. Ces entreprises rencontrent des difficultés, dont

certaines sont générales, et d'autres varient selon la destination géographique des exportations éventuelles.

Mme Fériida G., qui dirige une unité orientée à la fois vers la métallisation des articles en plastique et vers l'injection d'objets en plastique, analyse l'ensemble des difficultés qu'elle éprouve en les ramenant à une question de dimension d'entreprise. Si sa propre expérience se trouve certes en filigrane derrière son propos<sup>35</sup>, elle généralise la portée de celui-ci à l'ensemble des PME<sup>36</sup> tunisiennes, mêlant d'ailleurs à des considérations générales certaines bribes de cette expérience.

On ouvre les frontières à l'importation alors que ces PME, estime-t-elle, ne sont pas préparées à l'exportation. Leur équipement, en premier lieu, est adapté au seul marché intérieur, alors que les commandes à l'exportation sont plus conséquentes. Mme G. s'appuie sur ce point sur sa propre expérience : elle a trouvé successivement, pour prendre le relais d'une demande intérieure qui plafonnait, deux sociétés exportatrices, l'une produisant des "articles publicitaires", l'autre des produits cosmétiques, qui ont sous-traité auprès d'elle la métallisation de certaines pièces de plastique entrant dans la composition de leurs produits finis (il s'agit en l'occurrence de flacons). Cette exportation indirecte constitue actuellement environ 50% de son chiffre d'affaires. Mais elle ne peut répondre qu'avec des délais excessivement longs aux commandes de ces donneurs d'ordre, dont le volume est important. Sa capacité de production est doublement limitée. D'abord, une proportion importante de ses ouvriers habite Jedeida<sup>37</sup> pour des raisons qui tiennent à l'histoire de l'entreprise - ils furent embauchés à une époque où l'usine était située dans cette localité, alors qu'elle se trouve maintenant implantée dans la zone industrielle de Ben Arous. Ce fut pour Fériida G. une obligation à la fois morale et légale de conserver à ces ouvriers leur emploi lors du déménagement<sup>38</sup>. Or, le temps que ces derniers doivent désormais affecter quotidiennement au transport oblige leur employeur à s'interdire de leur réclamer des heures supplémentaires. Elle ne voit pas non plus comment faire fonctionner l'atelier de nuit ou en soirée sur la base d'un travail posté : il faudrait pour cela que les ouvrières<sup>39</sup> - qui sont chargées d'effectuer le démontage et le montage de la chaîne à chaque nouvelle série - restent à l'usine en soirée pour préparer le travail de l'équipe de nuit, ce qui les obligerait à regagner leurs foyers à des heures jugées trop tardive selon la norme sociale et culturelle en vigueur dans le pays.

En second lieu Mme G. estime que les chefs d'entreprises ne sont pas formés à l'exportation : leurs façons de vendre sont jugées par elle trop empiriques, car s'appuyant trop exclusivement sur les connaissances et relations personnelles. Pour aborder les marchés étrangers, cette méthode n'est plus adaptée et devrait être remplacée par la prospection menée d'une manière scientifique. "Moi-même, j'ai une formation d'ingénieur"<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> Entretien du 27 juillet 1998.

<sup>36</sup> Sa propre entreprise comprend une vingtaine de salariés.

<sup>37</sup> Dans le gouvernorat de l'Ariana, à une quarantaine de kilomètres de Tunis.

<sup>38</sup> Ce fait nous semble d'ailleurs illustrer une fois de plus les contraintes qu'amène l'absence d'une caractéristique essentielle des districts industriels, tant à Jedeida qu'à Ben Arous : s'il avait existé à Jedeida une certaine concentration d'établissements spécialisés dans la métallisation, suffisante pour garantir un emploi sur place à ces ouvriers expérimentés dans une technique bien particulière, celle du vernissage, l'obligation, pour Mme G. d'« emmener » à sa suite ses ouvriers aurait été, sinon supprimée, du moins fortement atténuée. De même, si Ben Arous avait comporté la même caractéristique, Mme G. aurait pu espérer trouver sur place les ouvriers dont elle avait besoin dans le même domaine.

<sup>39</sup> Les filles sont jugées plus « adroites » que les garçons ; elles sont préférées à ceux-ci chaque fois que la force physique ne constitue pas un facteur limitant, donc ici pour le montage et le démontage de la chaîne, ainsi que le contrôle de la qualité.

<sup>40</sup> Ecole Polytechnique Féminine de Paris, et maîtrise d'Informatique à Jussieu (Paris VI).

Or, et c'est son troisième argument, dans une petite entreprise, c'est le (la) chef d'entreprise qui doit tout faire, y compris donc l'éventuelle prospection des marchés étrangers, ce qui implique des absences prolongées et répétées, alors que sa présence régulière sur le lieu de la production est primordiale. En effet, l'encadrement est forcément limité : dans une PME, des cadres spécialisés sont inévitablement sous-utilisés et il est difficile de leur demander trop de polyvalence ; ils "s'ennuient" dans l'exercice de ce qui n'est pas leur domaine de prédilection ("si j'emploie un technicien spécialisé dans l'entretien des machines, il passera peut-être deux heures par jour à cette fonction et si je le mets à la production ou au contrôle de la qualité le reste de son temps, il va s'ennuyer, et s'il s'ennuie, il ne fera pas bien son travail"). "Dans une PME, il faut être au four et au moulin, on n'a pas le temps de se projeter".

D'autres difficultés varient selon la destination géographique de l'exportation. La distinction entre les deux rives de la Méditerranée paraît assez pertinente selon ce critère : les problèmes changent de nature selon que c'est le marché maghrébin, voire arabe en général (en incluant le Moyen-Orient) ou bien le marché européen qui est visé.

Malgré la signature, en 1989, d'un accord de libre échange avec les autres pays du Maghreb<sup>41</sup>, les relations commerciales de la Tunisie avec les autres pays de cette région restent marginales : elles ne représentent que 5% de ses flux d'échanges extérieurs totaux, tandis que la CEE recevait, en 1991, 74,7% de ses exportations et comptait pour 68,3% de ses importations<sup>42</sup>. Des causes macro-économiques ont été avancées pour expliquer la faible intégration régionale des échanges entre pays arabes du Maghreb et du Moyen-Orient, causes que nous pouvons rappeler même si toutes ne concernent pas la Tunisie et même si toutes encore ne sont plus pertinentes en 1998 : configuration concurrentielle des systèmes productifs arabes les uns par rapport aux autres, due à une absence de coordination dans les politiques de développement ; absence de plans de crédit aux exportations ; taux d'inflation élevé des années 1980, nuisant à la compétitivité des exportations ; absence de mécanismes de compensation entre pays de niveaux de développement différents, etc. (DESTREMAU B., SIGNOLES P., 1995). D'autres causes sont plus immédiatement perceptibles par les acteurs concernés (importateurs et exportateurs), dont nous privilégierons le témoignage, même lorsqu'il ne constitue en rien une révélation. Ainsi, il apparaît que les échanges de la Tunisie avec les autres pays du Maghreb pâtissent des vicissitudes politiques qui affectent ses deux voisins : la Libye et l'Algérie. La guerre civile en Algérie rend aléatoire la sécurité et la régularité des échanges avec ce pays<sup>43</sup>. Le commerce avec le Maroc en est également perturbé, car le choix d'une liaison ferroviaire, moins onéreuse que les liaisons aériennes et plus fréquente que les liaisons maritimes, implique une traversée risquée du territoire algérien.<sup>44</sup> Certains industriels tunisiens considèrent malgré tout qu'il est possible de renverser la situation et de transformer cette contrainte en opportunité : c'est le cas de M. T., directeur de

---

<sup>41</sup> Constitution de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) par le traité de Marrakech (17 et 18 février 1989).

<sup>42</sup> DESTREMAU Blandine, SIGNOLES Pierre : « le difficile ajustement d'économies différenciées en rapide mutation », *Dossiers des Images Economiques du Monde*, n°17 : « Maghreb Moyen-Orient Mutations », Paris : SEDES, 1995. Cf. également : BENHAYOUN G., CATIN M., REGNAULT H. : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre-échange*, Paris : L'Harmattan, 1997, chapitre 3, II-3.

<sup>43</sup> Ainsi M. B.G. (fils) nous déclarait, le 23 mai 1995, qu'un client de l'entreprise familiale (de recyclage de matières plastiques) qui avait réalisé une exportation vers l'Algérie n'avait pas encore été payé au bout de six mois, d'une part, à cause des « événements » et, d'autre part, par suite des difficultés administratives induites par le contrôle des changes (obligation de traiter avec la Banque Centrale).

<sup>44</sup> Témoignage de M. Ezzedine E.B. (11 juillet 1996) qui, fabricant d'articles sanitaires et de tubes en plastique, en exporte pour 15% de son chiffre d'affaires vers les autres pays du Maghreb.

Kaltronic (électroménager) dont un projet était, en 1995<sup>45</sup>, de prospector le marché algérien, avec l'accord d'Electrolux, son bailleur de licence. Parmi les atouts escomptés sur ce marché figurait, outre sa proximité géographique, le fait que la situation politique dans ce pays était censée éloigner tout risque de concurrence européenne.

Si la situation en Libye n'atteint pas le même degré tragique, le recouvrement des dettes n'y est pas garanti comme en témoigne, par exemple, l'expérience de M. S.<sup>46</sup> qui crut trouver un marché libyen pour sa production de " sacs à oranges " en mailles : mais, une fois la marchandise réceptionnée, les clients ont refusé de la payer, " en prétextant qu'ils l'avaient jetée " (!). M. Slim K.<sup>47</sup> fait état lui aussi du caractère particulièrement *risqué* du marché libyen (risques de non-paiement), « dès lors qu'on ne traite pas avec l'Etat ». La chute de la monnaie libyenne a également ôté une bonne part de la compétitivité tunisienne sur ce marché : ainsi M.Tahar L. (producteur de couvertures) a dû abandonner dès 1990 ce marché pour cette raison. Il faudrait citer aussi les difficultés créées par l'embargo américain sur l'Irak et la Libye, encore que ce fait ait pu comporter, *a contrario*, certains effets stimulants, comme le montre l'expérience de l'entreprise B., qui fabrique des produits de base entrant dans la peinture pour bâtiment et dont le marché, actuellement<sup>48</sup> extérieur à 65%, est essentiellement libyen et algérien. Il n'en a pas toujours été ainsi, mais, l'application du plan d'ajustement structurel à partir de 1986 ayant laminé le pouvoir d'achat tunisien, le bâtiment, secteur généralement dynamique en Tunisie, était entré en récession dès 1989, ce qui avait conduit l'entreprise à mettre l'accent sur l'exportation comme alternative au marché intérieur défaillant. Or, le marché libyen s'avérait intéressant car on pouvait y remplacer les Occidentaux limités par l'embargo auquel ce pays était soumis. Cet exemple montre de quelle manière le même fait peut prendre le sens d'une contrainte ou d'une opportunité, selon les acteurs auxquels il s'impose.

Il reste que les relations commerciales avec les autres pays du Maghreb souffrent aussi de difficultés de communication spécifiques, dont témoigne par exemple Mahmoud M. (métallurgie)<sup>49</sup> : " Essayez donc de téléphoner en ce moment<sup>50</sup> en Libye : c'est impossible pour cause d'encombrements. Il faut recommencer très tôt le matin ou beaucoup plus tard le soir. Alors que si vous voulez joindre un client en Europe, d'abord, là-bas, maintenant, tout le monde a son portable, vous pouvez les joindre même dans leur salle de bains". Bien sûr, aucune de ces difficultés ne crée d'impossibilité par elle-même, comme le montre l'exemple de B. Mais chacune augmente le coût des transactions. Nous pouvons supposer que ce coût est d'autant plus facile à assumer que tout dans une entreprise est organisé pour y faire face, autrement dit que l'entreprise s'est engagée à fond vers le marché en question : B. exporte à 65% vers les marchés libyen et algérien, tandis que les entrepreneurs qui mettent surtout l'accent sur les difficultés de l'exportation vers les pays limitrophes ne traitent que marginalement avec ces derniers.

Vers le continent européen, l'exportateur tunisien qui ne se contente pas de jouer sur le seul avantage du coût de la main-d'œuvre en fournissant des articles délaissés par les firmes des pays anciennement industrialisés et/ou en s'offrant comme simples sous-traitants de donneurs d'ordre internationaux, est essentiellement limité par sa difficulté à être compétitif ou à prouver sa compétitivité, tant en terme de coût qu'en terme de qualité ou de nouveauté.

---

<sup>45</sup> Entretien du 11 janvier de la même année.

<sup>46</sup> Plasturgie ; entretien du 19 mai 1995.

<sup>47</sup> Climatisation, jouets ; entretien du 21 avril 1997.

<sup>48</sup> A la date du 25 avril 1996.

<sup>49</sup> Entretien du 8 juillet 1998.

<sup>50</sup> Vers 11 heures du matin.

En terme de coût, nous remarquons que même l'avantage du bas coût de la main-d'œuvre est de plus en plus battu en brèche par la concurrence asiatique. Plusieurs employeurs de notre échantillon le signalent, en se plaisant à répéter que la Tunisie s'est dotée d'un Code du Travail qui avantage malgré tout les salariés tunisiens relativement à ceux des pays asiatiques concurrents où, selon eux, un tel Code n'existe même pas. Cet argument nous renforce d'ailleurs dans une des convictions qui fondent notre problématique, à savoir que l'avantage comparatif du coût du travail ne saurait tenir lieu de carte stratégique durable pour la Tunisie. Il serait facile de s'en tenir là et de conclure à l'existence d'un " cercle vicieux " désespérant : la compétitivité des exportateurs serait conditionnée par leur capacité d'innovation et de diffusion de l'innovation, d'apprentissage et de diffusion du savoir-faire, sans oublier leur capacité à réaliser des investissements de modernisation. Nous pourrions donc adopter une attitude réductrice qui dissoudrait le problème de la difficulté d'exportation vers les marchés européens, en le ramenant à l'ensemble des autres problèmes soulevés auparavant. Dans le fond, l'étroitesse du marché intérieur ne constituerait même plus, en soi, un obstacle au développement industriel tunisien, ni même, plus précisément, un obstacle à un processus de territorialisation industrielle à Tunis. Ce serait alors une partie entière de notre investigation qui perdrait son sens. Les seuls obstacles en eux-mêmes qui subsisteraient seraient les obstacles à l'acquisition de la compétitivité, soit, répétons-le : investissement de modernisation, recherche, apprentissage, transmission de savoir-faire, etc. Mais, précisément, ces démarches d'acquisition de compétitivité sont d'emblée limitées, pour certaines d'entre elles, par l'étroitesse du marché intérieur : il en est ainsi non seulement des investissements lourds qui recherchent une rentabilisation sur un marché vaste, mais aussi des démarches favorables à la diffusion des informations et du savoir-faire, puisque la rétention d'informations prend en partie sa source dans l'exacerbation de la concurrence que provoque l'étroitesse du marché.

De plus, tout ne se réduit pas à une compétitivité " objective ", en soi, indépendante du regard que porte l'Europe sur la jeune industrie tunisienne. En d'autres termes, les entrepreneurs tunisiens, donc aussi tunisois, ne sont pas les seuls responsables, même collectivement, de leur compétitivité.

Il existe d'abord des biais institutionnels qui s'apparentent dans les faits à des formes de protection : les industriels tunisois de notre échantillon qui ont souscrit avec un partenaire européen des contrats de licence voient parfois leur possibilité d'exporter géographiquement limitée par une clause de ces contrats (il en est ainsi d'un laboratoire pharmaceutique). Certains produits doivent être homologués préalablement à leur exportation, c'est-à-dire recevoir un certificat de conformité aux normes européennes, et la simple obtention de cette certification comporte un coût financier non négligeable dès lors que la démarche doit être multipliée en fonction de la largeur et de la profondeur de la gamme exportée : c'est ce que nous explique M. Jalel B., producteur de tuyaux d'échappement qui, du fait d'une double diversité, de marques et de modèles, n'aurait pas moins de 500 références à présenter à l'homologation, ce qui, d'après ses calculs, aboutirait à un investissement de 10 000 dinars.

Il existe aussi, d'après plusieurs interlocuteurs concernés, un biais d'ordre culturel, puisque les clients potentiels européens seraient porteurs, à l'endroit de l'offre tunisienne, d'une représentation aussi dévalorisante que celle qui habite les consommateurs tunisiens à son égard. On se méfie *a priori* du produit *made in Tunisia*, estime M. B.R. (électroménager)<sup>51</sup> en Occident, dans le monde arabe (comme le montre l'expérience de M. B.R. en tant que PDG d'une société de commerce international en Arabie Saoudite) et, enfin, en Tunisie même. Même son de cloche de la part de M. Hamadi L. (construction

---

<sup>51</sup> Entretien du 27 janvier 1995.

mécanique)<sup>52</sup> qui estime que, sur les marchés étrangers, “ à compétence égale, le Tunisien est moins pris au sérieux ” que ses concurrents européens.

## B. La jeunesse de l'industrie tunisienne .

### a. L'absence de “ tradition industrielle ” .

“ Il nous manque une tradition industrielle , une expérience industrielle ”, telles sont les expressions qui reviennent fréquemment dans le discours de nos interlocuteurs, notamment des entrepreneurs, pour désigner tantôt les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur activité, tantôt celles que rencontre l'ensemble de l'industrie privée tunisienne, auquel cas ils se posent alors en observateurs “ impartiaux ” de cette dernière. L'usage d'une terminologie aussi floue voire polysémique signale, à notre sens, une certaine impuissance à expliquer vraiment, en tout cas à surmonter, des difficultés qui relèvent par excellence du “ poids du passé ” : on ne refait pas l'histoire et même l'Etat n'a pas le pouvoir de changer le passé.

Mais d'abord, qu'entendons-nous par “ tradition ” ? “ Transmission de doctrines, de légendes, de coutumes, pendant un long espace de temps. Manière d'agir ou de penser transmise de génération en génération ... ”, nous propose le dictionnaire<sup>53</sup>. Cette première approche permet d'insister sur l'idée d'un apprentissage de génération en génération. Appliquée à l'industrie, l'expression pourrait alors désigner la part non livresque du savoir-faire. Mais demandons-nous si les sociologues ont fait du terme de “ tradition ” un concept. En fait, ce qu'ils ont défini, à notre connaissance, n'est pas la tradition en tant que telle : ils se sont penchés sur l'opposition entre une “ société traditionnelle ” et une “ société technologique ”, chacune se caractérisant par une certaine “ structure économique ”, une certaine “ organisation sociale ” et une certaine “ mentalité ” (ROCHER G., 1968). Celle de la société traditionnelle serait caractérisée par l'empirisme<sup>54</sup>, le conservatisme, la fusion du sacré et du profane<sup>55</sup>, le caractère mythique et magique de la pensée. Le conservatisme trouve également à s'illustrer de manière éclatante dans cette citation de Marc BLOCH<sup>56</sup>, lequel, à propos d'un contexte fondamentalement différent de celui qui nous préoccupe, fait remarquer que, “ foncièrement traditionaliste, cette époque<sup>57</sup> ( ...) a vécu sur l'idée que ce qui est depuis longtemps a, par là- même, et a seul le droit d'exister”. Dans ce sens, la tradition est connotée de manière assez péjorative comme ce qui bloque le progrès et s'oppose donc à l'innovation. Or, au contraire, lorsque des observateurs de l'industrie privée tunisienne parlent d' “ absence de tradition industrielle ”, c'est plutôt pour déplorer une telle inexistence, ce qui sous-entend que, pour eux et pour l'industrie, la tradition constituerait plutôt un atout. Pourtant, l'industrie s'est historiquement développée sur la base d'une pensée dont les caractéristiques s'opposent, au moins pour certaines d'entre elles, à celles de la société traditionnelle ainsi définie.

---

<sup>52</sup> Entretiens des 9 juin 1995 et 24 juillet 1998.

<sup>53</sup> *Petit Larousse illustré*, 1987.

<sup>54</sup> LEVI-STRAUSS Claude : *La Pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962, pp. 26-33 .

<sup>55</sup> ELIADE Mircea : *Le Sacré et le Profane*, Paris : Gallimard, 1965.

<sup>56</sup> BLOCH Marc : *Les caractères originaux de l'Histoire Rurale Française*, Paris, Armand Colin, 1976.

<sup>57</sup> Le Haut Moyen-Age.

Comment résoudre une telle contradiction ? Faut-il pour cela sacrifier l'une des définitions de la tradition, ou la confrontation et l'éventuelle conciliation de ces définitions seraient-elles au contraire susceptibles d'enrichir la connaissance que nous avons du processus de l'innovation et de ses conditions ?

Pour répondre à cette question, il nous semble nécessaire de chercher à savoir ce que les acteurs qui l'emploient à Tunis placent derrière l'expression de " tradition industrielle ". Pas moins de onze entrepreneurs de notre échantillon furent amenés à témoigner d'une manière ou d'une autre à ce sujet, étant entendu que tous ne l'ont pas désigné explicitement par l'usage de l'expression : " tradition industrielle ", " expérience industrielle " ou encore " culture industrielle ". L'analyse de l'ensemble de ces témoignages montre que, selon tous nos interlocuteurs, la " tradition industrielle " est bien une affaire de *savoir-faire* (ce qui nous ramène à la définition du dictionnaire), mais que celui-ci peut être décliné sous deux aspects : le savoir-faire *patronal* et le savoir-faire *ouvrier*.

### 1. Le " savoir-faire patronal "

Il pourrait paraître surprenant *a priori* que les entrepreneurs industriels tunisois poussent le sens de l'autocritique jusqu'à se reconnaître des lacunes graves en matière de savoir-faire. C'est pourtant le cas et ce n'est pas nouveau puisque, à propos du thème de la rétention d'informations, nous avons déjà pu faire état de ce que nombre d'entrepreneurs avaient expliqué comment ils étaient obligés de s'en remettre au savoir-faire de leurs ouvriers. Il s'agissait là toutefois de lacunes individuelles qui n'avaient que peu à voir avec le manque de tradition industrielle. En fait, lorsque les acteurs en question déplorent l'insuffisance de savoir-faire patronal, il s'agit d'une critique collective qui porte généralement sur les autres industriels et non sur eux-mêmes. Enfin, le caractère autocritique est limité par le fait que, précisément, à travers l'expression de " manque de tradition industrielle ", il doit être bien compris que ces acteurs ne se sentent nullement responsables de ces lacunes, qu'ils renvoient entièrement au passé.

Le savoir-faire qui, selon eux, est censé manquer n'est d'ailleurs qu'accessoirement d'ordre technique. Il renvoie plutôt à l'ordre culturel, économique, voire déontologique des choses.

M. Noureddine B.S. nous explique par exemple que, lorsqu'il a succédé vers 1980 à son père à la tête de son entreprise de confection après en avoir dirigé une autre du même type en France, il s'est retrouvé dans un contexte industriel nouveau, où régnait une " mentalité artisanale " dont il précise ainsi la logique : si « le client est d'accord pour attendre, on n'est pas pressé », pourquoi rechercher les gains de productivité ? Le chronométrage des tâches, en particulier, est ainsi perçu comme inutile. Le producteur imprégné de cette mentalité ne ressent pas non plus le besoin de comprimer les coûts pour investir. Il faudrait toutefois prendre garde à ne pas commettre d'anachronisme ou de généralisation abusive : ce témoignage fait référence à des comportements datant de près de 20 ans. Il est à rapprocher de celui de M. Hédi I. qui a connu une expérience analogue, puisque, après avoir étudié les arts graphiques à Paris puis exercé dans l'édition en Suisse et aux Etats-Unis, il est rentré en Tunisie en 1981, son père lui demandant de reprendre l'imprimerie qu'il possédait à La Charguia. Après un nouvel intermède à Paris, il rachète en 1989 une autre imprimerie en difficulté. Il explique avoir trouvé les mêmes problèmes à son arrivée à la tête des deux établissements : « sureffectifs », absentéisme des propriétaires (occupés par d'autres affaires)



et, surtout, défaut de calcul économique des dirigeants, conduisant à un sous-équipement<sup>58</sup>. M. I. cite alors l'exemple suivant : l'absence de chariots élévateurs consacrés à la manutention immobilisait une partie de la main-d'œuvre pendant que l'autre partie était occupée à une manutention manuelle. Les dirigeants ne considéraient que le coût de la machine (" 20 millions "<sup>59</sup>), en le comparant aux salaires, mais sans ramener la comparaison à une même unité de temps et sans prendre en compte les économies réalisables grâce à une utilisation plus complète de la main-d'œuvre.

Nous avons donc affaire là à une première série de critiques qui opposent en fait une nécessaire mentalité *industrielle* encore manquante à une mentalité *artisanale* qui aurait du mal à mourir. Si nous en restions là, nous serions forcé de conclure que le manque de tradition industrielle désignerait en fait un excès de tradition artisanale, comme si le processus d'innovation à partir de la tradition était resté bloqué au stade de l'artisanat.

Mais l' " autocritique " patronale porte aussi sur des aspects " déontologiques ". Lorsque nous interrogeons Mme Thouraya C.<sup>60</sup> sur ce qu'elle estime être son principal atout vis-à-vis de sa concurrence, elle répond : " Je sais faire ce que les (autres) Tunisiens ne savent pas faire - respect des délais, de la qualité ( finition ), de la confiance ( jouer la carte de la franchise avec le client qui réclame, au lieu de chercher à se justifier à tout prix ) ". En quoi cela est-il une affaire de " tradition industrielle " ? pourrait-on se demander. Mme C. n'utilise pas cette expression, il est vrai. Mais son appréciation rejoint assez précisément celle de M. Abdelwahed W.<sup>61</sup> qui, dans le cadre d'une critique de l'ensemble du contexte industriel tunisien, déclare que " l'apprentissage du métier d'industriel ( qualité, délais... ) est une question de **générations**<sup>62</sup> ( il faut une fermentation ) ". Même si l'expression de " tradition industrielle " n'est pas explicite dans ce propos, la notion y est bien présente. Les capacités à produire de la qualité et à respecter les clients seraient donc des enjeux majeurs du savoir-faire industriel. Pourquoi ces capacités renverraient-elle à une tradition *industrielle* plutôt qu'*artisanale* ? Une telle opposition n'a-t-elle pas quelque chose de paradoxal ? Il semble que, dans les pays anciennement industrialisés, les représentations populaires associent au contraire à l'*artisanat* la notion de **qualité** et à l'*industrie* celle de **médiocrité**.

Nous pourrions émettre l'hypothèse que, dans la représentation qui a cours en Tunisie de la " tradition industrielle ", celle-ci s'oppose en fait beaucoup plus à une tradition *commerçante* qu'*artisanale*. En fait, l'apprentissage de la qualité n'aurait pas à s'effectuer à l'encontre d'habitudes qui seraient trop artisanales, mais plutôt à l'encontre d'une tradition *commerçante*. A l'appui de cette hypothèse vient par exemple le témoignage de Férida G<sup>63</sup>, qui n'a pas de mots assez durs pour fustiger ces industriels anciens commerçants, " et qui auraient dû toujours le rester ". Ce ne sont pas de " véritables industriels ", selon elle, et ce par manque d'attention à la qualité. Ils auraient pu profiter des années d'expansion et de protection extérieure pour investir dans la qualité ( puisque, alors, cette expansion et cette protection créaient une rente, source de moyens financiers suffisants pour investir ). Ils ne l'ont pas fait, préférant le profit à court terme. Nous abordons par là même deux thèmes centraux de notre recherche - celui que nous appellerons " la préférence pour le présent " et celui de

---

<sup>58</sup> On peut penser que ce dernier état de fait est contingent : le même défaut de calcul économique aurait pu tout aussi bien conduire à une situation de suréquipement.

<sup>59</sup> C'est-à-dire 20 000 dinar tunisiens.

<sup>60</sup> Confection, Borj El Ouzir ( Ariana ), entretien du 23 avril 1996.

<sup>61</sup> Construction électrique, Ben Arous ; entretien du 24 mai 1995.

<sup>62</sup> Souligné par nous, A. M.

<sup>63</sup> Métallisation industrielle et plasturgie, Ben Arous ; rencontre du 27 juillet 1998.

l'origine professionnelle des entrepreneurs industriels -, deux thèmes qui nous situent à l'interface entre le " poids du passé " et les choix du présent, entre le présent chapitre et le suivant. En effet, d'une certaine manière, l'origine commerçante d'un certain nombre d'industriels constitue bien le signe de ce que l'industrie privée ne présentait, jusqu'aux années 1970, qu'un caractère embryonnaire : elle certifie par elle-même la faiblesse de la tradition industrielle. Mais, en même temps, le thème de la préférence pour le présent renvoie à des choix dont les acteurs portent **actuellement** la responsabilité et à des valeurs qui ont cours **actuellement** dans la société tunisienne.

Cette hypothèse d'une opposition industrie/commerce dans les représentations de la tradition bat cependant quelque peu de l'aile lorsque l'on approfondit les témoignages, tant de M. Abdelwahed W. que de Mme Thouraya C. En effet, ni l'un ni l'autre ne sont de " véritables industriels " au sens où leur formation personnelle aurait profité d'une tradition industrielle, soit dans un cadre familial, soit par l'expérience d'un ancien métier. Mme C. , dont le mari est chirurgien-dentiste, caressait dans sa jeunesse des projets qui ont tous tourné court faute du consentement parental : hôtesse de l'air, esthéticienne, voyageuse. Elle a finalement exercé dans la banque avant de se lancer dans la confection, pour laquelle, précise-t-elle, elle ne possédait aucune compétence particulière (quand elle était plus jeune, elle faisait appel à une couturière pour ses propres travaux domestiques). Mais c'est le passage par une période transitoire de sous-traitance, pour le compte d'un donneur d'ordres allemand très exigeant, qui lui a permis l'apprentissage de la qualité et des délais.

Quant à M. W., on le connaissait, certes, passionné de technique, et la production faisait bien partie de ses projets de jeunesse. Né à Sfax, mais ayant vécu son enfance aux îles Kerkennah où habitaient ses parents, il a poursuivi ses premières études à Sfax, avant de fréquenter l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique de Tunis. A l'époque, il n'existait pas d'école d'ingénieurs en Tunisie, ce qui obligea Abdelwahed à s'expatrier en Allemagne pour obtenir un diplôme d'ingénieur. Mais son contrat avec la Tunisie stipulait l'obligation de pratiquer l'enseignement à l'issue de telles études. Il a donc enseigné six ans, mais a vite souffert de la routine. Il voulait monter un atelier, produire pour vendre. Son grand-père lui a alors posé la question : " A qui vendras-tu ? " et lui a conseillé de s'adonner d'abord au commerce : " Apprendre à vendre pour apprendre à produire ". Pendant sept ans, il dirige donc à Tunis un point de vente au détail de matériel électrique et lumineux ainsi qu'une entreprise de service (installations électriques à domicile). Cela lui donne la connaissance du marché et du produit. Et ce n'est qu'en 1980 qu'il peut installer à Ben Arous une première unité de production de luminaires à vasques, produit protégé par son caractère volumineux et fragile (en sus des droits de douane). Viendront ensuite la reprise de deux entreprises en difficultés (une câblerie et une fonderie) et la création d'une autre unité d'éclairage, ce qui place actuellement M.W. à la tête d'un petit groupe de 5 sociétés, employant 200 personnes au total. D'après ce témoignage, le passage par le commerce n'est donc pas une expérience complètement antinomique de l'industrie, bien au contraire : pour lui, il a contribué à l'apprentissage de l'industrie et même, d'une certaine manière, de la **qualité** (connaissance de la demande).

C'est aussi l'avis des deux frères L<sup>64</sup>. qui, avant de créer chacun une usine textile, l'un dans le tissage de couvertures, l'autre le prêt-à-porter pour bébé, ont dirigé ensemble un magasin de vente au détail de vêtements. Ils estiment que ce commerce leur a permis d'acquérir la connaissance du produit, connaissance que, malgré leur origine géographique<sup>65</sup>,

---

<sup>64</sup> Tahar, rencontré les 4 janvier 1995 et 14 juillet 1998 à Ksar Said, et Nasseur, rencontré en janvier 1995.

<sup>65</sup> Ksar Hellal, lieu de tradition textile.

ils ne possédaient pas totalement au départ, puisque l'un était professeur d'éducation physique et l'autre ingénieur en météorologie.

Pour conclure, une observation fondamentale pourrait nous permettre d'éclairer d'un jour nouveau l'association qui est fréquemment faite entre qualité, respect des délais et tradition industrielle. Les entrepreneurs qui se font les interprètes de cette représentation, de même que tous ceux qui ont été cités pour avoir porté sur l'ensemble du contexte industriel tunisien un regard très critique, particulièrement sur la question de la qualité, ont tous en commun d'avoir établi un contact durable avec l'étranger. Abdelwahed W. a poursuivi ses études en Allemagne, Noureddine B.S. et Hédi I. ont travaillé durant de longues périodes en France, en Suisse et aux Etats-Unis, tandis que Férida G. a travaillé un an à Paris après y avoir effectué plusieurs années d'études. Une hypothèse plausible est qu'ils ont acquis ce point de vue critique par comparaison avec ce qu'ils ont observé à l'étranger. Thouraya C. semble cependant faire exception puisqu'elle n'a pas vécu à l'étranger mais, dans son cas, il est permis de penser que les contacts particulièrement formateurs qu'elle entretenait avec son donneur d'ordres allemand dans le cadre de la sous-traitance ont suffi à lui donner la connaissance d'un milieu industriel étranger, à l'aune duquel elle pouvait juger celui qu'elle observait en Tunisie et dans la région de Tunis. Sachant que l'étranger avait un passé industriel beaucoup plus long et plus continu que leur pays, tous ces témoins ont pu associer à cette tradition industrielle européenne les pratiques qu'ils observaient tenant à la qualité et au respect des délais.

## 2. Le savoir-faire ouvrier.

C'est sur le témoignage de M. Taleb A. que nous nous pencherons tout particulièrement pour tenter d'élucider la représentation de la tradition industrielle en tant que savoir-faire ouvrier. Son expérience n'est certes pas la seule à illustrer ce thème, mais son discours nous semble opérer la synthèse la plus globale des représentations entrepreneuriales qu'il nous ait été donné de repérer à travers nos enquêtes.

Il importe pour commencer de rappeler l'itinéraire personnel de Taleb A., car son expérience aide à comprendre le jugement qu'il porte aujourd'hui sur l'industrie tunisienne.<sup>66</sup>

Après des études techniques commencées en Tunisie et achevées en France, il servit au Ministère tunisien de l'Équipement et des Travaux Publics durant une dizaine d'années, avant d'être embauché par la firme LAFARGE et d'y travailler quatre années durant. Il se lança ensuite, vers 1978, dans l'aventure industrielle, dans le domaine des matériaux de construction, en tentant d'introduire sur le marché tunisien un type nouveau de marbre appelé "agglomarbre", comptant pour ce faire sur trois avantages de ce matériau qu'il jugeait déterminants par rapport au marbre traditionnel : sa meilleure résistance aux intempéries, un temps nécessaire à sa production nettement plus faible et sa supériorité esthétique (aspect "granitique"). Taleb A. se heurta en premier lieu à la réticence des utilisateurs potentiels (architectes et bureaux d'étude) à adopter la nouveauté. Il réussit cependant, mais avec lenteur, à se constituer une modeste clientèle. Mais d'autres problèmes l'obligèrent par la suite à renoncer à l'aventure industrielle pour finalement devenir l'agent d'une société de commerce international<sup>67</sup>. M. A. en dresse une liste aussi impressionnante qu'hétéroclite : la

<sup>66</sup> M. A. nous reçut les 2 février et 9 juin 1995.

<sup>67</sup> Le caractère passé de l'expérience industrielle de M. A. explique que son entreprise ne figure pas parmi notre échantillon.

hausse du prix du pétrole, la réticence tunisienne à la nouveauté, le comportement des banques, une série de dysfonctionnements au niveau des infrastructures (coupures de courant électrique et d'eau)<sup>68</sup> et, enfin, “ le problème le plus important ” selon lui : “ l'absence de tradition industrielle ”.

Il s'avère que Taleb A. utilise cette terminologie pour désigner essentiellement deux types de difficultés. La première résulte de certaines pénuries en produits semi-finis (pièces détachées) sur le marché local. A titre d'exemple, M. A. raconte les déboires qu'il subit pour satisfaire son besoin dans un modèle spécifique de filtre destiné à une machine allemande : un fournisseur tunisien à qui il s'était adressé refusa de passer commande pour moins de 1 000 unités, alors qu'il n'en fallait que deux. Nous pensons que ce premier ordre de difficulté nous est maintenant suffisamment connu : il renvoie aux inconvénients de l'insuffisante densité industrielle, du faible degré d'intégration industrielle, du caractère embryonnaire de l'industrie des biens d'équipement et des composants et, finalement, de l'absence même de districts industriels à Tunis. Il a déjà été abordé dans la Première Partie de cette étude. Si Taleb A. évoque l'absence de tradition industrielle à ce sujet, c'est sans doute par une sorte de métonymie : sentant bien que l'existence d'un long passé industriel apparaît nécessaire à la fortification d'un territoire industriel, il en vient à désigner le résultat par sa condition d'apparition.

Mais c'est bien cette dernière qui nous intéresse ; aussi attacherons-nous plus d'importance au deuxième type de difficulté que notre interlocuteur considère lorsqu'il évoque l' “ absence de tradition industrielle ”. Or, cette deuxième catégorie renvoie en totalité à des problèmes de *compétence* et de *motivation* de la **main-d'œuvre**.

Pour ce qui concerne les problèmes de compétence ouvrière, Taleb A. se contente en fait de dénoncer des lacunes d'ordre institutionnel : manque d'ouvriers qualifiés et d'agents de maîtrise, caractère trop théorique de la formation professionnelle en “ centre ” (de formation professionnelle). « Dans les faits, un bon ouvrier ne se recrute pas par l'Agence de l'Emploi (qui n'envoie que les “ pieds cassés ”), mais par relation ou par débauchage ». “ Fort bien ”, serait-on tenté de répondre, “ mais en quoi la tradition est-elle responsable de tout cela ? ” Précisons alors que M. A. n'oublie pas la responsabilité patronale en la matière : les employeurs demandent des travailleurs immédiatement productifs. Il existe chez eux une “ mentalité ” qui consiste à refuser de payer quelqu'un qui ne soit pas immédiatement productif. Ils ne fournissent pas d'effort de formation “ sur le tas ” ; ils se refusent aussi à prendre le risque d'embaucher un ouvrier mal formé par un centre (où il n'aurait eu à manipuler qu'un matériel vétuste et obsolète) par crainte qu'il ne détériore une machine-outil à commande numérique toute neuve. A quoi est due cette “ mentalité ” ? Réponse de Taleb A. : à une “ absence de tradition industrielle ”<sup>69</sup>. De quoi s'agit-il ? Réponse : “ On ne pense pas à long terme ”. Nous voilà donc renvoyé à la “ préférence pour le présent ” et nous revoilà situé à l'interface entre les Chapitres II et III de la présente Partie. Nos interlocuteurs qui, à plusieurs reprises, font une sorte d'amalgame entre manque de “ tradition industrielle ” et “ préférence pour le présent ”, semblent donc persuadés que la capacité à penser à long terme est une affaire de tradition et, oserions-nous dire, d' “ entraînement ” (au sens sportif du terme).

---

<sup>68</sup> Problèmes appartenant maintenant au passé, précise M. A. La plupart des dysfonctionnements listés ici ne font pas l'objet d'une analyse plus poussée, car ils concernent des questions qui sont abordées dans d'autres parties de notre recherche.

<sup>69</sup> En sus, il est vrai, d'autres causes citées : insuffisance de moyens financiers, poids des contraintes administratives à l'embauche, etc.

Quoi qu'il en soit, le sentiment de Taleb A. quant aux lacunes de la formation professionnelle rejoint en partie celui de M. Tahar B.R. qui, lui aussi, en fait une affaire de "tradition industrielle". Interrogé sur les obstacles à une intégration plus poussée de l'industrie des réfrigérateurs, qui se traduirait par une production à Tunis même de thermostats et de compresseurs, il cite, outre l'étroitesse du marché, "le manque de tradition et d'expérience industrielles en la matière". Il reprend alors à son compte une critique des institutions de formation professionnelle (offre de formation beaucoup moins adaptée aux besoins des entreprises qu'aux équipements des centres, "appât du gain" conduisant les centres privés à gaspiller les deniers des entreprises par le maintien en formation d'"apprenants" ne possédant pas suffisamment de bases de départ). La formation professionnelle théorique s'avérant donc insuffisante pour que les futurs ouvriers maîtrisent un certain nombre de techniques délicates (celles que suppose la fabrication de composants de base tels que compresseurs et thermostats, par exemple), seule l'accumulation par les travailleurs d'une pratique plus ou moins longue en la matière serait susceptible de permettre à l'industrie tunisienne de progresser dans la voie de l'intégration. Cette accumulation n'a pu avoir lieu en Tunisie faute de passé industriel conséquent, faute donc de "tradition industrielle".

Il est cependant permis de se demander, à ce point de la réflexion, si le seul recours au passé est suffisant et s'il ne sert pas, en quelque sorte, en revenant de manière incantatoire dans la bouche des acteurs qui évoquent le défaut de "tradition industrielle", de paravent à leurs propres responsabilités. En effet, l'expérience qui manque à la main-d'œuvre pourrait aussi se construire plus facilement si les employeurs accordaient plus d'attention à la formation "sur le tas" et si ne sévissait pas cette rétention d'informations des anciens salariés vis-à-vis des nouveaux.<sup>70</sup>

Osons donc proposer l'idée que la *tradition* se construit aussi au *présent*. Finalement, c'est peut-être dans ce sens-là que certains acteurs sont conduits à se référer à la tradition industrielle, c'est-à-dire en la considérant comme la capacité à penser à long terme : cette dernière ne serait pas à prendre comme le résultat d'une tradition, au sens, à nouveau, d'un entraînement sportif, mais comme une condition, à travers l'effort de formation, pour que se construise une telle tradition. Ce ne serait pas la tradition qui aurait appris aux hommes à penser à long terme, comme elle leur a appris à se servir d'une charrue ou d'un rouet ; ce serait plutôt en pensant à long terme qu'ils auraient permis que se constitue une tradition.

Mais Tahar B.R. ajoute à sa critique, somme toute classique, de la formation professionnelle, une analyse intéressante des problèmes propres à l'encadrement : il existe, explique-t-il, un paradoxe qui veut que, d'un côté, sévisse le chômage des jeunes diplômés (des ingénieurs d'"excellent niveau" candidats à l'emploi) et que, d'un autre côté, le personnel d'encadrement présent dans les entreprises s'avère "médiocre et relativement bien payé", ce qui serait, selon lui, un héritage de la période consécutive à l'Indépendance au cours de laquelle la Tunisie manquait de cadres. La solution à ce paradoxe viendrait avec le *temps* : celui qu'il faut attendre pour que de jeunes générations de cadres remplacent les anciennes à la faveur du départ en retraite de ces dernières. Cet optimisme n'est pas sans rappeler l'idée exprimée par Abdelwahed W. selon laquelle l'acquisition d'un savoir-faire industriel serait une question de génération (il suffirait d'attendre que la "fermentation" s'opère). C'est peut-être ce relatif optimisme qui fait la fortune du terme de "tradition" : la tradition, ce serait en quelque sorte tout ce qui s'acquiert automatiquement, avec le *temps*.

---

<sup>70</sup> Cf., supra, Première partie, II-A-a.

Ces considérations sur la compétence de la main-d'œuvre ne doivent pas nous faire oublier que cette dernière ne constitue pas l'unique condition, l'unique clef, de la qualité du travail industriel et des produits fabriqués. Plusieurs témoignages sont là pour nous le rappeler : quand MM. Mounir G. et Amara M. se plaignent tous deux des difficultés qu'ils ont à obtenir de leurs sous-traitants un travail d'une précision suffisante, ils n'incriminent pas (ou peu) l'incompétence de ces derniers ou de leurs ouvriers, mais évoquent plutôt la vétusté ou l'usure du matériel qu'ils utilisent. Ainsi, Amara M., qui fabrique des machines destinées à la menuiserie en sous-traitant certaines parties du processus de production, explique qu'il ne confie à des sous-traitants tunisiens que le " moulage " à l'exclusion de l' " usinage ", car la précision requise pour ce dernier travail - du moins à coût compétitif par rapport aux conditions italiennes (un quart du coût tunisien) - suppose l'utilisation de coûteuses machines à commande numérique qui font défaut en Tunisie. Il admet toutefois que le " manque d'expérience " joue son rôle et il ajoute que la compétence des Tunisiens s'améliorera si la spécialisation se développe. Quant à Mounir G. (inventeur d'une unité de matériel dentaire dont il confie une partie de la production à des sous-traitants), il souligne que la vétusté des machines utilisées par certains sous-traitants provoque un " jeu " dans leur mécanisme, lequel nuit à la précision du travail. Ces deux témoins se rejoignent aussi pour pointer d'autres lacunes dont souffre, selon eux, le travail des sous-traitants tunisiens<sup>71</sup> : qualité, prix et capacité à prévoir ces prix, capacité à tenir les délais, autant d'éléments qui, pour l'essentiel, nous rappellent la définition du savoir-faire patronal<sup>72</sup>.

Quittons maintenant la question de la *compétence* pour aborder, toujours en compagnie de Taleb A., celle de la *motivation* de la main-d'œuvre, qui occupe d'ailleurs la plus grande place dans son témoignage.

Deux propositions fondamentales structurent la réflexion de M. A. à ce sujet. La première est qu'il n'existe pas, en Tunisie, une situation de chômage suffisamment grave pour exercer une pression sur les ouvriers. Cette question fondamentale sera abordée ultérieurement<sup>73</sup>, car il est difficile de comprendre en quoi le manque de tradition industrielle est concerné par elle. La seconde proposition, en revanche, s'énonce d'emblée dans un rapport clair avec la notion de tradition en général, et de tradition industrielle en particulier : " La Tunisie est un pays agricole avant tout ". La main-d'œuvre est d'origine agricole et transpose à l'industrie les façons de vivre et de travailler qui sont propres à l'agriculture, ce qui se traduit par certains comportements et par certains rapports au *temps*. M. A. tire de son expérience personnelle certaines illustrations pittoresques des comportements en question : le fait d'utiliser, lors d'une pause repas, une machine de 120 chevaux pour réchauffer un plat, ou une " débiteuse " en tant qu'ouvre-boîte. Ces quelques anecdotes sont à rapprocher, nous semble-t-il, du témoignage de M. S., dont le personnel est précisément d'origine rurale, puisque son usine est installée<sup>74</sup> à Soliman<sup>75</sup>, dans le Cap Bon, à proximité d'une clientèle d'agriculteurs et que les ouvriers habitent, aux dires de M. S., les " villages environnants ". Or, un certain nombre de déboires incitent ce dernier à cultiver la méfiance vis-à-vis de ce personnel : par exemple, depuis que certains ouvriers confondirent le plastique, matière première de l'activité de l'entreprise, et un produit destiné à empêcher ledit plastique de se

---

<sup>71</sup> Tunisois, pourrait-on préciser, car ceux auxquels M. M. a recours sont situés dans la banlieue de Tunis et autour de Nabeul ; à Nabeul, Tunis, l'Ariana et Ben Arous sont localisés ceux qui travaillent pour le compte de M. G.

<sup>72</sup> Cf. supra, même chapitre, B-a-1.

<sup>73</sup> Cf. infra, même Partie, III-B-a-1. et aussi, III-B-b-1- $\alpha$ )

<sup>74</sup> Du moins à la date du 19 mai 1995.

<sup>75</sup> 21 413 habitants dans la commune au recensement de 1994.

détériorer au soleil, l'employeur s'estime obligé de cacher le produit en question durant ses absences. Nous avons vu M. S. cacher également des tablettes rectangulaires destinées à l'emballage de produits, et ce afin d'empêcher le personnel de les utiliser en tant que "nappes" au moment des pauses "casse-croûte". Plus grave peut-être, du moins du point de vue de l'employeur, M. S. raconte comment une panne de machine, qui aurait dû rester une péripétie anodine, s'est avérée excessivement coûteuse pour l'entreprise : un roulement fut coincé par une lame d'acier qui s'était cassée dans une machine destinée à la fabrication d'emballages pour les agrumes. Au lieu de s'adresser à un atelier muni d'une presse, qui aurait pu effectuer la réparation sur le champ et sous les yeux du commanditaire<sup>76</sup>, le chef d'atelier s'adressa à un artisan tourneur qui, lui-même, se rendit chez le forgeron du village, lequel chauffa la pièce pour la débloquer. Mais l'acier ayant la propriété de se déformer si le chauffage n'est pas effectué de manière homogène, la pièce subit une telle déformation, tant et si bien qu'il s'avéra par la suite impossible de la remonter sur la machine.

Mme Férida G. recrute également son personnel ouvrier en zone rurale, puisque son usine fut d'abord localisée à Jedeida<sup>77</sup> (gouvernorat de l'Ariana) et que la plupart de ses ouvriers l'ont suivie lors du déménagement vers Ben Arous. Mme G. reconnaît que, "à la campagne", les gens sont plus disciplinés (moins d'absentéisme, plus de facilité à se lever tôt le matin), mais ce constat n'efface pas le problème posé selon elle par l'"absence de culture industrielle" propre aux zones rurales et qui se traduirait par une moindre attention à la qualité : par exemple, dans son domaine qui est celui de la métallisation d'objets en plastique, la question de la propreté est capitale ; il est donc nécessaire d'assurer une chasse impitoyable à la poussière qui ne doit pas demeurer sur les articles à métalliser au moment où s'effectue cette opération, sous peine de ratage de celle-ci. Or, elle déclare éprouver des difficultés à obtenir une telle attention. En tout cas, son but n'est atteint qu'au prix d'une surveillance de tous les instants. Cette allusion à la propreté ne peut que nous autoriser une nouvelle digression du côté de chez M. S., lequel se plaint de voir les blouses qu'il distribue à son personnel être considérées comme des objets "jetables" (salies, utilisées en tant que chiffons...).

En quoi consiste maintenant le rapport particulier au *temps* qui serait propre à cette culture demeurée *rurale* ? Taleb A. l'entendait dans un double sens : dans le sens du "temps qu'il fait", et dans le sens du "temps qui passe". Dans la première acception, il se traduit par le fait que les ouvriers considèrent que, les jours d'intempéries, il est naturel d'arriver en retard au travail ou de ne pas s'y rendre du tout, de même qu'un agriculteur s'abstient de travailler sur ses champs les jours de pluie. Dans sa seconde acception, ce rapport touche à nouveau la question du "savoir-faire patronal" et de la "mentalité artisanale" : il s'agit de la difficulté éprouvée par certains acteurs à saisir l'intérêt de raccourcir les temps de production. M. A. s'en plaignait de la part de sa clientèle potentielle d'architectes qui restaient dubitatifs face à son nouveau produit, lequel présentait pourtant l'avantage d'être rapidement fabriqué. Nous n'aurons aucun mal à admettre que cet état d'esprit puisse se traduire également dans les comportements ouvriers dans un sens défavorable aux gains de productivité.

Devons-nous alors conclure hâtivement en opposant milieu urbain et milieu rural et en associant à cette opposition, respectivement, la tradition et le manque de tradition industrielle ? Ce serait aller un peu vite en besogne. Une opposition aussi tranchée ne rend pas

---

<sup>76</sup> Avec donc, selon M. S., l'avantage d'éviter tout risque de reproduction de la pièce en question au bénéfice de la concurrence : une illustration supplémentaire des problèmes évoqués dans la Première Partie à propos de la rétention d'informations.

<sup>77</sup> 20 448 habitants au recensement de 1994 dans la commune de Jedeida ; mais le recrutement de l'entreprise dépassait certainement les limites de la commune.

compte du fait que les milieux les plus urbanisés de notre espace de recherche ne figurent pas forcément parmi les plus fertiles en main-d'œuvre habile et motivée. Ce qui importe en fait, ce n'est pas tant le type de milieu dans lequel évolue la main-d'œuvre que plutôt celui dont elle est issue. Pour Taleb A., c'est la Tunisie tout entière qui est en quelque sorte taxée de "milieu rural". Il est vrai que cet héritage peut s'avérer d'autant plus prégnant que le milieu actuel dans lequel opèrent les activités industrielles est un milieu plus rural. Mais il ne suffit pas que le milieu soit urbain pour qu'il se dote, comme par magie, d'une tradition et d'un savoir-faire industriels. Il vaut encore mieux qu'il possède une certaine histoire industrielle ou artisanale.

Or, si de tels milieux existent en Tunisie, le fait est qu'ils ne se trouvent pas ou peu dans l'espace de la capitale. Nabeul, avec sa tradition artisanale orientée vers la poterie<sup>78</sup>, ainsi que Tunis même, autour du travail du cuivre, pourraient faire exception. L'artisanat du cuivre était cité, en 1978, comme une des activités artisanales alors en expansion dans la Médina de Tunis, avec la bijouterie et le travail du bois (ABICHOU H., 1978). Il faudrait également mentionner la tradition tunisoise de fabrication de chéchias qui, si elle continue, en tant que telle, à s'effectuer dans un cadre artisanal, induit une activité industrielle de traitement et de coloration de la laine dans l'usine de Al Battan (gouvernorat de l'Ariana) ; l'ensemble de la filière employait, en 1997, quelque 5 000 personnes<sup>79</sup>.

Nous n'avons cependant jamais trouvé de traces, dans les témoignages de nos interlocuteurs, de l'influence de ces traditions sur le travail industriel actuel, à une exception près, celle de M. Ali N. qui conçoit et produit des objets en céramique. Pourquoi en est-il ainsi ? Sans doute parce que nous avons affaire là à des traditions proprement artisanales et à des compétences difficilement mobilisables dans le cadre de l'industrie moderne. Encore devrions-nous nous méfier d'une telle assertion qui, généralisée et réifiée, deviendrait vite une représentation sans fondement. Que le savoir-faire des milieux cités demeure cantonné dans un cadre artisanal est un fait actuel qui ne nous empêche pas de nous poser la question de sa pérennité : que manque-t-il à ces activités artisanales pour se développer et acquérir des dimensions industrielles ? Nous pouvons réfléchir à ces questions à partir du cas de Ali N. Ce créateur, originaire de Sidi Bou Saïd, ne possède lui-même aucune formation de départ ni aucune prédisposition à l'artisanat : son père est, en 1994<sup>80</sup>, un chef cuisinier à la retraite ; il a entrepris des études de langues étrangères et la première partie de sa carrière fut consacrée au commerce agro-alimentaire. Mais ses nombreux voyages d'affaires à l'étranger (Angleterre, Amérique, Asie) lui ont donné l'occasion de constater que son pays n'y était guère connu. Or, pense-t-il alors, hormis les événements politiques plus ou moins tragiques, c'est surtout par ses produits qu'un pays se fait connaître. Cette réflexion le pousse donc à promouvoir la production d'objets du patrimoine tunisien, en commençant par celui de sa ville natale, Sidi Bou Saïd, dont il constate l'absence dans les sources de l'inspiration dont se nourrit alors la production tunisienne de céramique. Ces premiers éléments biographiques signalent un projet dont l'ambition dépasse, au moins potentiellement, le simple cadre artisanal : l'exportation y est contenue en germe, puisqu'il s'agit de promouvoir la connaissance de la Tunisie dans le monde entier, même si le marché visé reste local en priorité. L'exportation est un objectif à terme pour M. N., dont la réalisation dépend de sa capacité à répondre à la demande ; le marché tunisien a valeur de test<sup>81</sup>. Autre élément important : l'expérience acquise dans la carrière commerciale de Ali N. (marketing,

<sup>78</sup> Mais Nabeul ne se situe même pas dans l'espace de la capitale, tel que nous l'avons défini.

<sup>79</sup> « Chéchia : le salut par l'innovation », *La Tunisie Economique*, 1997, n°73.

<sup>80</sup> L'entretien a eu lieu le 29 décembre 1994.

<sup>81</sup> En effet, selon M. N., le touriste, qui ne connaît pas le patrimoine tunisien, est prêt, quant à lui, à « acheter n'importe quoi » ; seuls des clients tunisiens peuvent donc l'aider à progresser en qualité.



connaissance des exigences étrangères en matière de qualité) constitue un atout pour promouvoir une démarche orientée d'élargissement des marchés qui dépasse la démarche artisanale de reproduction simple. En deux ans (1993 et 1994), il ne dépose pas moins de douze modèles d'objets et se constitue une clientèle parmi les hôtels et les magasins commercialisant des produits artisanaux. L'écoulement de ces objets se fait donc en gros, même si la production elle-même reste artisanale. Artisanale par choix, précise M. N. (par son souci de créer des emplois et de conserver une qualité " fait main ") qui estime être le premier à marier l'utilisation du cuivre et de la céramique dans ce secteur d'activités. Le travail de la céramique est effectué à Nabeul par douze ouvriers – ce serait le seul lieu où il est possible de trouver des ouvriers qualifiés dans ce domaine, leur savoir-faire se transmettant de génération en génération -, tandis que le façonnage des parties en cuivre des objets est confié à des sous-traitants de Tunis - ville qui est le principal centre de qualification pour le travail du cuivre.

Dans ces conditions, qui semblent interdire toute expansion basée sur l'augmentation de la productivité du travail, le développement de l'entreprise prend essentiellement la forme de la diversification. L'inspiration se diversifie puisque, partant du patrimoine de sa ville natale, Ali N. l'a finalement élargie à l'ensemble du patrimoine tunisien puis arabo-musulman, concevant des objets qui vont de la reproduction de la " porte de Sidi Bou Saïd " à celle de la Mecque et de divers marabouts, en passant par la représentation de la " main de Fatma ", symbole arabe cher aux Tunisiens. La diversification s'effectue aussi dans le sens d'une adaptation au marché : production d'objets alliant le décoratif à l'utilitaire (veilleuse, brûle-parfum, salière...), variation des formes et des couleurs en fonction de la demande. La diversification concerne enfin, en tout cas en tant que projet, l'utilisation de matériaux nouveaux (tapis, bois, etc.).

Il est temps de conclure sur la capacité de ces traditions artisanales à servir aujourd'hui de base au développement des entreprises de la région de Tunis. Il peut sembler quelque peu périlleux de le faire à partir d'un seul exemple, mais l'unicité même de cet exemple constitue en elle-même un argument à l'encontre de tout optimisme excessif en la matière. Quoi qu'il en soit, cet exemple montre que les traditions artisanales anciennes peuvent encore être mobilisées aujourd'hui et associées à des compétences commerciales " modernes ". Mais deux facteurs limitent leur développement : leur caractère artisanal même interdit pratiquement les gains de productivité et limite considérablement les perspectives d'élargissement des marchés. En effet, un tel élargissement peut avoir lieu dans sa dimension géographique et c'est bien au fond le sens de la démarche de M. N., pour qui l'exportation demeure un objectif à terme. Mais c'est un objectif dont la réalisation ne va pas de soi : Ali N. n'est pas sûr, en effet, de la capacité de son entreprise à répondre à la demande. En l'absence de gains de productivité, l'expansion implique l'augmentation de la capacité de production ; or, ce qui caractérise les compétences artisanales ne reposant que sur la tradition, ce sont leur rareté et leur difficulté à se reproduire. Mais, surtout, l'élargissement du marché est difficilement concevable dans une dimension autre que géographique : en l'absence de gains de productivité, les produits fabriqués ne pourraient pas, comme les produits industriels, devenir accessibles à des fractions toujours plus larges de la population. Au total, nous pouvons donc penser que les activités artisanales valorisant le patrimoine vont rapidement rencontrer un palier de croissance. Le deuxième des facteurs limitants que nous annonçons est le suivant : il apparaît que le savoir-faire artisanal dont il est question (travail du cuivre, de la céramique) est difficilement mobilisable dans le secteur industriel proprement dit. Cela ne signifie certainement pas que les ouvriers possédant un tel savoir-faire ne peuvent pas être embauchés dans une usine d'une branche quelconque, mais nous doutons que leurs compétences propres y soient valorisées. Du moins n'avons-nous jamais obtenu de témoignages en ce sens.

Il n'en est pas de même de la tradition textile qui marque le Sahel et, plus particulièrement, la région de Ksar Hellal. Ainsi, nous explique M. Tahar L., originaire de cette région et propriétaire d'une usine textile à Ksar Saïd, le fait d'avoir baigné dans cette tradition au cours de son enfance a constitué son apprentissage du métier alors que sa formation scolaire et universitaire en étaient totalement éloignées (baccalauréat technique, une année à l'Ecole Supérieure d'Agriculture en 1954 à Tunis, et un diplôme d'ingénieur en météorologie obtenu en France). Mais, explique-t-il, il avait " quelques prédispositions pour le textile ", des membres de sa famille travaillant dans ce secteur et sa région natale baignant dans cette tradition. Comment ces ingrédients agissent-ils ? Ils lui donnent l'occasion, au cours de sa jeunesse, d' " essayer au moins une fois un métier à tisser ". Remarquons tout de même que cette prédisposition se mariait fort heureusement, dans le cas de Tahar L., avec une formation technique polyvalente. Du reste, le savoir-faire d'ordre textile est très répandu dans la Tunisie tout entière, puisqu'il constitue une tradition du travail domestique féminin. C'est peut-être ce qui explique que le " manque de tradition industrielle " n'ait jamais été évoqué par des entrepreneurs de la filière textile, pourtant nombreux dans notre échantillon. Au contraire, nous avons eu l'occasion de constater comment ce savoir-faire domestique était mobilisé à certaines occasions pour venir en aide à des industriels opérant dans d'autres secteurs.<sup>82</sup>

On ne s'étonnera pas de ce que Sfax constitue un milieu propice à l'entretien et à la reproduction d'une certaine culture industrielle. En témoigne Moncef J. qui y est né. Son père y possédait une usine de matériel agricole, qu'il tenait lui-même de son grand père et qui existait depuis 1896. Ces circonstances, estime M. J., donnèrent aux enfants (lui-même, Moncef, et son frère) l'habitude et la connaissance du monde ouvrier, ainsi que le goût de la technique au frère de Moncef (Il " bricolait " à l'usine pendant ses congés). L'intensité de cette passion technique se mesure au fait que, paradoxalement, c'est contre l'avis de son père, qui aurait aimé le voir s'orienter vers une carrière plutôt littéraire, que le frère de Moncef poursuivit des études techniques (baccalauréat technique à Sfax, puis formation d'ingénieur à Tunis et à Grenoble, dans les secteurs électro-chimique et électro-métallurgique).

Mais les exemples suivants sont là pour témoigner de ce que le littoral tunisien n'est pas la seule partie du pays à présenter des exemples de milieux industriels. M. Mohamed Salah R., originaire de la région du Kef, possède deux usines : l'une d'elles produit des filtres de cigarettes ; elle est située à Jebel Oust (gouvernorat de Zaghuan), ce qui a permis à son promoteur de concilier la proximité de Tunis et l'accès aux aides liées à la décentralisation. L'autre usine, qui produit des allumettes, a été installée dans la région natale de son promoteur pour des raisons sentimentales, certes, mais aussi à cause de l'existence, dans cette région, d'une certaine culture populaire technique qu'elle doit à son passé minier : le seul divertissement pour les enfants - on se trouve dans une zone rurale - était d'observer la vie autour des mines et des chantiers environnants, d'où leur connaissance précoce de la nature des objets mécaniques et électriques courants (boulons, etc.).

L'exemple suivant peut même paraître déroutant. En effet, M. Khelifi K est cadre dans une entreprise de fabrication de filtres pour moteurs d'automobiles. Il est originaire de Kairouan, soit une ville qui ne passe pas pour être un grand centre industriel en Tunisie. Ses parents étaient agriculteurs. Enfant, il démontait tous les appareils qui lui passaient entre les mains : tracteur, radio, fusil de chasse... Il estime que ces habitudes ont compté pour beaucoup dans son goût pour la technique qui se solda finalement par la poursuite d'études à

---

<sup>82</sup> Cf., le cas de M. S. de Soliman.

l'ENSET (Ecole Nationale Supérieure d'Enseignement Technique). S'il a exercé l'enseignement pendant deux ans à la sortie de cette école, c'est uniquement par obligation d'honorer le contrat passé avec l'Etat qui avait financé ses études. Il devint ensuite chef de production, directeur de la production et enfin, de 1982 à 1992, directeur de l'usine, avant de se lancer lui-même dans les affaires en créant une filiale du groupe qui l'employait. Pourtant, affirme-t-il, il " n'aime pas le travail de bureau ". Son projet personnel<sup>83</sup> est de " revenir à la production, se salir les mains , mais sans pour autant retomber dans la routine ", ce qui signifie, pour lui, monter une autre usine de fabrication de filtres. Cet exemple permet de relativiser l'importance du milieu industriel. Il montre qu'un milieu agricole, pourvu qu'il soit assez riche et réceptif pour être bien équipé, peut s'avérer tout aussi formateur et tout aussi motivant à l'égard de l'industrie.

Car il s'agit en fait, dans tous ces exemples, bien plus de motivation que de formation technique.

Il paraît légitime de conclure sur cette question de la tradition industrielle, en revenant sur la dimension sémantique par laquelle nous en avons introduit l'approche : Y a-t-il finalement une véritable contradiction entre tradition et innovation d'une part, et entre plusieurs sens du mot " tradition " d'autre part ?

Une relecture attentive de la citation de M. BLOCH avancée au début de la présente section incite à établir une différence précieuse entre " tradition " et " traditionalisme " ; c'est cette dernière attitude qui fait obstacle au progrès selon cet auteur, qui la définit implicitement comme celle qui considère que seul ce qui est depuis longtemps à le droit d'exister, c'est-à-dire que la tradition doit se perpétuer. Mais une autre attitude est possible et consiste à considérer que la tradition ne doit pas se perpétuer, mais constituer un acquis, une expérience, utilisable pour évoluer et innover par améliorations et adaptations successives. Encore faut-il pour cela que la tradition existe, au sens d'un savoir ou savoir-faire transmissible empiriquement de génération en génération. Nous comprenons alors pourquoi les entrepreneurs tunisois considèrent que l'absence de tradition industrielle de leur pays constitue un obstacle à certaines formes d'innovation.

Pourtant, si le savoir-faire ouvrier constitue bien, à côté du savoir-faire patronal, une dimension de la tradition industrielle, s'il est admis que cette dimension, bien loin de s'opposer à l'innovation, constitue une des conditions de réussite des projets industriels, ne devrait-on pas s'attendre à ce que les entrepreneurs recherchent avec avidité toute trace de telles traditions en s'efforçant notamment d'implanter leurs usines dans les milieux qui en gardent le plus ? Or, globalement, il n'en est rien, comme l'étude des motifs de localisation des établissements industriels de la région de Tunis nous a permis de le constater dans la Première Partie. En effet, il paraît difficile d'échapper au fait que la concentration humaine et ouvrière et, partant, la puissance syndicale et la combativité ouvrière, soient des phénomènes inhérents, dans un milieu donné, à l'existence et à la vivacité d'une tradition industrielle. Une contradiction est ainsi mise en évidence entre, d'une part, la volonté de dispersion des ateliers dans des zones rurales, tant pour protéger les secrets et éviter la contrefaçon que pour jouir d'une certaine docilité de la main-d'œuvre et, d'autre part, l'intérêt que les employeurs auraient à puiser cette main-d'œuvre dans des milieux urbains ou riches d'une tradition industrielle. L'existence de cette contradiction pourrait contribuer à retarder l'approfondissement, dans le cadre d'un territoire industriel, des quelques traditions artisanales ou industrielles qui marquent çà et là de leur empreinte la région de Tunis.

---

<sup>83</sup> Le 22 mai 1995.

Notre diagnostic de l'innovation à Tunis nous a conduit à considérer que l'introduction d'abord, l'adaptation ensuite de produits ou de techniques venus de l'extérieur, constituaient les formes finalement les plus répandues de l'innovation dans cette région. Comment ne pas penser, par analogie, que le *passé*, la tradition, peuvent jouer le même rôle à cet égard que l'*extérieur*? On peut s'inspirer de ce qui existe **ailleurs**, ou de ce qui se pratiquait **avant**, chez soi, pour innover. Mais il est difficile d'innover à partir de *rien*. Les travaux réalisés sur les districts industriels insistent, nous l'avons constaté, sur le fait que leur dynamisme repose souvent sur une tradition régionale.

Or, et c'est peut-être la question la plus fondamentale qui est sous-jacente à notre travail sur Tunis, à Tunis, seul l'*extérieur*, et pratiquement pas le *passé*, est considéré comme une source possible d'innovation. Pourquoi? Sans doute parce que le processus de reproduction de la tradition a été rompu en Tunisie à un moment donné de l'Histoire, de telle sorte que l'existence d'une tradition *artisanale* très ancienne n'ait guère laissé de traces dans les représentations actuelles des entrepreneurs tunisois et qu'y domine au contraire la conviction d'une absence de tradition *industrielle*. Des traditions artisanales caractérisent la région de Tunis (travail du cuivre à Tunis, poterie à Nabeul), mais, au moment où démarre l'industrie privée de ce pays (début des années 1970), ce ne sont plus ces compétences-là qui sont requises pour l'essentiel. Il existe une sorte de contradiction entre l'ancienneté des savoir-faire artisanaux en question et la jeunesse de l'industrie.

Evoquer l'absence de tradition industrielle pour désigner les difficultés que rencontrent actuellement les industriels tunisiens et surtout tunisois ne renvoie pas toujours à la réalité du poids du passé: quelquefois, ce sont les « choix du présent » qui sont en cause, et tout particulièrement lorsqu' est désignée par là l'incapacité actuelle des entrepreneurs à veiller à la qualité des produits et des services qui les accompagnent. Nous avons cependant vu que l'expression est employée pour dénoncer également des lacunes dans le savoir-faire de la main-d'œuvre industrielle. En fait, celui-ci est conditionné par deux facteurs: l'accumulation d'une expérience de génération en génération, d'une part, et la formation institutionnalisée, d'autre part. La première seule mérite, selon nous, de recevoir l'appellation de tradition industrielle, même si la représentation portée par les entrepreneurs de cette tradition industrielle fait souvent référence également aux questions de la formation professionnelle et à ses aspects institutionnels, quand ce n'est pas aux problèmes posés par l'encadrement et la formation des cadres. Les conditions dans lesquelles sont assurées ces diverses fonctions à Tunis n'en sont pas moins marquées par le passé et méritent que nous les abordions en tant que telles maintenant.

### **b. Survivances de l'héritage colonial en matière de formation et d'encadrement.**

*“ En 1956, la Tunisie ne comptait que 84 ingénieurs dont 48 anciens élèves de l'Ecole Coloniale d'Agriculture ; cinq étaient diplômés de l'Ecole Polytechnique de Paris, dix des Mines de Paris et de Saint-Etienne, un de Centrale de Paris, trois des Ecoles de Télécommunications, un des Ponts-et-Chaussées, quatre de l'Ecole Hydraulique de Grenoble et deux des Travaux Publics . La plupart n'avaient encore que très peu d'expérience et aucun d'entre eux n'avait pu exercer de poste de responsabilité <sup>84</sup> ”.*

---

<sup>84</sup> BEN SALEM Lilia : « La profession d'ingénieur en Tunisie, approche historique », *Etudes sur le Monde Arabe*, n°4 (« Bâtisseurs et bureaucrates : ingénieurs et société au Maghreb et au Moyen-Orient »), Lyon : Maison de l'Orient méditerranéen, 1990, pp. 81-95.

Cette situation résultait autant des textes mêmes qui régissaient le Protectorat français depuis 1881 que de leur application. En effet, selon ces textes, en vigueur jusqu'en 1920, il existait dans la Fonction Publique tunisienne deux cadres différents, le cadre français et le cadre indigène ; or, ce dernier ne comportait aucun poste technique ; un décret de 1920 avait bien prévu - enfin ! - l'égalité de traitement entre un Français et un Tunisien occupant des postes équivalents, mais il fallait avoir accompli son service militaire pour être recruté : or, les Tunisiens en étaient dispensés par une loi de 1892, dès lors qu'ils avaient obtenu leur Certificat d'Etudes Primaires (BEN SALEM L., 1990).

Plus grave est le fait que, au-delà des textes, la politique appliquée quotidiennement par l'Administration coloniale tendait à décourager les vocations scientifiques et techniques chez les Tunisiens, ne serait-ce qu'en refusant de les embaucher dans l'Administration ou dans l'embryon d'industrie existante, principalement minière. Lilia BEN SALEM cite plusieurs exemples allant dans ce sens, avant d'en préciser comme suit les conséquences : *“ ... Mais, compte tenu du refus systématique de l'Administration de recruter des cadres, la majorité des étudiants s'orientaient vers les carrières libérales (études de Droit, de Médecine, de Pharmacie) ou l'enseignement, encore que, même dans ce domaine, à l'exception de l'enseignement de la langue arabe, il était difficile de trouver un poste (...). Quant aux études scientifiques, elles n'ont été l'apanage que de très rares individualités particulièrement brillantes. La plupart des élèves tunisiens préparaient le baccalauréat Philosophie. Découragés par les enseignants, par les exemples qu'ils avaient autour d'eux, conscients des difficultés à s'intégrer plus tard dans la vie professionnelle, très peu d'entre eux envisageaient des études scientifiques et la préparation aux écoles d'ingénieurs”* (BEN SALEM L., 1990).

Il pourrait paraître abusif de prétendre que le pays subit encore aujourd'hui, après plus de quarante ans d'Indépendance, les conséquences de cette politique. Certes, rien n'est demeuré figé depuis cette date historique, et surtout pas en matière de formation. Mais cela ne signifie pas que nous puissions considérer la situation actuelle comme si la période du Protectorat n'avait jamais existé. Les séquelles de cette période demeurent, même si elles ont complètement changé de nature, à un point tel qu'il est nécessaire d'effectuer un certain nombre de détours scientifiques pour les reconnaître. C'est ce que nous nous proposons de tenter, en limitant notre analyse aux champs de la formation professionnelle et de l'encadrement, illustrés à travers les problèmes qui se posent à ce sujet dans les entreprises privées de la région de Tunis.

#### 1. La rareté (au moins qualitative) de l'encadrement.

L'Indépendance obtenue, la politique suivie a d'abord consisté à conforter les conditions de cette indépendance, d'où une politique de formation et d'emploi de cadres donnant la priorité aux “secteurs de souveraineté”, c'est-à-dire s'effectuant, fatalement, aux dépens de l'appareil de production. Il fallut attendre les années 1960 pour que l'Etat, dans le cadre de l'orientation planificatrice qui était alors la sienne, engageât une politique à long terme de formation des cadres, incitant les jeunes à s'orienter vers les branches scientifiques et les études d'ingénieur.

Le verbe “ inciter ” peut toutefois être tenu pour un euphémisme . Nous avons pu constater, à partir de multiples témoignages directs, que l’orientation universitaire présentait en Tunisie un caractère autoritaire. Ainsi, le docteur Tarek C., aujourd’hui<sup>85</sup> dentiste à l’Ariana, qui met volontiers en avant sa passion innée du « bricolage » - qui lui a permis, entre autres, de mettre au point un outil de chirurgie dentaire<sup>86</sup> - avait été destiné, après son baccalauréat, à des études de sciences économiques, mais celles-ci ne lui convenaient pas du tout. Il a finalement émigré en France pour préparer la médecine. A l’inverse, M. Faouzi D., jeune ingénieur, aurait préféré la littérature à la technique. Mais, dit-il, à l’époque (pas si lointaine vu son âge), les besoins du pays en cadres scientifiques et techniques voulaient que, à notes égales en lettres et en mathématiques, on refusait aux élèves l’orientation vers les études littéraires. Un tel caractère autoritaire de l’orientation ne peut que résulter d’une situation de rareté, telle que nous venons d’en rappeler l’origine. Mais ce qu’il importe de considérer, c’est que, par lui, **la rareté se perpétue tout en changeant de forme.**

L’idée d’une perpétuation de la rareté en matière de formation et d’encadrement en Tunisie peut paraître outrancière, compte tenu des efforts de rattrapage qu’a fournis cet Etat depuis 1956, et qui ont bel et bien porté leurs fruits au niveau *quantitatif*. Ces efforts ont abouti, en effet, à ce que fonctionnent aujourd’hui, en Tunisie, pour ne parler que de la formation des ingénieurs, six écoles, dont la plus ancienne, l’ENIT (Ecole Nationale d’Ingénieurs de Tunis) a été créée depuis à peine 25 ans. Les autres sont l’Ecole Polytechnique, l’Ecole Supérieure des PTT et trois écoles régionales d’ingénieurs situées à Gabès, Sfax et Monastir. Mais, au-delà de ces données, il y a lieu d’attacher une importance toute particulière aux capacités de *reproduction* des compétences, y compris sur le plan *qualitatif*, ce qui pose le problème de l’enseignement, de ses moyens, de ses méthodes et de ses résultats.

En somme, la rareté a changé de nature : elle ne serait plus quantitative, mais serait devenue, tout en s’atténuant, qualitative. Cette évolution n’apparaît d’ailleurs pas uniquement à travers les perceptions des acteurs. Elle est aussi attestée d’une certaine manière par les statistiques : le Ministère de l’Education annonce ainsi, pour la session de juin 1998 du baccalauréat, un taux global de réussite qui ne se monte qu’à 49,54%<sup>87</sup>. Une étude trace sans complaisances un bilan des grandes réussites, mais aussi des faiblesses du système éducatif tunisien<sup>88</sup>. Certes, parmi ces faiblesses, comme nous allons le constater, tout n’est pas propre à l’histoire de la Tunisie et certaines, sans doute universelles, tiennent aux lenteurs des progrès des sciences de l’éducation et de la pédagogie ; d’autres critiques, d’ordre administratif, pourraient tout à fait s’appliquer à Administration de l’ancienne Puissance coloniale, dont l’Etat tunisien s’inspire de toute évidence. Mais il est aussi possible de trouver encore la marque de la rareté dans certaines des failles relevées. L’auteur prend acte, en premier lieu, des progrès spectaculaires accomplis par son pays depuis son accession à l’Indépendance : ainsi, constate-t-il, le taux de scolarisation de la tranche des 6-14 ans, qui n’était que de 23% en 1956, atteint, en 1990-91, le niveau de 88,9% - 96,7% pour les garçons et 80,6% pour les filles. Entre les mêmes dates, le taux d’illettrisme de la population âgée de plus de 10 ans est tombé de 75% à 44%. Mais A. ABDENNEBI souligne, dès son introduction, le “ faible rendement de notre enseignement ” qui apparaît à travers la quantité des redoublements (à 12 ans, un enfant sur trois cumule deux ans ou plus de retard) ainsi que des abandons et des échecs. Au total, sur

<sup>85</sup> Nous l’avons rencontré les 25 janvier 1995 et 17 juillet 1998.

<sup>86</sup> Cf., infra, Troisième Partie, II-B-b-1-α)

<sup>87</sup> « Résultats définitifs des examens du baccalauréat. Enseignement public : un taux de réussite de 49,54% », *La Presse*, 06 juillet 1998.

<sup>88</sup> ABDENNEBI Azzouz : *Pour un système éducatif efficient*, Tunis : CERES, 1993.

200 000 enfants admis en 1ère année de l'enseignement primaire, 33% sont admis en 1ère année du secondaire, 5% deviennent bacheliers et 2,5%, diplômés de l'enseignement supérieur. Le taux de redoublement est de 44,4% en 6ème année du cycle primaire (soit à l'âge de 11 à 12 ans). A la fin du cycle secondaire, il se monte à 43,1% en " Math-Sciences ", à 38,5% en " Math-Techniques ", et à 33,3% en " Lettres ". Le taux d'abandon est déjà de 22,25% à la fin du primaire et oscille, entre 16,5% à 20,8%, à la fin du secondaire. Au niveau de l'enseignement supérieur, les taux de redoublement et d'abandon varient considérablement selon les filières. C'est en Droit que l'on redouble le plus (56%) et à l'ENIT<sup>89</sup> que l'on abandonne le plus (dans 72% des cas). Contrairement à ce que laisse supposer l'ampleur de l'effort tunisien en matière d'éducation, ce pays ne figure pas, du moins en ce qui concerne l'accès à l'enseignement secondaire et supérieur, parmi les mieux placés du monde arabe, comme le montre le tableau n°44.

**Tableau n°44 : Taux de scolarisation (en %) en 1990-1991**

Pays	Cycles Cycle primaire 6-12 ans)	Cycle secondaire (12-19 ans)	Cycle universitaire (19-23 ans)
Jordanie	99	79	37
Syrie	95	59	16
Egypte	84	58	21
Maroc	80	31	8
Tunisie	90	23	6

*Source : ABDENNEBI A., 1993.*

A. ABDENNEBI rappelle que l'analphabétisme demeure, à la date où il écrit, au taux de 35% en zone urbaine et de 70 % en zone rurale. En 1975, 27% des primo-demandeurs d'emploi âgés de 15 ans et plus étaient analphabètes (et 59% d'entre eux avaient acquis un niveau d'instruction inférieur ou égal au niveau primaire). Or, si l'instruction n'est certainement pas, loin s'en faut, une condition suffisante à l'affirmation de la capacité d'innovation, il reste qu'elle ne peut que lui être favorable. C'est du moins ce que pense l'auteur, pour qui l'analphabète se méfie des innovations à cause d'un complexe d'infériorité qui le rend hésitant. De plus, toujours selon lui, la communication écrite favorise la réflexion davantage que l'orale (ABDENNEBI A., 1993). Or, si l'innovation peut procéder, parfois, du génie inventif, il reste qu'elle a toujours besoin d'une bonne part de réflexion froide pour se développer, s'approfondir, se perpétuer et se transmettre.

Abordant les causes de l'échec scolaire, A. ABDENNEBI est conduit à distinguer des causes familiales et des causes scolaires. Parmi ces dernières (surcharge des classes, défauts du système d'orientation, insuffisante préparation des enseignants, imperfections des examens), nous insisterons sur les points qui nous ramènent le plus à la spécificité tunisienne et à la notion de rareté que nous évoquions précédemment. La " surcharge des classes " constitue une illustration trop évidente de cette notion pour que nous ne nous y arrêtions pas plus longuement. Penchons-nous plutôt sur le caractère inadéquat de l'orientation scolaire et universitaire. L'orientation universitaire est basée, écrit A. ABDENNEBI, sur les notes obtenues au baccalauréat et en 7ème année du cycle secondaire. Il juge ce critère contestable,

<sup>89</sup> Ecole Nationale des Ingénieurs de Tunisie.

car ne prenant pas en compte les acquis en matière de méthodes de travail, d'inventivité, de capacité à résoudre les problèmes. En second lieu, confirme-t-il, l'orientation est autoritaire. Or, il cite une enquête qui établit que, lorsque l'orientation proposée (imposée ?) est différente des trois premières filières souhaitées par l'étudiant, 20% seulement des étudiants se déclarent satisfaits, 42% sont indifférents et 38% se montrent inquiets. En particulier<sup>90</sup>, lorsque des jeunes sont orientés contre leur gré vers l'enseignement, leur motivation et la qualité de leur travail risquent fortement d'en souffrir au détriment des conditions de reproduction du savoir et de la formation. Plusieurs témoignages illustrent cette proposition. Selon Mme Turkia T. - industrielle de formation littéraire -, l'orientation forcée vers l'enseignement est particulièrement dommageable à la motivation des enseignants. Elle serait à l'origine du caractère routinier, voire archaïque, des méthodes pédagogiques utilisées, lesquelles s'avèreraient, selon M. B. (ingénieur consultant étranger), défavorables à la créativité, donc à l'innovation. D'autres entrepreneurs témoignent, à travers leur itinéraire personnel, qu'une phase d'enseignement, souvent obligatoire pour honorer des engagements passés avec l'Etat, fut vécue sur le mode de l'ennui et de manière purement transitoire. Tout aussi significative est cette perception de l'enseignement, maintes fois exprimée, comme d'un métier qui laisse suffisamment de temps à consacrer à une double activité (consistant parfois à préparer une carrière d'entrepreneur). Comment imaginer dans ces conditions que les enseignants concernés investissent beaucoup de leur temps et de leur imagination à l'évolution de leurs méthodes pédagogiques ? A. ABDENNEBI confirme ce doute en dénonçant une " pénurie d'enseignants qualifiés " : capacité insuffisante des Ecoles Normales tunisiennes, nécessité de recruter à la hâte, maîtres installés sans préparation devant leurs classes. Les maîtres de l'enseignement primaire sont recrutés, selon lui, dès le baccalauréat. Certains sont des " cartouchards " (c'est-à-dire des étudiants qui ont subi, à l'Université, des échecs répétés). Il s'y ajoute, pour le secondaire, une pénurie de personnel qualifié dans certaines matières : l'auteur signale que seuls 25% des professeurs de français et 50% de ceux enseignant l'arabe possèdent le diplôme requis.

Tout se passe comme si - osons, à la manière de P. BOURDIEU, une sorte d'analogie avec la théorie marxiste de la reproduction du capital - la Tunisie était encore confrontée à un problème d' " accumulation primitive " en terme de formation. Selon Marx, en effet, l'accumulation de capital, qui en permet une reproduction élargie, consiste à utiliser comme capital une plus-value formée dans le passé pour entamer un nouveau cycle de production et créer une nouvelle plus-value. Par définition, le déroulement du **premier** cycle ne peut pas être alimenté par une plus-value dégagée dans une période antérieure ; le démarrage du mode de production capitaliste suppose qu'un capital ait préalablement pu être accumulé selon d'autres modalités. Il s'agit de l' " accumulation primitive ". De même pouvons-nous constater que, au moment de son Indépendance, la Tunisie dispose d'un faible " capital " de départ en terme de compétences ; elle est donc obligée, par le truchement de l'orientation forcée, de le consacrer aux actions qu'elle considère comme prioritaires, au détriment de sa reproduction et, surtout, de la qualité de cette reproduction.

Ces considérations concernent l'ensemble du système éducatif. Arrêtons-nous brièvement sur le cas particulier de la formation professionnelle.

## 2. La perception par les entrepreneurs de la formation professionnelle.

---

<sup>90</sup> Mais la réflexion qui suit n'est pas à mettre au compte d'ABDENNEBI.



En avril 1956, un ingénieur polytechnicien s'adressait à un public d'étudiants réuni par l'Union Générale des Etudiants de Tunisie (BEN SALEM L., 1990). Après avoir distingué trois types de civilisations sur la base de trois types de vocations, il concluait : *“ S'il y a prédominance des vocations apostoliques (médecins, professeurs, administrateurs), le pays est une terre d'humanistes, de haute civilisation (exemple, la Grèce) ; s'il y a prédominance des vocations de constructeurs, les ingénieurs, c'est un pays “ moderne ” (exemples, la Rome antique, les U.S.A., l'U.R.S.S.), mais s'il y a prédominance des policiers, des militaires, des “ bavards ” d'intermédiaires, c'est un pays en décadence (...). Pour mettre en valeur notre pays, pour résorber notre chômage, la Tunisie a besoin de plusieurs centaines d'ingénieurs tunisiens. Je vous en supplie, si vous voulez donner un sens à votre U.G.E.T.<sup>91</sup>, réfléchissez avant de vous égarer dans le mandarinisme ”.*

Son appel a-t-il été entendu ? En apparence et dans une première approximation, oui, puisque, en 1998, ce n'est semble-t-il pas à une pénurie, mais au contraire à un sous-emploi de diplômés que le pays doit faire face. *“ C'est seulement à la fin des années 1980 que se développe en Tunisie un débat national sur le chômage des diplômés universitaires qui, jusqu'à cette date, était perçu comme un phénomène “ contre nature ” en raison du manque crucial de cadres supérieurs et de la faiblesse des taux d'encadrement dans le secteur industriel ”* (BEN SEDRINE S, GEISSER V., 1997).

Ce constat ne contredit pas nécessairement celui que nous avons pu établir d'une certaine rareté (qualitative, il est vrai) des qualifications requises par l'industrie. En effet, S. BEN SEDRINE et V. GEISSER peuvent encore faire état, en 1997, de ce que *“ la situation universitaire à l'échelon national se caractérise par (...) la forte concentration étudiante dans certains secteurs, comme les lettres modernes, les sciences humaines, les sciences juridiques, l'économie et la gestion. Ces secteurs regroupent à eux seuls 30% des effectifs étudiants en 1995, contribuant ainsi à créer un déséquilibre, voire une pénurie pour les formations à dominante technique.”* De plus, l'abondance de diplômés de haut niveau (notamment ingénieurs) à la recherche d'un emploi n'est pas incompatible avec une certaine pénurie, en quantité mais plus encore en qualité, de cadres moyens, d'agents de maîtrise, voire d'ouvriers qualifiés, dont se plaignent les employeurs. Enfin, l'abondance de ces diplômés est toute *relative* : dans la perspective de l'innovation, comment serait-il possible de penser que les besoins en compétences aptes à la recherche, à la conception, soient limités, et qu'il puisse exister un “ excès ” de telles compétences ? En réalité, le sous-emploi de ces compétences n'apparaît qu'en fonction de la frilosité des entrepreneurs privés à les utiliser, comme cela est souvent rappelé. Ainsi, par exemple, S. BEN SEDRINE et V. GEISSER notent que, si les sortants des Facultés de lettres, de sciences humaines et de sciences fondamentales sont assez satisfaits au regard de l'“ adéquation emploi-formation ”, et ce parce qu'ils ont bâti leur stratégie de carrière sur l'emploi dans le secteur public, il n'en est pas de même des diplômés d'économie, de gestion et des sciences techniques. *“ Cette relative insatisfaction professionnelle est exprimée essentiellement par les nouveaux diplômés qui ont trouvé un emploi dans le secteur privé et subissent une déqualification. Titulaires d'une maîtrise ou diplômés des écoles nationales d'ingénieurs, ils sont souvent recrutés pour des emplois de niveau inférieur où leurs compétences gestionnaires et techniques restent largement sous-utilisées, voire totalement négligées par leurs employeurs privés ”* (BEN SEDRINE S., GEISSER V., 1997). Le problème est jugé d'une telle ampleur que, parmi la série de mesures annoncées en faveur de l'emploi par le Président de la République en juillet 1998, figure la décision d'“ entamer une nouvelle campagne cette année pour le recrutement du plus grand nombre possible de demandeurs d'emplois parmi les titulaires de diplômes supérieurs, avant

---

<sup>91</sup> Union Générale des Etudiants Tunisiens.

la fin de 1998 », ainsi que, sous la rubrique « recrutement des jeunes par le secteur privé », d'« instituer un surcroît de facilités au niveau de l'application des contrats d'insertion professionnelle et mieux faire connaître les encouragements institués au profit des entreprises qui recrutent des titulaires de diplômés. »<sup>92</sup>

La question de savoir si l'appel lancé en 1956 devant les étudiants tunisiens a été entendu reste posée. Il faut la préciser et la nuancer en distinguant le statut des ingénieurs de haut niveau de celui de la formation professionnelle de niveau moyen : cette formation professionnelle souffre-t-elle, comme l'estime M. Taleb A.<sup>93</sup>, d'un « préjugé défavorable » dans la société tunisienne et, si oui, de la part de qui et par rapport à quel autre type de formation ? Dans quelle mesure un tel préjugé, s'il était avéré, pourrait-il être considéré comme un héritage de la période coloniale ? Quels en sont aujourd'hui les effets au niveau des entreprises ? Faute d'une connaissance systématique de l'appareil de formation professionnelle tunisien, nous nous contenterons de poser des jalons sans prétendre apporter des réponses fermes à ces questions.

Lorsque Taleb A. dénonce l'existence d'un « préjugé défavorable à la formation professionnelle », il l'associe à une critique de la qualité de la pédagogie mise en œuvre dans les centres de formation professionnelle (insuffisance des efforts de qualité, de placement des élèves et, plus généralement, des relations nouées avec les entreprises). Faisons d'abord remarquer que cette critique patronale à l'encontre de la formation professionnelle n'a pas cours qu'en Tunisie. Concernant les relations entre les institutions de formation et les entreprises, il paraît raisonnable de considérer que leur intensité et leur qualité résultent de la volonté des deux parties et pas seulement de la partie chargée de la formation. Ceci étant, il est vrai que, sans un minimum d'implication et de motivation de la partie enseignante, de telles relations ne peuvent se développer. Cependant, il n'est pas possible de généraliser la critique de M. A. à l'ensemble de la formation professionnelle tunisienne. Par exemple, un entretien approfondi avec un responsable de l'ENIT<sup>94</sup> a fait apparaître que, dans cette école, les relations avec l'environnement professionnel se nouent de manière apparemment fructueuse, tant au niveau de la définition des programmes que des stages ou du choix des sujets des travaux de recherche des étudiants. La qualité de l'enseignement professionnel présenterait donc, selon ses niveaux, des disparités qui gagnent en intelligibilité dès lors qu'on accepte l'hypothèse suivante : s'il existait dans les représentations des futurs enseignants un préjugé, effectivement défavorable à la formation professionnelle de niveau moyen (à l'exclusion de la formation des ingénieurs et des cadres de haut niveau), on pourrait s'attendre à ce qu'ils ambitionnent en priorité d'enseigner dans les « Grandes Ecoles » ou à l'Université, ou encore dans l'enseignement secondaire général et que, par conséquent, ne soient recrutés dans les centres de formation professionnelle que les candidats les moins aptes *a priori*. Et on ne voit pas dans ces conditions comment ces formateurs, peu intéressés au départ par la formation professionnelle, prendraient des initiatives pour développer les relations avec le monde de l'entreprise.

Cette hypothèse, somme toute hasardeuse, portant sur les conditions de recrutement des enseignants, pourrait être transposée de manière moins incertaine au niveau du recrutement des élèves. En effet, nous bénéficions à ce niveau d'un indice permettant de l'étayer : dans le cadre du IX<sup>ème</sup> Plan (1997-2001), le Gouvernement a lancé, en partenariat avec l'Union Européenne, un programme destiné à restructurer les centres de formation

---

<sup>92</sup> « Série de mesures pour relancer et promouvoir l'emploi », *La Presse*, 14 juillet 1998.

<sup>93</sup> Cf., supra, même chapitre, B-a-2.

<sup>94</sup> Le 3 juin 1995.

professionnelle dans les directions suivantes : former des formateurs de qualité<sup>95</sup>, construire des programmes de qualité<sup>96</sup> et, enfin, rompre avec un recrutement à partir des échecs scolaires, ce qui suppose d'exiger un certain nombre de pré-requis à l'entrée des écoles concernées. D'après le témoignage dont nous avons pu bénéficier à ce sujet<sup>97</sup>, la réalité demeure bien pour l'heure celle d'un recrutement des élèves sur la base de l'échec scolaire, les élèves ne s'orientant vers la formation professionnelle qu'après avoir échoué dans des ambitions jugées plus "nobles". Cela témoigne bien de l'existence d'une représentation défavorable à la formation professionnelle, même si une telle représentation est loin de ne concerner que la Tunisie.<sup>98</sup>

Que ce préjugé ait existé et existe encore dans la société française<sup>99</sup> indique une possibilité qu'il ait été acquis en Tunisie par héritage colonial et par mimétisme. De plus, la fermeture des carrières d'ingénieurs aux Tunisiens pendant la période du Protectorat conduisait les jeunes, si l'on en croit Lilia BEN SALEM, à embrasser de fait des carrières libérales. Peut-être faut-il voir dans une certaine intériorisation de cette fermeture l'origine du fait que, selon Nouredine B.S., par exemple, "on a en Tunisie, jusqu'à très récemment, plus de respect pour un notable (médecin, professeur ...) que pour un industriel". M. B.S., qui est un industriel de la confection, explique ainsi qu'il ait pu hériter de l'affaire familiale sans exciter la convoitise de ses frères et sœurs. Une anecdote peut également illustrer une telle représentation : le père de M. Moncef J., pourtant industriel sfaxien fabriquant du matériel agricole, ne voulait pas que son fils, malgré ses inclinations, s'oriente vers l'enseignement technologique, préférant le voir choisir une voie littéraire<sup>100</sup>.

### 3. Le conflit des générations.

Les succès mêmes de la politique de la Tunisie en matière de formation et d'éducation depuis l'obtention de son Indépendance ont leur revers. En peu de temps, le taux de scolarisation a tout de même considérablement augmenté. Mais, s'agissant d'une formation, pour l'essentiel initiale, il est clair que ses progrès se distribuent inmanquablement de manière inégale selon les générations, et que l'écart actuel entre ces générations est d'autant plus grand que ces progrès ont été plus rapides. Il en découle une hétérogénéité des qualifications parmi la population et, notamment, parmi la population active. Les effets pervers d'une telle hétérogénéité ont déjà été signalés et analysés dans la Première Partie de ce travail : conflit de génération entre catégories de salariés, conduisant à des rétentions d'informations, hétérogénéité de "niveau" perçu entre catégories différentes de chefs d'entreprises, contribuant, avec d'autres facteurs, à rendre toute collaboration difficilement acceptable entre eux. Encore pouvons-nous supposer que, dans ce dernier cas, ce ne soit pas seulement ni toujours une différence de génération et de qualification qui intervienne dans la perception que se forment les chefs d'entreprises de leur propre "niveau" de compétence. Il

---

<sup>95</sup> Ce qui sous-entend qu'il existe effectivement un problème à ce niveau.

<sup>96</sup> Dans un premier temps, à partir de référentiels utilisés à l'étranger, mais parallèlement à la création d'un Observatoire qui puisse permettre, dans un second temps, une adaptation continue de ces programmes. Nous retrouvons, derrière la question de la construction des programmes d'enseignement professionnel, celle de la « tradition industrielle » : l'adaptation de ces programmes peut-elle s'effectuer autrement qu'à partir de l'expérience fournie par les industriels eux-mêmes ? (ce qui implique qu'une telle expérience existe).

<sup>97</sup> Obtenu le 21 avril 1996 de M. B., universitaire consulté par le Gouvernement dans le cadre de ce programme.

<sup>98</sup> Elle se trouve également fréquemment dénoncée en France par exemple, mais, semble-t-il, perd de la vigueur depuis le début des années 1980.

<sup>99</sup> Il est fréquemment admis que les sociétés anglo-saxonnes le connaissent moins.

<sup>100</sup> Cf., supra, même chapitre, A-a-2.

n'est pas absurde de penser que le rapport vécu avec l'étranger accentue le sentiment de supériorité éprouvé par les intéressés.

Le passage par l'étranger constitue en effet une autre conséquence de la rareté initiale en matière de qualification. Nous en analysons maintenant les effets à travers le concept d' "extraversion".

#### 4. L'extraversion.

Pendant longtemps, l'expatriation fut la seule manière pour un Tunisien de suivre des études supérieures. Il est assez facile de mesurer encore aujourd'hui l'ampleur de ce phénomène à travers notre échantillon d'entrepreneurs, de cadres et d'inventeurs.

Nous avons enquêté 48 entreprises dont l'activité industrielle est sise dans la région de Tunis, telle que définie dans notre Première Partie. Un certain nombre d'entre elles ne sont pas dirigées par leur fondateur mais par un directeur, très souvent en raison de leur appartenance à un groupe. Il en résulte que nous connaissons la biographie précise de 40 seulement des fondateurs de ces entreprises. Sur ces 40, seuls 18, donc un peu moins de la moitié, n'ont entretenu aucun rapport institutionnalisé avec l'étranger<sup>101</sup>. En effet, le rapport à l'étranger peut marquer, même profondément, les acteurs sans pour autant revêtir des formes clairement identifiables (c'est le cas par exemple de l'inventeur Abdelhamid Z. dont le frère vit au Canada, ce qui n'a pas été sans influencer sa carrière et ses projets). Toutefois, dans le souci de ne pas diluer l'information, nous avons choisi de ne retenir que les rapports que nous qualifions d'institutionnalisés, à savoir le fait, pour un acteur, d'avoir lui-même vécu durablement à l'étranger, dans le cadre de la poursuite d'études ou de l'exercice d'une activité professionnelle, ou encore de ces deux pratiques à la fois. Ce faisant, il est clair que nous sous-estimons ainsi d'une certaine manière l'ampleur des effets exercés par l'étranger sur les acteurs de la vie industrielle à Tunis. En l'occurrence, les 22 entrepreneurs qui doivent une partie de leur formation à un ou des séjours à l'étranger se partagent de la manière suivante : 12 n'y ont effectué que leurs études, en partie ou en totalité, 7 y ont travaillé pour une période plus ou moins longue après des études également effectuées à l'étranger, 3 ont eu avec l'étranger un contact limité à l'accomplissement de stages ou de voyages d'études. Un seul entrepreneur a travaillé à l'étranger sans y avoir poursuivi d'études. La conclusion est claire : c'est le besoin de formation qui a été le principal vecteur, pour nos futurs chefs d'entreprises, de l'expérience de l'étranger.<sup>102</sup>

Le rôle formateur de l'étranger s'avère encore plus marquant à l'égard des directeurs des entreprises ainsi que des inventeurs ou titulaires de brevets ou de modèles déposés à l'INNORPI. Un seul des 9 directeurs d'entreprises rencontrés n'a entretenu aucun rapport institutionnalisé avec l'étranger et un seul également des 11 titulaires de brevets d'invention ou de modèles déposés. Cinq directeurs sur neuf ont limité aux études leur expérience de l'étranger. Les "inventeurs" sont plus nombreux (6 sur 11) à avoir cumulé études et travail à l'étranger.

---

<sup>101</sup> Pour deux d'entre eux, toutefois, l'information ne nous est pas connue. Le nombre de directeurs enquêtés ne correspond pas exactement au nombre d'entrepreneurs dont le fondateur n'a pas été rencontré, car il est des cas où nous avons pu obtenir des informations, plus ou moins complètes, sur la biographie du fondateur et du dirigeant actuel de l'entreprise où nous avons enquêté.

<sup>102</sup> Nous ne considérons pas ici les contacts dus à des relations de partenariat ou de sous-traitance internationale, qui, pourtant, peuvent exercer des effets formateurs importants. Sur ce sujet, Cf ., Troisième partie, II-A-c-1. et II-B.

Si les directeurs et inventeurs ont entretenu avec l'étranger des rapports encore plus étroits que les chefs d'entreprises, c'est visiblement en raison du fait que leur besoin en formation initiale s'est avéré plus important, ce qui confirme le rôle fondamental des études comme vecteur d'expatriation des Tunisiens. En effet, la proportion d'autodidactes (ou d'individus au niveau de formation initiale relativement bas) est plus élevée, sans être excessive, parmi l'échantillon de chefs d'entreprises que parmi celui des directeurs ou des inventeurs : sur 42 entrepreneurs dont la formation initiale nous est connue, il en est deux qui se déclarent " autodidactes " (niveau d'études primaires) et cinq dont la formation initiale s'est arrêtée avec l'obtention du baccalauréat. Au total, 1/6ème de ces entrepreneurs n'ont pas dépassé le cycle d'études secondaires, ce qui n'est le cas d'aucun des directeurs<sup>103</sup> ni d'aucun des inventeurs.

Par ailleurs, les conséquences de l'expatriation sont loin d'être univoques.

Certes, le contact avec l'étranger a parfois joué le rôle d'un déclic salutaire, stimulant, pour l'innovation ou l'esprit d'entreprise. Nous avons déjà eu l'occasion de faire référence au cas de Ali N., concepteur et producteur d'objets du patrimoine de Sidi Bou Saïd, de Tunisie et du monde arabo-musulman en général : c'est en Angleterre, ainsi qu'en Asie, qu'il a pris conscience à la fois du besoin qu'avait son pays d'être mieux connu à l'étranger et des possibilités qui existaient dans cette perspective. L'Angleterre lui montrait en effet l'exemple d'un pays soucieux de son patrimoine et fier de son passé ; quant à l'Asie, il y découvrit une riche production d'objets d'art incarnant le patrimoine de ce continent.

Le séjour en France permit à Béchir F. de confronter le mode de vie de la population tunisienne avec d'autres. Sa conclusion est sévère à l'égard de ses compatriotes : il interprète les différences qu'il constate comme des défauts dont souffriraient ces derniers et il s'attachera désormais, en concevant des jeux éducatifs, à faire " évoluer " les comportements tunisiens. Constatant, par exemple, la quasi-inexistence de l'habitude de la lecture chez les enfants tunisiens, il imaginera des jeux de société capables de transmettre, sous une forme ludique, un contenu culturel et instructif équivalent à celui du livre. Qui plus est, les thèmes abordés par les jeux de société dont il est l'auteur sont tous choisis en référence à ce que M. F. considère comme des points faibles des Tunisiens : connaissance géographique de la Tunisie, comportement à l'égard des animaux, comportement sur la route, habitudes alimentaires... Brahim H<sup>104</sup>, quant à lui, estime avoir acquis à l'étranger le sens de l'observation, tandis que Mourad Z. (directeur d'une entreprise de chaussures) observe que les Tunisiens, manquant de moyens, voyagent peu, même à l'intérieur du pays. Il considère ce manque comme un handicap, son propos s'insérant dans une réflexion sur les qualités respectives des formations de stylistes en Tunisie et en Italie : la créativité, selon lui, s'obtient en grande partie par l'expérience acquise au cours des voyages.

Ces illustrations ne sont pas sans rappeler et vérifier, à leur échelle modeste, l'hypothèse de Thierry GAUDIN<sup>105</sup>, selon laquelle le déracinement joue un rôle important pour permettre qu'éclosent l'innovation en particulier et l'esprit d'entreprise en général. Les entrepreneurs, explique cet auteur, ont souvent subi au départ de leur aventure un " déplacement " (émigration, licenciement...). L'émigration ne serait donc qu'une des formes par lesquelles le déclic peut arriver, mais elle est particulièrement bien illustrée par l'Histoire :

---

<sup>103</sup> Sous réserve du cas de l'un d'entre eux, dont nous ne connaissons pas la formation initiale.

<sup>104</sup> A la fois imprimeur à Fouchana et inventeur d'un couscoussier (entretiens des 13 juin 1995 et 23 avril 1997).

<sup>105</sup> GAUDIN Thierry : « Conquistadors ou explorateurs ? », *Autrement*, avril 1984, (« Les héros de l'économie »).

il suffit de songer aux minorités entreprenantes par déracinement, comme les Juifs, les Protestants, les réfugiés andalous d'après la « Reconquesta », etc.

Mais la médaille a son revers : nous avons pu remarquer avec quelle sévérité certaines de ces “ élites ” tunisiennes jugent, à l'aune de ce qu'elles ont vu à l'étranger, leurs compatriotes. A notre avis, il en résulte des risques de coupure sociale entre ces élites et les catégories qui sont restées au pays et que les élites en question sont amenées à commander - notamment dans les usines. Le conflit de classe risque de se trouver en quelque sorte surdéterminé par un conflit culturel qui en accentue la gravité : d'un côté, les employeurs ou cadres qualifiés exaltant les valeurs ayant cours dans les pays où ils se sont formés ; de l'autre côté et sous leurs ordres, les salariés non ou peu qualifiés, véhiculant des comportements traditionnels stigmatisés par les premiers sous l'expression pourtant paradoxale d' “ absence de tradition industrielle ”. Les premiers en arrivent parfois à renoncer à leurs efforts d'industrialisation sous le prétexte de l'absence de cette tradition industrielle. Comme si la tradition industrielle n'était pas née, en Europe aussi, de ces longs processus d'industrialisation même ! Sur ce continent, si les premiers industriels ne pouvaient pas se plaindre de l'absence de tradition industrielle, c'est qu'ils n'avaient à leur disposition aucun point de comparaison susceptible de leur donner à voir ce que serait plus tard une société riche d'une tradition industrielle. Qu'il demeure latent ou qu'il éclate au grand jour, ce conflit n'en est pas moins, selon nous, lourd de conséquences : l'innovation n'a-t-elle pas besoin pour éclore d'un dialogue entre les détenteurs respectifs du savoir et du savoir-faire, de la qualification livresque et de la tradition, afin que l'une et l'autre se fécondent mutuellement ?

La contrainte d'expatriation comporte encore d'autres inconvénients. Ne nous laissons pas prendre d'abord à une sorte d'illusion d'optique : que les entrepreneurs qui ont séjourné à l'étranger fassent preuve d'un dynamisme, d'un esprit innovant, d'un souci de la qualité supérieurs à la moyenne ne constitue pas nécessairement un argument en faveur de la formation à l'étranger ; il constitue avant tout un argument en faveur de la formation en soi. Il ne faut pas oublier en effet que c'est, après l'accession à l'Indépendance, du fait de la rareté de l'offre locale de formation que les futurs cadres de l'économie tunisienne furent conduits à s'expatrier. La comparaison qui nous paraît la plus pertinente n'est donc pas entre l'absence de formation et la formation à l'étranger mais bien plutôt entre les formations respectivement étrangère et locale.

La formation à l'étranger comporte ensuite un risque connu sous l'appellation de “ fuite des cerveaux ”, mais dont une certaine amplification par les représentations des acteurs n'a pas été signalée avec suffisamment d'insistance : la “ préférence pour l'étranger ”<sup>106</sup> ne se manifeste pas seulement par des choix en matière de consommation, mais aussi par des choix de carrières et de lieux de résidence. Ainsi M. Rachid C., cadre de l'industrie pharmaceutique, après avoir entamé des études à l'Ecole d'Ingénieurs de Gabès, a préféré poursuivre sa formation en France tout en changeant d'orientation. L'éclatement, à l'époque de ce choix, soit vers 1985, de nombreux “ troubles ” en Tunisie, a sans doute compté pour une part dans cette décision. Après une tentative malheureuse en Faculté de médecine, il s'inscrit finalement pour des études de biochimie et de physiologie à l'Université de Tours, ville peu éloignée de Chartres où vivait alors son père. Marié avec une Française, Rachid ne revient en Tunisie qu'en 1994, où il exerce depuis lors à Tunis dans l'industrie pharmaceutique. Il ne cache pas qu'il considère son séjour en Tunisie comme provisoire<sup>107</sup>. Certes, la carrière de son

<sup>106</sup> Cf., supra, même chapitre, A-a-2.

<sup>107</sup> Ce sentiment s'exprime ainsi le 31 mai 1995 et n'est pas démenti par l'évolution ultérieure de la vie de famille de Rachid C.

épouse, appelée à revenir en France, conditionne largement ce sentiment, au-delà d'une préférence individuelle. Il reste que Rachid C. dit ne pas imaginer passer toute sa vie en Tunisie. La vie souffre dans ce pays, explique-t-il, d'un "manque d'occasions de consommation et de loisirs". Il déclare de plus souffrir lui-même de l' "image de la Tunisie qu'en donnent ses compatriotes par certains de leurs comportements"<sup>108</sup>.

La réalité de l'attrait exercé par l'étranger ne doit toutefois pas être exagérée. Nous pouvons constater, en considérant la biographie des entrepreneurs de notre échantillon qui ont étudié et même travaillé longuement à l'étranger, que leur attachement à leur patrie d'origine reste fort, à tel point que l'arrivée de leurs enfants à l'âge scolaire constitue très souvent une date-charnière dans leur vie et leur carrière. C'est souvent le moment à partir duquel ils songent au retour en Tunisie, et ce dans le but d'offrir à leurs enfants une éducation qui corresponde finalement à leur civilisation et culture d'origine. On trouve aussi des exemples d'entrepreneurs qui, bien loin de subir une attraction démesurée pour la civilisation des pays européens, déclarent ne pas pouvoir s'y adapter. C'est du moins le cas de M. B.G., industriel du secteur agro-alimentaire, qui a passé quelque trois mois en France, mais qui, s'estimant dans l'impossibilité d'y pratiquer convenablement sa religion, décida de rentrer très rapidement dans son pays natal. Du moins en est-il ainsi des générations les plus anciennes (M. B.G. est né en 1936 et a créé dès 1958 sa première entreprise). En ce qui concerne la génération susceptible d'être actuellement attirée par l'étranger, le durcissement de la politique d'accueil des pays européens limite considérablement le risque de "fuite des cerveaux".

Ne doit pas être sous-estimée par contre la *perception* qu'ont certains acteurs de ce risque de « fuite des cerveaux ». Certains employeurs, en effet, déclarent craindre l'émigration des cadres qu'ils auraient éventuellement formés. M. Mourad Z., directeur financier d'une filiale du groupe "M'ZABI" consacrée à la production de chaussures, explique ainsi le faible niveau d'innovation qui est une donnée générale dans l'industrie de la chaussure tunisienne laquelle, selon lui, se borne à imiter des modèles étrangers à partir de catalogues ou d'échantillons, en les adaptant de manière marginale. C'est que la création de produits nouveaux impliquerait une politique beaucoup plus audacieuse de formation de stylistes-modélistes. Or, d'après lui, la qualité de la formation en Tunisie ne supporte pas la comparaison, tout particulièrement avec celle qui est assurée en Italie<sup>109</sup>. Quant à la formation à l'étranger, elle coûte cher à l'employeur (18 000 \$ - frais d'hébergement non compris - pour une durée d'un an et demi). Ce dernier ne bénéficie d'aucune garantie de ce que le formé ne demeure pas à l'étranger après la fin de sa formation ; de ce que, dans le cas où il rentre en Tunisie, il reste bien au service de l'employeur qui a investi dans sa formation ; et, enfin, de ce qu'il ne réclame pas d'augmentation de salaire à son retour ou après celui-ci (!)

La "fuite des cerveaux" ne constitue donc qu'une des dimensions de la crainte éprouvée par les industriels de la région de Tunis (Mourad Z. explicite ce qu'il sent être un point de vue collectif de ces industriels), dont la totalité nous renvoie au thème du "débauchage" et qui s'éclaire tout autant de la considération des *contraintes* vécues par les acteurs que de celle de leurs propres *choix*. La crainte que le « formé » ne réclame une augmentation de salaire nous paraît en effet doublement symptomatique, d'une part, de la "préférence pour le présent" des entrepreneurs qui l'éprouvent et, d'autre part, de la "course à l'argent" qui anime également les salariés<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> Citant comme simple exemple celui d'une scène ordinaire de montée dans un autobus urbain.

<sup>109</sup> L'explication que donne M. Z. de cette différence renvoie très exactement au thème du rôle formateur des voyages.

<sup>110</sup> Cf., même Partie, III, conclusion.

Or, et c'est là le deuxième inconvénient des nécessités de l'expatriation, il est à craindre que le contact que les jeunes formés à l'étranger ont établi avec une société plus industrialisée ne les conduise, à leur retour, à se montrer plus exigeants en termes de confort et de consommation. Voilà qui ne peut qu'accentuer chez eux la "préférence pour l'étranger" et les exciter à la course à l'argent et à la recherche du profit immédiat. La relation que nous pouvons suggérer entre un héritage du passé colonial en terme de rareté des qualifications et une certaine orientation des comportements actuels montre que le poids du passé et les choix du présent<sup>111</sup>, distingués pour les besoins de l'analyse dans notre exposé, s'avèrent en réalité assez intimement liés, et ce même si cette relation se constate *a posteriori* et n'a jamais été intentionnelle dans les plans d'aucun des acteurs, publics ou privés, tunisiens ou étrangers.

Notre hypothèse est que Tunis, en tant que "métropole incomplète" et « métropole-relais » (SIGNOLES P., 1985), subit plus que d'autres régions ces inconvénients de l'expatriation. Non pas que l'on émigre plus quand on est Tunisois que quand on est Sfaxien ou Kairouannais. Mais il y a fort à parier que la capitale et ses environs servent de « refuge » privilégié aux "élites" de retour de l'étranger.

La justification de cette hypothèse peut surtout reposer sur sa cohérence : si l'on admet une forte probabilité pour que le contact avec l'étranger ait pu attiser le goût du confort, des loisirs et de la consommation chez les jeunes formés qui y ont séjourné, il faut s'attendre à ce que, dans le cas où ils choisissent malgré tout le retour en Tunisie, ils éprouvent une certaine préférence pour s'installer et construire leur vie et leur carrière dans la région la plus apte à satisfaire ces aspirations. Or, la capitale, bien que métropole « incomplète » - « ...c'est-à-dire une ville rayonnant certes sur un vaste territoire, mais incapable d'assurer par elle-même la totalité des besoins économiques et sociaux de ce dernier, et devant recourir, pour ce faire, à des apports externes en provenance de métropoles complètes, qui se trouvent toutes situées hors de son aire culturelle, en Europe et aux USA. » (SIGNOLES P., 1985, tome 2, p. 728) - n'en reste pas moins une métropole. «... Profitant de ces transformations, Tunis est devenu en quelques années une véritable métropole, concentrant les instruments nécessaires à la macro-organisation de son territoire » (SIGNOLES P., 1985) ; en tant que telle, elle se trouve être *a priori* la ville tunisienne la mieux équipée pour satisfaire les aspirations des jeunes formés de retour de l'étranger. Tunis remplirait ainsi son rôle de « relais » non seulement au niveau des flux de biens et de services importés de l'étranger et des métropoles complètes, mais aussi au niveau de la circulation et de la diffusion des *représentations* mentales : Tunis importerait, et concentrerait dans sa région, une image positive de l'étranger, en y concentrant les émigrés.

La cohérence de cette hypothèse ne dispense évidemment pas de tenter d'en vérifier la pertinence. Considérons pour ce faire, dans notre échantillon, les entrepreneurs originaires d'une région différente de celle de Tunis (au sens où nous l'avons délimitée dans notre première partie) et qui, de fait, ont répondu, en s'installant dans cette région, à l'attraction exercée par la capitale. Il est intéressant d'essayer de comprendre les motifs qui les ont poussés à réagir de la sorte et de déterminer si l'expérience de l'étranger a compté dans la prise de cette décision. Les chefs d'entreprise originaires de la région de Tunis (nés dans cette région) sont minoritaires dans notre échantillon, puisque au nombre de 13 seulement sur 48 (soit à peine plus du quart). Encore faut-il faire remarquer que, sur ces 13, deux sont nés de parents "immigrés" d'une autre région de Tunisie. L'origine géographique de 7 entrepreneurs ne nous est pas connue, le plus souvent parce que leur entreprise se trouvait, au moment de

---

<sup>111</sup> Lesquels correspondent *grosso modo*, respectivement aux chapitres I et III de la présente Partie.



l'enquête, dirigée par un gérant ou un directeur qui ne connaissait pas systématiquement la biographie de son fondateur.

Il reste donc 28 chefs d'entreprises qui ont "subi" l'attraction tunisoise, parmi lesquels 14 ont entretenu un rapport institutionnalisé à l'étranger tel que défini précédemment, ce qui représente 56% des entrepreneurs nés hors de la région de Tunis et dont nous connaissons la nature de ce rapport avec l'étranger<sup>112</sup>. Sur le total de l'échantillon, cette proportion n'est que de 53,8% (21 sur 39). Les entrepreneurs nés hors de la région de Tunis sont donc un peu plus nombreux que les natifs de Tunis à avoir entretenu un rapport institutionnalisé à l'étranger mais, il est vrai que la différence n'est pas spectaculaire !

Mais il convient maintenant de préciser la nature exacte de l'attraction tunisoise que ces 28 chefs d'entreprises sont censés avoir subie. Parmi eux, 6 ont passé tout ou partie de leur enfance à Tunis ou dans sa région et 13 sont au contraire restés dans leur région natale jusqu'à la fin de leurs

**Tableau n°45 : Origine géographique des entrepreneurs tunisois et rapport à l'étranger.**

Origine géographique	Nés dans la région de Tunis			Nés hors de cette région			Origine géographique inconnue
	Parents originaires de cette région	Parents nés ailleurs	Origine géographique des parents inconnue	Enfance et études secondaires dans cette région au moins en partie	Enfance et études secondaires totalement hors de cette région	Information inconnue	
Rapport à l'étranger							
Etudes seules	-	-	3	-	3	5	-
Etudes + travail	1	1	1	2	2	-	-
Voyages + stages	-	1	-	-	2	-	-
Aucun institutionnalisé	3	-	3	4	5	2	1
inconnu	-	-	-	-	1	2	6
TOTAL	4	2	7	6	13	9	7
	13			28			7

Source : Enquêtes et élaboration personnelles

études secondaires quand ils en ont effectué (cette information précise ne nous est pas connue pour les 9 entrepreneurs restants). Ces entrepreneurs qui ont passé leur enfance à Tunis n'avaient donc *a priori* aucune raison de localiser leur entreprise dans une autre région, d'autant plus que la plupart des considérations professionnelles (hormis les incitations au titre de la politique de décentralisation industrielle) militaient plutôt en faveur d'une localisation proche de la capitale. Ce qui est sans doute plus fructueux, c'est de considérer le cas des entrepreneurs qui se sont installés dans la région de Tunis après avoir passé leur enfance et leur adolescence dans une autre région. Ils sont au nombre de 13. Si nous déduisons de ce total un cas dont nous ne connaissons pas la nature exacte du rapport à l'étranger, il appert que les 7 qui ont entretenu un rapport institutionnalisé avec l'étranger en représentent 58,3%.

<sup>112</sup> Pour le détail des informations statistiques, se reporter au tableau n° 45 , ci-après.

Nous pouvons donc conclure que, avec cette définition plus restrictive du rapport à l'étranger, l'influence de celui-ci sur l'attraction exercée par la capitale apparaît un peu plus forte, ce qui peut conforter la pertinence de notre hypothèse.

Il reste qu'il faut aller encore plus loin, en comparant cette influence avec des motivations concurrentes ou complémentaires de l'installation des entrepreneurs dans la région de la capitale. Nous aurons donc une nouvelle fois recours à l'examen des motifs exprimés par les intéressés, quant à leur localisation "à l'échelle régionale", ce qui nous conduit à nous pencher sur le tableau n°46. Retenons particulièrement ceux qui ont déclaré un motif de "convenance personnelle" (attirance personnelle à l'égard de la capitale, proximité de la famille, poursuite d'études par les enfants, etc.), associé ou non à des raisons plus "objectives" et professionnelles (proximité de l'Administration, de la clientèle, etc.).

**Tableau n°46 :** Origine géographique des entrepreneurs et motifs de localisation "à l'échelle régionale".

Origine géographique	Nés dans la région de Tunis			Nés hors de cette région			Origine géographique inconnue
	Parents originaires de cette région	Parents nés dans une autre région	Origine géographique des parents inconnue	Enfance et études secondaires dans cette région au moins en partie	Enfance et études secondaires totalement hors de cette région	Information inconnue	
Convenance personnelle	1	1	2	3	3	1	-
Héritage	2	1	1	2		1	3
Motifs « objectifs »	1	-	-	-	9	1	2
inconnu	-	-	4	1	1	6	2
TOTAL	4	2	7	6	13	9	7

*Source : Enquêtes et élaboration personnelles*

Seuls trois entrepreneurs non originaires de la capitale et installés dans sa région en ont décidé ainsi pour "convenance personnelle". Ces trois chefs d'entreprises représentent le quart des entrepreneurs nés et élevés hors de la région de Tunis et dont les motifs de localisation à l'échelle régionale nous sont connus.<sup>113</sup> Sur le total de l'échantillon, la convenance personnelle représente 32,4% des raisons communes de localisation, tandis que ce pourcentage s'élève à 35% pour les entrepreneurs nés hors de Tunis, qu'ils y aient grandi ou non. Cela semble donc indiquer que l'attraction de la capitale à l'égard des entrepreneurs qui n'y sont pas nés s'exerce surtout lorsque les intéressés y ont passé leur enfance. Cette attraction serait donc en fait le plus souvent antérieure à tout contact avec l'étranger, ce qui semble réduire notre hypothèse à peu de choses ! A moins que l'influence du contact entretenu avec l'étranger n'existe de manière latente et indirecte derrière l'apparence de motifs professionnels. Par exemple, il est manifeste que certains chefs d'entreprise ont noué des contacts à l'étranger avec ceux qui deviendront soit leurs fournisseurs de matières premières et d'équipement, soit leurs clients ; le contact avec l'étranger influe dans ces cas-là sur l'orientation des flux commerciaux, celle-ci se traduisant par une exigence en matière de proximité du port ou de l'aéroport. Il faut également considérer la motivation, exprimée par

<sup>113</sup> Ce motif est inconnu lorsque les intéressés ont donné de leur localisation une explication qui est seulement pertinente à l'« échelle locale ».

quelques entrepreneurs, et relative à la proximité de l'encadrement. Les cadres, affirment ceux-ci, préfèrent vivre dans la capitale ; or, nous avons besoin de cadres ; nous devons donc nous localiser là où ils souhaitent préférentiellement vivre. Il ne faut certes pas exagérer le poids de ce facteur, sachant que ce motif de localisation s'exprime de manière extrêmement minoritaire dans notre échantillon et sachant aussi que, d'une manière générale, l'employeur tunisien n'est pas connu pour sa gourmandise en cadres - autres que familiaux. Néanmoins, la question de l'influence de l'expérience de l'étranger sur les choix de localisation dans la capitale mérite d'être tout simplement transposée à l'encadrement. Or, nous avons déjà eu l'occasion de relever que la quasi-totalité des directeurs et inventeurs qui ont fait l'objet de notre enquête avaient entretenu un rapport institutionnalisé avec l'étranger.

En fait, le seul moyen de vérifier cette hypothèse consisterait à comparer deux populations d'entrepreneurs, les uns installés dans la région de Tunis et les autres à l'intérieur du pays, et de calculer les proportions respectives d'individus ayant entretenu un rapport institutionnalisé à l'étranger dans chacune de ces deux populations. Mais nous n'avons pas accès à de telles informations pour la seconde d'entre elles.

Si notre hypothèse s'avérait exacte, il en résulterait que la région de la capitale se peuplerait préférentiellement d'acteurs marqués par la "course à l'argent", la "préférence pour le présent" et la "préférence pour l'étranger", tandis que les régions de l'intérieur, sans pour autant échapper à ces déterminations, recueilleraient malgré tout plus volontiers des acteurs prêts à miser à la fois sur le long terme et sur la tradition en tant que "ferment de modernité", c'est-à-dire à marier, aussi paradoxalement que cela puisse paraître, le passé et le futur dans une perspective d'innovation.

### C. Les effets sur l'action des entrepreneurs des politiques économiques mises en œuvre par la Tunisie.

Les politiques économiques mises en œuvre par la Tunisie, les stratégies d'industrialisation qu'elles servent, le contexte dans lequel elles s'inscrivent, possèdent chacun leur propre temporalité. Malgré cette complexité, il paraît raisonnable de considérer que trois grandes dates correspondent à des tournants majeurs dans l'histoire de la Tunisie, permettant de définir trois grandes périodes qui scandent la politique menée par ce pays depuis son Indépendance. Ces trois dates clés - 1956, date de l'accession à l'Indépendance ; 1969, date de la chute du gouvernement d'Ahmed Ben Salah ; enfin, 1987, date de la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel - permettent de délimiter trois périodes : la décennie 1960, la période 1970-1986, et enfin celle postérieure à 1986. Notre souci ici n'est surtout pas d'analyser les politiques et stratégies de l'Etat tunisien sous tous leurs aspects économiques. Mais notre recherche de terrain nous a permis de repérer certains effets que ces politiques et stratégies exerçaient, et exercent encore parfois, sur les destinées, les choix et les représentations de certains acteurs et notamment des entrepreneurs privés. Nous bornerons donc l'analyse à faire émerger en quoi ces éléments découlent de certaines de ces politiques et stratégies.

Il reste que nous aurons à caractériser chacune de ces périodes en fonction de ces politiques et de ces stratégies. Il nous paraît commode d'utiliser pour ce faire les critères suivants mentionnés par Jacques BRASSEUL (1993) et qu'il emprunte à J. WEISS<sup>114</sup>. Un

---

<sup>114</sup> WEISS J. : *Industry in Developing Countries, Theory, Policy and Evidence*, Croom Helm, 1988.

premier critère concerne le rapport des pays à leur extérieur : il permet de distinguer des “ politiques industrielles tournées vers l’extérieur ou vers l’intérieur ”, et ce en fonction du degré de protection extérieure des industries. Un deuxième critère prend en compte le degré d’acceptation de la dépendance vis-à-vis du capital étranger, en fonction duquel sont définies des “ politiques dépendantes ou bien indépendantes (autonomes) à l’égard de l’étranger ”. Un troisième critère s’intéresse au niveau et à la forme du contrôle étatique interne sur les prix , ce qui est censé faire apparaître des “ politiques impliquant des distorsions (correctives) ou la neutralité vis-à-vis des mécanismes du marché ”. Enfin la place du secteur public par rapport au secteur privé permet de distinguer des “ politiques favorisant le secteur public (“ socialistes ”) ou le secteur privé (“ capitalistes ”). Ces différentes politiques ainsi énumérées sont liées à certaines stratégies d’industrialisation, que nous pouvons ramener, avec J. BRASSEUL, à deux : l’industrialisation “ par substitution d’importations ” et l’industrialisation “ extravertie ” ou encore “ par substitution d’exportations ”. L’application mécanique de ces critères aux politiques et stratégies de la Tunisie ne suffit pas à en comprendre les ressorts et les enjeux ; ils nous serviront seulement de points de repère pour l’analyse des trois périodes, dont la première pourrait être caractérisée, en simplifiant, comme une période de collectivisation et de planification.

#### **a. Les effets de la politique de collectivisation et de planification des années 1960.**

L’expérience de M. Ben Salah correspond à une stratégie de substitution d’importations (BERAUD P., 1996) et à une politique marquée par une forte protection, tant vis-à-vis des importations de biens que de capitaux, par un contrôle interne de l’Etat sur les prix (qui permet notamment d’initier un transfert de surplus de l’agriculture vers l’industrie<sup>115</sup>) et, surtout, par une forte participation des secteurs public et coopératif dans l’ensemble de l’économie : l’Etat assurait, dans la décennie 1960, 68% des investissements, chiffre qui descendra à 55% au cours de la décennie suivante (DESTREMAU B., SIGNOLES P., 1995). Il faut cependant savoir distinguer deux aspects d’une politique favorable au secteur public : la construction par l’Etat d’un secteur public ne signifie pas systématiquement son opposition au développement d’un secteur privé. Le premier peut être bâti soit par création *ex nihilo*, soit par nationalisation d’activités privées. S’agissant de l’expérience tunisienne à l’époque considérée, l’attitude du gouvernement vis-à-vis du secteur privé variait selon les secteurs, comme le rappelle Ilya HARIK<sup>116</sup> : “ *Ben Salah n’opposait pas aux investissements privés dans le tourisme et les industries manufacturières les mêmes obstacles que pour le commerce. Le tourisme en attirait alors la plus large part (32,5%), suivi de près par l’agriculture (32,2%).... Les investissements de capitaux privés (étrangers) étaient très substantiels aussi dans l’exploration et la production pétrolières (20%) et dans les industries et manufactures (12,5%), principalement pour fournir le marché intérieur en textiles, vêtements, cuirs, produits alimentaires...* ”

Ces nuances nous permettent de comprendre une conséquence fondamentale que nous avons pu remarquer de la politique de Ben Salah sur l’entrepreneuriat privé tunisien : la volonté de nationalisations de ce gouvernement ayant concerné beaucoup plus le commerce que d’autres secteurs et notamment que l’industrie manufacturière, cette politique a contribué à la transformation en industriels de commerçants qui craignaient la collectivisation ou la

<sup>115</sup> BEN HAMMOUDA Hakim : « Heurs et malheurs d’un modèle », *Cahiers de l’Orient*, 1996, n° 43.

<sup>116</sup> HARIK Ilya : « Privatisation et développement en Tunisie », *Monde Arabe/Maghreb-Machrek*, 1990, n°128, Paris : La Documentation Française.

nationalisation de leur capital commercial. C'est le cas de M.B. G. ainsi que, à la génération précédente, des pères respectifs de M. Fathi B. et de M. Ezzedine E.B. Tous trois s'adonnaient au commerce, respectivement de produits alimentaires en gros, de tissus et de fils et, enfin, de bimbelerie (« articles de Paris » et articles scolaires). M. B. G. s'était cependant lancé, dès 1958, dans la production de pâtes alimentaires à Tunis, alléché par une rentabilité que l'exercice du commerce lui avait permis de constater. Mais, en 1964, la peur d'être transformé par le gouvernement en coopérateur l'incita à renforcer sa fonction industrielle : il acheta alors une seconde usine. C'est également entre 1960 et 1964 que le père et l'oncle de Fathi B. créent une première unité de tissage, et ce pour les mêmes raisons. Fathi B.<sup>117</sup> poursuivra la même voie dans la même branche. C'est poussé par la même crainte que le père de Ezzedine E. B. créa, dans la même période, aux dires de son fils, « la première unité de fabrication de lampes en Tunisie ». La politique de collectivisation « n'épargnait que l'industrie », explique-t-il.

Ces trois exemples constituent, certes, un petit nombre de cas, mais leur représentativité ne fait guère de doutes si l'on songe que le nombre d'entreprises créées durant la période concernée, la décennie 1960, est également extrêmement faible dans notre échantillon : deux seulement !<sup>118</sup> Du reste, le phénomène est mentionné par maintes études qui prennent pour objet l'industrie tunisienne ou tunisoise (BEN AHMED A., 1974).

La vocation industrielle de ces commerçants fuyant la collectivisation n'était pas affirmée et leur compétence à double tranchant : intéressante pour la connaissance des produits et des marchés, elle s'avérait techniquement insuffisante dans certains cas, ne serait-ce que pour conserver la maîtrise des procès de production, garantir la circulation des informations d'ordre technique et éviter leur rétention par le personnel le plus compétent ou le plus expérimenté dans ce domaine. Cette énumération ne fait que rappeler des problèmes que nous avons tenté d'analyser dans notre Première Partie.

Enfin, cette politique, à travers son échec – du moins ressenti comme tel par une grande partie de la population tunisienne -, a imprimé dans les représentations une méfiance qui, éveillée à la seule évocation du terme même de “coopération”, s'étend encore aujourd'hui à toutes les formes que la réalité qu'il désigne peut prendre. Il reste à savoir si une telle méfiance est bien le produit de l'échec de cette politique ou si elle ne lui préexistait pas plutôt dans une certaine mesure, ce qui pourrait contribuer à expliquer cet échec. On ne prend guère de risques en supposant que la réalité participe de ces deux propositions à la fois

### **b. Les effets de la stratégie de substitution des importations.**

La décennie 1970 est en fait marquée par deux orientations stratégiques qui sont généralement considérées comme alternatives l'une de l'autre, mais qui, dans le cas de la Tunisie, coexistent de manière dualiste, chacune correspondant à deux sous-systèmes industriels différents.

D'une part, la loi de 1972 crée un sous-système “totalelement exportateur” basé, de fait, sur le capital étranger, ce qui est le signe du choix d'une stratégie d'industrialisation “extravertie” ou par “substitution d'exportations”. Effectivement, les investissements

---

<sup>117</sup> A La Chargaia.

<sup>118</sup> Cf., Première Partie, IV-B-a-1, tableau 35-a.

directs étrangers en Tunisie connaissent alors une hausse spectaculaire, passant de 31 millions de dollars en 1972 à 339 millions de dollars en 1982 (BEN HAMMOUDA H., 1996). Mais, en même temps, la protection contre les importations reste forte, à l'exception de celles qui sont pratiquées dans le cadre du sous-système exportateur, lequel va donc pouvoir fonctionner de manière déconnectée du reste de l'appareil industriel tunisien.

En effet, parallèlement à cette orientation, se trouve pour la première fois encouragée la création d'entreprises privées locales, lesquelles doivent couvrir le marché intérieur des biens de consommation, à l'abri de la protection douanière. H. BEN HAMMOUDA souligne que cette dualité de stratégies implique deux exigences contradictoires : maintenir, d'une part, un pouvoir d'achat suffisant pour la population tunisienne afin de fournir un débouché aux industries privées locales tournées vers le marché intérieur ; garantir, d'autre part, aux industries exportatrices un coût de main-d'œuvre suffisamment bas pour assurer leur compétitivité sur le marché international et attirer les capitaux étrangers qui misent principalement sur cet avantage comparatif. La contradiction a été résolue, selon lui, par le maintien, voire l'extension, des transferts sociaux, l'Etat prenant en charge le pouvoir d'achat de la classe ouvrière et la reproduction de sa force de travail. La part des transferts sociaux dans le PIB (Produit Intérieur Brut) s'est accrue entre 1971 et 1988, notamment sous la forme de subventions aux produits de première nécessité. Les rythmes de croissance respectifs de ces transferts et du PIB ont été, en effet, durant cette période, de 19,1% et 14,1%, la part de ces transferts dans la masse salariale passant quant à elle de 10% en 1971 à 26% en 1988 (BEN HAMMOUDA H., 1996).

Enfin, seul le poids *relatif* du secteur privé augmente dans l'industrie, au rythme des créations d'entreprises privées, ce qui aboutit à une baisse de la part de l'investissement public, qui passe de 68% du total des investissements dans la décennie 1960 à 55% dans la décennie suivante (DESTREMAU B., SIGNOLES P., 1995). Mais, jusqu'en 1981, il n'est pas porté atteinte à l'étendue du secteur public en lui-même.

Caractériser la politique économique tunisienne entre 1970 et 1986 en fonction de critères formels et statiques tels que ceux que propose J. WEISS reste une entreprise difficile car, dans cette période, certains traits demeurent marqués par l'orientation de la décennie qui précède, tandis que d'autres signalent des changements profonds d'orientation. Récapitulons : la stratégie d'industrialisation juxtapose, en deux sous-systèmes différents, la substitution d'importations et la promotion des exportations ; la dépendance vis-à-vis du capital étranger est acceptée, voire encouragée, mais la protection du marché intérieur reste très forte à l'encontre des importations de produits pouvant être fabriqués localement. La création d'entreprises privées se trouve également encouragée, mais il n'est pas porté atteinte au secteur public, dont le poids demeure élevé, et la politique des prix et des revenus reste une politique fortement corrective vis-à-vis du marché.

Mais, en vérité, ce n'est pas seulement une *politique*, au sens d'un ensemble de mesures prises par un Etat, qui est en jeu ici ; c'est une *stratégie*, reprise à leur compte et en quelque sorte intériorisée par les acteurs privés. Dans bien des cas, les candidats à l'investissement industriel, surtout quand ils n'avaient pas une compétence ou une passion particulières pour un produit ou pour un métier, choisissaient leur créneau en consultant les statistiques de la balance commerciale de leur pays : toute branche connaissant un fort taux de pénétration (importations / marché intérieur) les attirait ; ils réussissaient à cumuler les avantages de bonnes perspectives de profit avec le sentiment d'oeuvrer au bien public en permettant à leur pays d'économiser des devises. Du fait de la protection extérieure qui permettait d'occulter la question de la compétitivité des entreprises, la seule consultation des statistiques de la balance commerciale tenait lieu d'étude de marché.

Nombreux sont, dans notre échantillon, les exemples d'entrepreneurs qui illustrent cette logique. M. Abdelwahed W.<sup>119</sup> est de ceux-là : la pratique du commerce de détail lui a beaucoup appris sur "ce qui se vend bien et moins bien, les prix, les droits de douane, le volumineux, le fragile ...". C'est en 1980 qu'il installe une première unité de production de luminaires à vasques à Ben Arous : c'était, explique-t-il, un produit protégé tant par son caractère volumineux et cassant que par un droit de douane élevé.

M. Nasseur L. commença sa carrière comme professeur de gymnastique, mais c'est la pratique du commerce de détail dans l'habillement qui lui permit par la suite de constater une situation de pénurie dans le domaine des vêtements pour bébés. C'est donc vers ce créneau qu'il s'orienta lorsque, en 1982, il créa avec son frère une première usine à la Charguia .

Quant à M. Slaheddine K. , c'est à l'occasion de recherches statistiques qu'il effectuait pour le compte de l'UTICA sur le secteur textile, qu'il fut impressionné par le volume élevé des importations tunisiennes d'étiquettes. Il n'en fallut pas plus pour lui donner l'idée d'en produire lui-même, ce à quoi il s'adonna à partir de 1988 à Borj Cedria.

Grâce à son père qui, industriel opérant dans la filière du café, utilisait en quantité des emballages agro-alimentaires, M. Adel B.Y. a pu constater que la branche des emballages n'était pas saturée, " contrairement à ce que prétendait l'API " ; il a obtenu l'agrément de cette dernière en 1986 .

Le cas de M. B. (père) mérite également toute notre attention : il a d'abord dirigé une société régionale de transport de personnes à Sfax et, à ce titre, il achetait fréquemment des pièces détachées pour véhicules automobiles, ce qui l'incita à se lancer lui-même dans la fabrication des pièces les plus courantes : garnitures de freins, puis rondelles d'embrayage, aujourd'hui<sup>120</sup> tuyaux d'échappement. L'orientation industrielle de l'entreprise a été encore accélérée par la nationalisation, en 1968, de la société de transport sfaxienne. Depuis lors, l'affaire a évolué pour donner naissance à un petit groupe familial dont un établissement (BISA) se trouve à Tunis .

Les orientations politiques et stratégiques des années 1970 ont en fait plus ou moins perduré jusqu'au milieu des années 1980 grâce à deux éléments extérieurs (BEN HAMMOUDA H., 1996) : la rente pétrolière et les investissements directs étrangers. La rente pétrolière alimentait le budget de l'Etat dans les ressources nécessaires, notamment pour assurer les transferts sociaux ; mais cette rente s'est tarie avec les "contre-chocs pétroliers" qui ont suivi le "deuxième choc pétrolier" de 1979. Quant aux IDE (Investissements Directs Etrangers), leurs flux se sont retournés dans les années 1980, par suite de la " crise de la dette " : l'utilisation des devises disponibles pour les remboursements liés à la dette extérieure a affaibli les capacités d'importation du pays, alors même que le modèle d'industrialisation " choisi " supposait des importations en masse d'inputs et de biens d'équipement. Cette remise en cause d'une " économie de rente " aboutit à un changement radical de la politique économique et à l'adoption en 1986, sous l'égide des organismes financiers internationaux, d'un plan d'ajustement structurel. A partir de cette date, stratégie et politique économiques seront marquées toujours plus franchement par la déréglementation et l'extraversion.

---

<sup>119</sup> Cf. supra, même partie, même chapitre, B-a-1.

<sup>120</sup> Le 9 juillet 1996, date de notre entretien avec M. Jalel B., son fils.

### c. Les conséquences prévisibles de la politique d'ouverture à la concurrence internationale de la décennie 1990.

La politique tunisienne ne peut pas être isolée du contexte international dans lequel elle prend place et qui comporte au moins trois dimensions : une dimension maghrébine, une dimension européenne et une dimension mondiale. Il est d'ailleurs parfois difficile de distinguer les initiatives propres de l'Etat tunisien des incitations internationales, dans la mesure où une part importante de ces initiatives résulte directement d'accords internationaux. Les conséquences des relations de la Tunisie avec les autres pays du Maghreb ont déjà été abordées, bien que brièvement. Nous retiendrons donc essentiellement ici deux dimensions qui ont conditionné l'ensemble des réformes opérées par la Tunisie depuis 1987 : une dimension **mondiale** qui a imposé dans un premier temps l'adoption du PAS (Plan d'Ajustement Structurel) et une dimension **européenne** qui éclaire les évolutions les plus récentes qui, accélérant le démantèlement des protections extérieures, ont eu comme contrepartie l'assistance européenne à l'instauration d'une politique dite de " mise à niveau " (de l'économie tunisienne).

#### 1. La progressive mise en œuvre du " plan d'ajustement structurel ".

Nous suggérons ici d'adopter, en l'appliquant à l'Etat tunisien, une démarche qui découle de notre hypothèse centrale selon laquelle les acteurs donnent un sens aux contraintes qu'ils subissent<sup>121</sup>. Au milieu des années 1980, la Tunisie se trouvait confrontée à une contrainte majeure quasiment incontournable, qui résultait d'évolutions dont son gouvernement n'était pas responsable : la contrainte des paiements extérieurs et de la dette extérieure, privée et publique. L'aggravation de ces données résultait d'éléments relevant du contexte international (baisse du prix du pétrole, fermeture des pays européens à l'immigration maghrébine, tarissement des recettes touristiques) ; mais elle tenait aussi à des facteurs internes : hormis le " sous-système de valorisation des ressources locales ", les modes d'industrialisation choisis étaient tous très gourmands en inputs importés ; toute croissance industrielle impliquait donc un accroissement des importations. Si, donc, la contrainte extérieure était incontournable, la solution choisie pour y faire face n'en découlait pas mécaniquement. Or, dans le cas de la Tunisie, elle a correspondu au **choix** de renforcer le caractère *extraverti* de l'économie tunisienne. En effet, les mesures structurelles prises en Tunisie à partir de 1986 allaient toutes dans ce sens, intentionnellement ou non : en visant à rassurer le capital international éventuellement intéressé à investir sous des formes diverses<sup>122</sup> ou à renforcer la compétitivité des industries exportatrices, elles aboutissaient, de fait, à fragiliser le secteur qui alimente le marché intérieur.

- Tout d'abord, un mouvement de libéralisation des prix intérieurs est entamé à partir de 1987, ce qui signifie que l'Etat renonce à terme à garantir par la redistribution le pouvoir d'achat de la classe salariée, ce qui était jusqu'alors considéré comme indispensable pour concilier les deux exigences repérées par H. BEN HAMMOUDA : d'une part, exigence de compétitivité des activités exportatrices et, d'autre part, exigence de garantir un débouché à celles qui alimentent le marché intérieur. La libéralisation des prix permet au gouvernement

<sup>121</sup> Cf., supra, Introduction générale.

<sup>122</sup> Il sera discuté ultérieurement des effets de ces capitaux étrangers sur l'entreprise privée tunisoise (Cf., Troisième Partie, II-A-b).



de tarir les subventions aux produits de première nécessité (produits jusque là “ compensés ”<sup>123</sup>). L’action de l’Etat est donc, pour reprendre les termes de J. WEISS, de moins en moins corrective et de plus en plus “ neutre ” par rapport au marché<sup>124</sup>. Dès 1982, une mesure<sup>125</sup> est prise pour limiter le champ du contrôle des prix aux produits “ de base et à caractère stratégique ”. Leur liste n’en reste pas moins impressionnante : pain, farine, couscous, huiles de table, sucre, thé, café, ciment, mazout, engrais, transports, livres et fournitures scolaires, poivre, produits pharmaceutiques, lait pasteurisé, viandes... En 1988, 55% des produits industriels restent soumis au contrôle des prix (HARIK I., 1990). Sept ans plus tard, le ministère de l’Industrie<sup>126</sup> estimait que 86% des prix à la production et 70% des marges commerciales de détail (15% devaient s’y ajouter dans l’année) étaient libérés. Dans notre échantillon d’entrepreneurs, quatre entreprises étaient concernées par le contrôle des prix : une relevant du secteur agro-alimentaire, une imprimerie produisant des fournitures scolaires et deux laboratoires pharmaceutiques. M. B.G. qui est fabricant de pâtes alimentaires a vécu cette situation comme un obstacle à la création de produits nouveaux. Selon lui, la fixation des prix en amont et en aval interdit de prendre en compte les coûts de la recherche ou, tout simplement, de concevoir un nouveau produit : en effet, la définition précise d’un prix suppose en même temps la définition tout aussi précise du produit auquel il s’applique et de laquelle il devient donc impossible de s’écarter. La même contrainte n’a cependant pas été interprétée dans le secteur pharmaceutique comme un obstacle à l’innovation : M. Radhouane B., par exemple, explique que la mise sur le marché de tout produit nouveau (qu’il soit tel dans l’absolu ou pour le marché tunisien) nécessite (toujours) une demande d’autorisation auprès du Ministère de la Santé. La réglementation ne la rend donc pas impossible.

La déréglementation concerne également les prix des “ facteurs de production ” : la loi sur les banques de 1994 visait par exemple à un financement de l’économie hors bonification et hors intervention administrative<sup>127</sup>, ainsi qu’à un décloisonnement bancaire, seul susceptible en principe de favoriser la concurrence à l’avantage théorique de la clientèle des débiteurs. Cette déréglementation bancaire était censée laisser espérer que, désormais, le crédit aux entreprises soit véritablement distribué selon des critères de rentabilité<sup>128</sup>. Or, d’après les tenants de cette libéralisation, c’est parce que le crédit n’était pas assez sélectif et que son coût était “ artificiellement faible ” que les projets industriels ont pu se multiplier dans une même branche par effet d’imitation, ce qui conduisait, dans chaque unité, à une sous-utilisation des capacités de production<sup>129</sup>. Des capacités de production sous-utilisées constituent mécaniquement un capital productif de faible rentabilité. Or, la croissance économique tunisienne des années 1970, pour forte qu’elle fut, est cependant fréquemment caractérisée comme une croissance gourmande en un capital mal rentabilisé : si la productivité du travail a augmenté rapidement dans les années 1970, avant de se tasser dans les années 1980, la productivité du capital a, quant à elle, diminué jusqu’à la fin des années 1980 (BEN HAMMOUDA H., 1996). “ *La période du VIème Plan (1982-1986) a enregistré une chute*

<sup>123</sup> Une Caisse de Compensation servait à subventionner les fabricants de ces produits pour compenser le manque à gagner qu’ils subissaient du fait de la limitation des prix de vente.

<sup>124</sup> Ce qui n’a rien à voir avec une neutralité politique ou sociale.

<sup>125</sup> Arrêté n° 134 du 27 janvier 1982.

<sup>126</sup> Entretien du 1<sup>er</sup> juin 1995 avec M. K., fonctionnaire du Ministère de l’Industrie.

<sup>127</sup> « L’économie tunisienne sept ans après », *L’Economiste Maghrébin*, 7 novembre 1994, numéro spécial : « Les 7 ans qui ont changé la Tunisie ».

<sup>128</sup> Et non de “ copinage », comme cela était la règle durant les années 1970 et le début des années 1980, du moins si l’on en croit certains témoignages d’entrepreneurs. La question reste cependant posée de la différence entre la rentabilité à long terme et à court terme.

<sup>129</sup> AÏSSI Rachid : « Les ralentisseurs de l’investissement », *La Tunisie Economique*, 1997, n°70-71.

de la productivité du capital de l'ordre de 2 à 3% par an. Par contre, la période 1987-1991 (VIIème Plan) a connu une amélioration de cette productivité de l'ordre de 2% par an. ”<sup>130</sup>

Que le “copinage” doive disparaître avec la déréglementation est théoriquement possible ; cela n'en demeure pas moins pour l'heure, en Tunisie, de l'ordre du pari<sup>131</sup>. Quoi qu'il en soit, s'il est vrai que l'idée de rendre l'attribution des crédits plus sélective et plus objective ne favorise pas plus *a priori* l'extraversion que toute autre orientation économique, il reste que son application s'inscrit en fait dans un programme d'assainissement des finances publiques qui est explicitement censé, sous divers aspects connus des économistes, rassurer le capital international.

Mais si ce sont véritablement des critères marchands qui président à l'attribution des crédits, la possession préalable par les emprunteurs de capitaux propres devient fort logiquement une impérieuse nécessité, ce qui conduisit l'Etat tunisien à développer dans ce pays un véritable marché financier susceptible d'alimenter les entreprises en fonds propres et de constituer une alternative à l'endettement extérieur : ce projet s'est concrétisé à travers les lois 88-111 du 18/08/1988 réglementant les émissions d'emprunts obligataires, 88-92 du 02/08/1988 créant les sociétés d'investissement et 89-49 du 08/03/1989 réformant la Bourse des valeurs. Mais cette volonté s'est heurtée à la réticence des entrepreneurs qui préfèrent le plus souvent conserver à leur affaire un caractère familial, sans compter également qu'ils répugnent fréquemment à livrer leurs comptes sur la place publique (ne serait-ce que pour des raisons fiscales).

Le prix du “facteur travail” ne fut par contre pas déréglementé, puisque le SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) continue de s'imposer aux employeurs, dont plusieurs soulignent d'ailleurs à l'envi que l'existence, en Tunisie, d'un “Code du Travail” - et ce contrairement à ce qu'il en est des pays considérés comme ses concurrents les plus dangereux (pays d'Asie) - nuit à la compétitivité de leurs entreprises. Le fait de montrer du doigt le continent asiatique comme principal concurrent est d'ailleurs symptomatique de la fragilité du type de spécialisation internationale à laquelle le modèle extraverti a conduit la Tunisie. Mais si le SMIG existe, il importe de faire remarquer que son montant a connu une croissance moins forte que le PIB. De 1987 à 1996, ce dernier est passé de 8 000 à 19 250 millions de dinars courants, soit une multiplication par 2,4, tandis que le SMIG, passant de 105 à 154 dinars par mois (pour 48 heures de travail hebdomadaires) n'était multiplié que par 1,47. “Signe d'une maîtrise serrée des salaires, concurrence internationale oblige, le SMIG augmente moins vite que la croissance économique. Il représente la moitié du salaire mensuel moyen (380 dinars).”<sup>132</sup>.

• Ensuite, la volonté d'ouverture à la concurrence internationale devient effective. Une première initiative en ce sens consiste en la libéralisation du commerce extérieur par la loi du 7 mars 1994 qui consacre le principe de la liberté d'importation, la prohibition devenant l'exception. La proclamation de ce principe est toutefois assortie de clauses de sauvegarde, notamment en cas de dumping ou d'exportations subventionnées de la part de l'étranger. Surtout, la loi continue à distinguer deux catégories de biens : les biens dont les importations sont libres et ceux dont l'importation reste soumise à autorisation (que ce soit sous la forme d'une licence de 6 mois, d'une autorisation annuelle ou d'une carte d'importation). Il est à noter que, parmi les premiers, figurent notamment les biens intermédiaires utilisés par les

<sup>130</sup> DAMMAK Abdessalam : « Pourquoi la rentabilité du capital est-elle insuffisante en Tunisie ? », *La Presse*, (supplément « Economie »), 10 mai 1995.

<sup>131</sup> Cf., *infra*, même Partie, III-B-b-1-β)

<sup>132</sup> GHARBI Samir : « La preuve par 40 », *Jeune Afrique*, 1996, n° 1 837, page 75.

entreprises “ totalement exportatrices ” qui peuvent pénétrer sur le territoire tunisien sans formalités aucune (tandis que, pour les autres, la liberté d’importer suppose malgré tout la production d’un certificat d’importation)<sup>133</sup>. Cette libéralisation du commerce extérieur avait été précédée de la convertibilité courante du dinar - établie par le décret du 27 décembre 1992 – et de la création d’un marché des changes, opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> mars 1994 (*L’Economiste Maghrébin*, 1994, art. cit.). De la proclamation des principes à leur application sur le terrain, il reste pourtant une distance que plusieurs témoignages d’entrepreneurs soulignent : ces témoignages concordent autour d’anecdotes semblables, faisant état de produits périssables (gâteaux ou autres) bloqués des mois durant à la douane. Nos interlocuteurs prennent ce type d’exemple pour montrer que, si les autorités veulent s’opposer de fait à telle ou telle importation, quelles que soient les raisons de cette volonté, elles en ont toujours les moyens sinon législatifs, du moins administratifs. Et pour clore momentanément la question de l’ouverture à l’extérieur du commerce, c’est dès 1990 que la Tunisie avait apposé sa signature au dernier accord du GATT.

- Enfin, un programme de privatisations, entamé dès 1981, donc antérieurement à l’adoption du plan d’ajustement structurel, est confirmé par plusieurs lois promulguées en 1985, 1987 et 1994, qui en organisent la mise en œuvre. Le processus se caractérise néanmoins par sa lenteur. Ses effets éventuels sur le comportement des PME privées que nous étudions n’étant guère dissociables des effets de l’existence d’un secteur public, nous aborderons le sujet dans la partie qui sera plus précisément consacrée à ce dernier<sup>134</sup>.

## 2. L’accord d’association avec l’Union Européenne et ses conséquences.

La signature de l’accord d’association avec l’Union Européenne (paraphé le 12 avril 1995 à Bruxelles) contraint la Tunisie à programmer le démantèlement progressif de ses barrières douanières ; elle bénéficiera, en compensation, d’une aide de l’Union Européenne pour la mise en œuvre d’un programme de “ mise à niveau ” de l’économie tunisienne. Le sens de ce processus est de rassurer le capital international et de l’inciter à investir en Tunisie, comme le rappelait le ministre tunisien de l’Industrie lui-même<sup>135</sup> : si la Tunisie n’appartient pas à la zone de libre échange constituée avec l’Union Européenne, elle perd l’accès au marché européen pour ses produits et, du même coup, elle doit renoncer aux investissements étrangers qui recherchent un tel accès.

Le rythme du démantèlement tarifaire prévu doit varier selon la catégorie des produits concernés. L’accord distingue quatre listes de produits. La liste 1 concerne 12% des importations tunisiennes en provenance de l’Union Européenne ; il s’agit de biens d’équipement n’ayant pas d’équivalents fabriqués localement et qui peuvent, dès 1996, entrer en Tunisie en bénéficiant d’un abattement de droits de douane. La liste 2 est composée de produits intermédiaires : cela concerne 28% des importations tunisiennes en provenance de l’UE ; pour cette liste, le désarmement douanier s’étalera sur 5 ans, à dater de 1996. Une troisième liste comprend, pour 30% de ces mêmes importations, des biens manufacturés produits localement ; les protections tarifaires dont ils bénéficient devront être démantelées

---

<sup>133</sup> *Conjoncture*, n°177.

<sup>134</sup> Cf., infra, Troisième Partie, I-A-a.

<sup>135</sup> Lors d’une réunion publique organisée par l’UTICA le 10 juin 1995 au Centre culturel et sportif d’El Menzah-VI, sur le thème du « Programme de mise à niveau ».

en 12 ans, à partir de la même date. Une dernière liste est constituée pour mettre à part des produits dits “sensibles” (30% des importations provenant également de l’UE) dont le démantèlement tarifaire ne doit commencer qu’à partir de la cinquième année qui suit la signature de l’accord et doit s’étaler sur une période de 8 ans.<sup>136</sup>

### 3. La politique de “mise à niveau” de l’économie tunisienne.

L’engagement, en 1995<sup>137</sup>, pour 2 milliards de dinars, d’un “programme de mise à niveau”, dont 60 % du montant sont consacrés à la modernisation des entreprises et 40 % à celle des infrastructures et des institutions, constitue la réponse privilégiée des Pouvoirs Publics aux défis que leur propre choix d’exposition à la concurrence internationale lance à leur pays. La logique en est simple : la différence de compétitivité sur le marché européen entre les fournisseurs tunisiens et leurs concurrents internationaux est vécue comme une différence de « niveau ». Comblar cette différence devient donc un impératif dès lors que les protections contre la concurrence tombent, faute de quoi l’ouverture ne peut qu’équivaloir à un sacrifice de l’appareil de production national. L’argent public, d’origine nationale et européenne, devra y contribuer. L’efficacité dans l’utilisation de cet argent suppose que son déblocage en faveur des entreprises intervienne à la suite d’études menées au cas par cas, études devant déboucher sur des diagnostics fiables et des projets d’amélioration raisonnés. Toute la philosophie du « programme de mise à niveau » peut être ainsi résumée. Il faut y ajouter un caractère sélectif : il ne s’est jamais agi de « sauver » toutes les entreprises. Certaines n’auront pas besoin d’une aide tandis que d’autres, à l’inverse, dont la situation est jugée trop périlleuse pour bénéficier de ce programme, relèveront en fait de la procédure d’assistance aux entreprises en difficulté. Les milieux patronaux<sup>138</sup> eux-mêmes considèrent que 31 % du tissu industriel sont appelés à “se redéployer” (vers des activités extra-industrielles ?) et que 27% de ce même tissu ne subsisteront qu’au prix d’une adaptation dont elles sont jugées capables, ce qui laisse 42% d’entreprises considérées comme d’emblée compétitives.

#### *α) La mise en œuvre du programme de mise à niveau par les pouvoirs publics.*

Le Ministère tunisien de l’Industrie, à qui est confiée la responsabilité de ce programme de mise à niveau, le présente comme une action destinée, d’une part, à l’entreprise mais aussi, d’autre part, à son environnement (physique et matériel, institutionnel, financier et bancaire). Pour ce qui est des entreprises, il identifie trois axes susceptibles d’inspirer les projets d’amélioration : l’investissement matériel, l’investissement immatériel et la restructuration financière.

La mise en œuvre du programme de mise à niveau suppose un appareillage institutionnel, dont les différents rouages sont : un « Comité de pilotage », présidé par le ministre de l’Industrie qui en définit les orientations et décide en conséquence de l’octroi des aides financières aux entreprises ; un « Bureau de mise à niveau », qui assure le suivi du

<sup>136</sup> BEN SALAH Sonia : « Les industriels, premiers responsables de la mise à niveau des entreprises », *L’Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

<sup>137</sup> Apparaissant pour la première fois dans la loi de finances pour 1995 (loi 94-127 du 26 décembre 1994).

<sup>138</sup> Opinion exprimée par le président de la FEDETEX au cours de la réunion de l’UTICA (mentionnée précédemment) qui s’est tenue le 10 juin 1995 à El Menzah.

programme et la coordination des sources de financement ; des « institutions d'appui » (centres techniques sectoriels, INNORPI<sup>139</sup>, API, bureaux d'études privés) qui préexistent à ce programme mais sont mobilisés pour sa réussite ; enfin, le secteur financier qui doit intervenir pour répondre aux besoins de financement induits par la mise en œuvre des plans de mise à niveau : les banques sont censées assurer l'octroi de crédits additionnels, les sociétés d'investissement et la Bourse des Valeurs étant appelées quant à elles à renforcer les fonds propres des entreprises.

La procédure doit se dérouler de la manière suivante : dans une première étape, l'entreprise désirent profiter du programme de mise à niveau doit faire l'objet d'un diagnostic, seul susceptible d'alimenter une réflexion permettant de définir une stratégie nouvelle et des actions susceptibles d'être financièrement aidées. Le chef d'entreprise doit, pour mener à bien cette étape, s'entourer des compétences en matière d'expertise. Le choix du bureau d'études est totalement libre, « (...) à condition, bien sûr, que ce bureau d'études réponde aux exigences de sérieux et de compétence requises (...). En cas d'absence d'expertise locale spécifique, l'entreprise pourra faire appel à des consultants étrangers, à charge pour ceux-ci de s'associer avec des partenaires locaux. Ce partenariat permettra d'assurer un transfert de savoir-faire et de développer le tissu de la consultance. »<sup>140</sup>. Cette première étape débouche donc sur une étude de diagnostic et sur un plan de mise à niveau assorti d'un schéma de financement.

Le Ministère insiste sur le fait que la deuxième étape consiste à soumettre ce plan aux institutions financières : « Pour assurer de plus grandes chances de financement des plans de mise à niveau, il est important pour l'entreprise de collaborer avec ses bailleurs de fonds dès le démarrage du processus de sa mise à niveau ».

Le dossier est ensuite transmis au « Bureau de mise à niveau » pour instruction et évaluation, puis au « Comité de pilotage » qui décidera de la suite à donner à chaque demande examinée. Quelle que soit cette dernière, le coût du diagnostic sera financé à hauteur de 70% de son montant (avec toutefois un plafond de 30 000 DT). En outre, l'éventuelle approbation des actions projetées dans le plan permet à l'entreprise de bénéficier d'une prime égale à 20% des investissements *matériels* financés sur fonds propres - à quoi s'ajoutent 10% de ceux qui sont financés par des crédits - et à 70% des investissements *immatériels* approuvés. Ces aides transitent par le FODEC (Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle, institué par la loi n°94-127 du 27 décembre 1994).

Intervient enfin le déblocage des primes, de manière échelonnée : dès l'approbation du plan pour ce qui concerne la prime relative à l'étude et au diagnostic, après réalisation d'une partie des investissements pour les autres, et en trois fois.

Le « programme de mise à niveau » doit concerner, à terme (soit sur dix ans), l'ensemble des entreprises privées des secteurs secondaire et tertiaire. Il se limite toutefois, au cours d'une première étape qui court de 1997 à 2001, aux entreprises industrielles et de services à l'industrie. Le tissu industriel tunisien est estimé à 8 500 unités, dont 4 000 relevant du secteur agro-alimentaire, sur lesquelles 3 500 boulangeries et huileries ne sont pas concernées par la mise à niveau, car non menacées par le démantèlement des barrières tarifaires. Il reste donc 5 000 entreprises, dont un certain nombre, artisanales, ne sont pas

---

<sup>139</sup> Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle.

<sup>140</sup> République Tunisienne, Ministère de l'Industrie : Le Programme de Mise à Niveau (brochure non datée de présentation).

réellement exposées à la concurrence extérieure. Sont donc finalement concernées par le programme de mise à niveau environ 2 200 entreprises industrielles<sup>141</sup>.

Il est possible de dresser un premier bilan global de l'opération :

A la date du 17 juillet 1998<sup>142</sup>, et sur ces quelque 2 000 entreprises industrielles ciblées, 705 avaient achevé ou entamé une étude de diagnostic ; 269 avaient déjà été informées de l'approbation de leur programme, pour un montant total d'investissements de 713 millions de DT, dont 60% finançables sur fonds propres et 40% à crédit. 88% de ces projets d'investissements concernaient l'équipement et 12% l'assistance technique. Industries agro-alimentaires et textiles en étaient les deux principales bénéficiaires. En à peine deux années de mise en œuvre de ce programme prévu pour s'étendre sur cinq ans, on peut donc considérer que le tiers des entreprises industrielles concernées en a bénéficié de manière ferme, même si les équipements et actions correspondantes ne sont pas forcément déjà réalisées. Ce bilan semble donc donner raison aux optimistes et infirmer les craintes des sceptiques qui doutaient, et doutent encore, de la capacité de l'appareil administratif et financier tunisien à tenir le calendrier. Il faut en effet reconnaître que nous avons affaire là à un plan d'une ampleur considérable, puisqu'il ambitionne en quelque sorte de parvenir à auditer de manière quasi exhaustive l'ensemble de l'appareil privé de production industrielle de la Tunisie. L'ampleur de ce programme suppose une mobilisation de moyens humains et financiers en conséquence.

La mobilisation des moyens humains d'expertise ne semblait pas aller de soi dans le secteur textile, puisque, dans l'été 1996, *La Tunisie Economique* exprimait de sérieux doutes justifiés par les calculs suivants : l'auteur<sup>143</sup> faisait remarquer qu'il avait fallu 8 mois pour diagnostiquer 23 des 24 entreprises textiles concernées par le **programme pilote** de mise à niveau<sup>144</sup>. Or, le CETTEX<sup>145</sup> estimait à 1 700, soit 70% du total, le nombre d'entreprises textiles concernées par une expertise. Un rapide calcul aboutissait alors à la conclusion qu'avec les moyens d'expertise limités<sup>146</sup> de ce Centre, il ne faudrait pas moins de 49 ans pour mener à bien la mise à niveau du secteur textile ! Il est vrai que d'autres moyens d'expertise existent que ceux des centres techniques tunisiens. Une enquête portant sur 1 200 entreprises<sup>147</sup> a ainsi fait apparaître, entre autres résultats de la première année de mise en œuvre du programme, que les entreprises s'engageant à une mise à niveau éprouvaient des difficultés à trouver un bureau d'études national et que 38% seulement d'entre elles pouvaient recourir à des compétences tunisiennes, 57% étant contraintes ou choisissant de s'adresser à des experts étrangers.

La question du temps nécessaire est importante : il faut se souvenir que le démantèlement des barrières douanières protégeant les produits les plus sensibles doit commencer après un délai de grâce de 4 ans seulement, soit à partir de 1996, et s'étaler sur 8 ans. Il importe donc que les entreprises locales soient « mises à niveau » à temps.

---

<sup>141</sup> « Mise à niveau des entreprises : constat préliminaire. Les résultats sont prometteurs », *La Tunisie Economique*, 1997, n° 72.

<sup>142</sup> Les informations qui suivent nous ont été fournies oralement par le « Bureau de mise à niveau » du Ministère de l'Industrie.

<sup>143</sup> MEMMI Anouar : « Mise à niveau industrielle : résultats des premiers diagnostics stratégiques des entreprises textiles », *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.

<sup>144</sup> Il s'agit de la présélection, par voie de concours, d'une centaine d'entreprises volontaires pour se prêter les premières au processus de mise à niveau.

<sup>145</sup> Centre Technique du TEXtile

<sup>146</sup> Ces moyens étaient estimés, en 1996, par le même auteur, à 2 000 hommes-jour, alors que, toujours selon lui, chacune des 1 700 entreprises en question aurait nécessité entre 20 et 60 hommes-jour. Si l'on adopte le chiffre moyen de 40, le besoin total se monte à 68 000, soit l'équivalent de 34 ans de travail du CETTEX.

<sup>147</sup> Parue dans *La Tunisie Economique*, 1997, n°72, art. cit.

La deuxième question qui vient à l'esprit est de savoir si la Tunisie a les moyens de financer le vaste programme d'investissements induit par la mise à niveau.

En admettant que l'ensemble des projets couverts par le PMN<sup>148</sup> sur les cinq années où il s'applique à l'industrie occasionne des investissements comparables à ceux entrepris par les 269 premières entreprises bénéficiaires, soit un investissement moyen de 2,65 millions de DT par entreprise, il est facile de calculer que l'investissement total se monterait sur la période 1997-2001 à 5 301 MD, soit une moyenne de 1 060,2 millions de DT par an. Ce chiffre est à rapprocher du montant total de l'investissement réalisé par toute l'économie tunisienne en 1996, mesuré par une FBCF<sup>149</sup> de 4 569,9 MD<sup>150</sup>. Nettement plus du quart de l'investissement net industriel réalisé en Tunisie entre 1997 et 2001 devrait donc être mis au compte du PMN, ce qui est considérable et laisse présager des besoins financiers en conséquence.

L'examen des moyens de financement de la mise à niveau suppose que l'on s'intéresse à deux questions : celle des moyens budgétaires publics et celle de l'épargne privée disponible.

Si l'on suppose que l'ensemble de ces investissements se répartira comme les 713 premiers millions (soit 60% financés sur fonds propres et 40% à crédit), que les contributions de l'Etat garderont les mêmes proportions (20% des premiers et 10% des seconds), il en résulte que la contribution publique devrait atteindre au total 848,16 MD sur cinq ans, soit 169,6 MD par an. Or le FODEC était doté en 1996 de 35 MD, dont 25 MD provenant de taxes parafiscales<sup>151</sup> (la solidarité des entrepreneurs étant ainsi mise à contribution). Encore n'avons nous tenu compte, dans ces calculs prévisionnels, ni des aides aux investissements immatériels ni des dépenses publiques prévues pour moderniser les infrastructures<sup>152</sup>. Il convient encore de souligner que ces quelque 850 MD nécessaires à la mise en œuvre du PMN sur 5 ans représentent 2,7% environ des dépenses publiques de l'Etat prévues pour la période du IXème Plan (1997-2001 également) ou encore 23,9% du déficit budgétaire également prévu pour la même période.<sup>153</sup> Il est vrai que la Tunisie a également accès à des ressources d'origine européenne : ainsi, c'est une enveloppe de 30 millions d'Ecus qui a été consacrée par l'Union Européenne à l'opération pilote préalable menée sur une centaine d'entreprises.<sup>154</sup>

A tout cela s'ajoute une interrogation sur les capacités et la volonté du secteur bancaire privé à mobiliser une épargne suffisante et à la consacrer aux investissements de mise à niveau.

*β) L'attitude des entrepreneurs tunisois à l'égard du programme de mise à niveau.*

---

<sup>148</sup> Programme de Mise à Niveau.

<sup>149</sup> Formation Brute de Capital Fixe (cet agrégat comprend donc les investissements de simple renouvellement).

<sup>150</sup> Banque Centrale de Tunisie, n°120, septembre 1997.

<sup>151</sup> BEN SALAH Sonia : « FODEC : Assistance à la mise à niveau industrielle », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n° 148.

<sup>152</sup> Le coût de la première étape (1996-2000) du programme était de fait estimé à 2,5 milliards de dinars, dont 40% à destination des « infrastructures », par M. K. Boumiza dans *L'Economiste Maghrébin* n° 147 du 27/12/1995 au 9/01/1996 (« Mise à niveau : mode d'emploi »).

<sup>153</sup> Dépenses de l'Etat et déficit budgétaire étant estimés respectivement à 31 276 MDT et à 3 552 MDT par les prévisionnistes du IXème Plan (*L'Economiste Maghrébin* n°181, du 23 avril au 6 mai 1997).

<sup>154</sup> TLATLI Slim : « La mise à niveau d'une entreprise ne doit pas dépasser cinq ans », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

La mise en œuvre d'un tel programme de mise à niveau nécessite donc d'importants moyens financiers et humains. Mais son succès dépend aussi de la manière dont elle est perçue par les acteurs de l'industrie tunisienne et, en tout premier lieu, par les entrepreneurs. En face d'une *offre* publique de moyens, il doit encore exister une *demande* privée, c'est-à-dire une volonté de les utiliser dans le sens pour lesquels ils ont été prévus<sup>155</sup>. Les entrepreneurs en question sont-ils décidés à saisir l'opportunité que leur offre *a priori* l'Etat d'améliorer leur compétitivité ou bien, comme cela est suggéré parfois, considéreront-ils la période de transition qui précède l'ouverture totale à la concurrence étrangère comme une période dont il convient de profiter au maximum, avant d'opérer une éventuelle reconversion vers le commerce (par exemple) ? Il est à craindre que les entrepreneurs animés par cette seconde stratégie, que nous qualifierons par la suite de « préférence pour le présent »<sup>156</sup>, ne soient enclins à utiliser l'argent public à d'autres fins que la préparation d'un avenir industriel. Il est vrai que les Pouvoirs Publics ont officiellement songé à parer à cette éventualité puisque, par exemple, l'article 9 du décret n° 95-2495 du 18 décembre 1995, fixant l'organisation et les modalités du FODEC, prévoit que la contribution de ce Fonds à la restructuration d'une entreprise dans le cadre de la mise à niveau est accordée selon une convention à conclure entre le ministère de l'Industrie et l'entreprise en question et que ladite convention doit mentionner, entre autres éléments, le programme d'investissement retenu et le calendrier prévu pour sa réalisation. De plus, l'article 10 stipule : « Les bénéficiaires des primes prévues par l'article 2 du présent décret en sont déchus en cas de non-commencement d'exécution du plan de mise à niveau dans un délai d'un an à partir de la date de signature de la convention ».

Tous les entrepreneurs de notre échantillon n'ont pas eu l'occasion de s'exprimer sur le programme de mise à niveau, ne serait-ce que parce que ce dernier a été engagé à une date postérieure au début de nos enquêtes. Nous disposons cependant de quinze témoignages à ce sujet, ce qui représente près du tiers de cet échantillon. Les points de vue qui émergent alors peuvent être répartis en trois catégories : cinq entrepreneurs, soit moins du tiers de ceux qui se sont exprimés sur la « mise à niveau », soutiennent un point de vue et adoptent une attitude entièrement favorables à ce programme, en y impliquant leur entreprise ; à l'inverse, ils sont sept, soit pratiquement la moitié, à émettre un jugement négatif sur la question et à rester volontairement en retrait de l'opération, tandis que trois autres chefs d'entreprises s'inscrivent dans le programme en émettant des réserves ou en relativisant sa portée. Le groupe POULINA, par exemple, participe activement au programme puisque plusieurs de ses filiales font partie du bataillon d'éclaireurs que constituent les 107 entreprises pilotes du programme de mise à niveau. Mais M. Mohamed H., cadre employé à la holding, considère que son groupe avait en quelque sorte « devancé l'appel » en se situant, par ses investissements – et tout particulièrement ceux qui visent l'amélioration de la qualité - à la pointe de l'industrie tunisienne, bien avant le lancement du programme. Par exemple, nous dit M. H., le groupe a largement dépassé le stade de l'acquisition de l'« assurance qualité » ; il en serait maintenant à la **gestion** de cette qualité. D'autre part, et ce qui peut sembler paradoxal, le groupe ne refuse pas de bénéficier de la manne prévue pour la mise au niveau, bien au contraire, considérant, par la voix de notre interlocuteur, que cette manne constitue en fait « une source de financement comme une autre ». C'est ce paradoxe qui a de quoi alimenter les craintes qui peuvent s'exprimer quant à l'utilisation des fonds prévus pour la mise à niveau et sur le risque de manifestation d'un « effet d'aubaine », par lequel des entreprises pourraient utiliser

---

<sup>155</sup> Plus familièrement dit : « On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif ».

<sup>156</sup> Cf., infra, même Partie, III-A-a-2.



des financements publics pour des actions qu'elles auraient de toute façon menées à bien, même en l'absence de ce programme.

Les différentes critiques et réserves émises par les entrepreneurs à l'égard de la mise à niveau oscillent en fait entre deux positions extrêmes que nous pourrions caricaturer de la manière suivante : pour les uns, les aides prévues dans ce cadre soit ne correspondent pas à un réel besoin, soit ne sont pas adaptées faute d'une identification correcte de leurs besoins ; pour les autres, au contraire, l'effort fourni est insuffisant par rapport aux besoins.

- Ceux qui participent de la première attitude ne sont pas forcément des optimistes invétérés ; ils peuvent même se montrer fort inquiets pour l'avenir, comme M. Ali G.<sup>157</sup> ou M. B. G.<sup>158</sup>, mais le diagnostic qu'ils établissent les conduit à penser que les problèmes à résoudre relèvent plus de l'environnement de leur entreprise que de l'état de cette dernière et que, en conséquence, accroître les dépenses d'investissement ne leur paraît pas l'action prioritaire à mener. Ali G. considère par exemple que son principal handicap réside plus dans la motivation de son personnel que dans le niveau technique de ses équipements ou dans l'étendue de ses moyens financiers. Le propriétaire actuel de la société, explique M. G. - qui en est le directeur général - propose régulièrement des augmentations de capital de l'ordre de 200 000 dinars, ce qui dépasse ce qu'il est possible d'obtenir du programme de mise à niveau.

M. B. G. s'inquiète des perspectives de marché et de l'insuffisante compétitivité de son produit (la matière plastique recyclée) par rapport à son équivalent « vierge » importé. Mais il ne voit pas quels changements dans le processus de production pourraient améliorer cette compétitivité. Il met en avant la *simplicité* de la technique qu'il utilise. Son expérience du métier le conduit à penser que, au fond, il n'existe pas une infinité de méthodes pour recycler du plastique, et, par conséquent, à renoncer à toute tentative d'amélioration autre que très empirique. La même simplicité justifie également qu'il ne ressente pas le besoin d'une quelconque aide extérieure.

M. Fathi B<sup>159</sup>. se montre encore plus pessimiste : « C'est le commencement de la fin ! », s'écrit-il<sup>160</sup> à propos des perspectives que laisse entrevoir l'ouverture de son secteur à la concurrence internationale. Son entreprise fonctionne à 70% de sa capacité de production. Il constate avec amertume et désarroi que le *tissu* (son produit fini) arrivant de Malaisie est vendu moins cher que le *fil* (sa matière première) importé d'Europe. Que peut dans ces conditions lui apporter la « mise à niveau » ? Il déclare s'être inscrit dans ce programme pour son volet formation du personnel. Par contre, tout investissement matériel lui apparaît comme une « fuite en avant » qui ne peut que contribuer à aggraver la sous-utilisation de ses capacités de production. « Si je produis 1 000 mètres par jour, explique-t-il, j'ai 30% de stocks. Si, en m'équipant, j'arrive à produire 2 000 mètres par jour, j'alourdis mes stocks. Je vends toujours 70% de 1 000, donc 700 mètres. Les stocks deviennent 1 300 mètres et représentent, cette fois, 65% de la production ». Si nous nous permettons d'interpréter les propos de M. B., nous pouvons considérer qu'il se débat, comme sans doute actuellement beaucoup de petits entrepreneurs tunisiens, dans la contradiction suivante : un défaut de compétitivité est source de sous-utilisation des capacités de production ; pour améliorer cette compétitivité, il faudrait augmenter la productivité du travail, par des investissements de modernisation ; mais, à moins

---

<sup>157</sup> Métallurgie, Mégrine ; entretien du 20 juillet 1996.

<sup>158</sup> Plasturgie, Grombalia ; 23 mai 1995 et 23 juillet 1998.

<sup>159</sup> Tissage, La Charguia.

<sup>160</sup> Le 13 juillet 1998.

de licencier du personnel<sup>161</sup>, augmentation de productivité rime avec augmentation de production, dont une part croissante, compte tenu de l'état du marché, ne parvient pas à trouver preneur. On pourrait certes rétorquer que les perspectives du marché ne sont pas figées et que l'augmentation même de la productivité devrait permettre à Fathi B. (comme à l'ensemble des entrepreneurs tunisiens) d'en acquérir des parts croissantes. Mais notre interlocuteur a beau jeu de montrer à quel point la réalité résiste aux séductions de la théorie dans ce domaine : son exemple de la différence paradoxale entre le prix du fil et celui du tissu vient à point nommé pour montrer qu'il n'y a pas de commune mesure entre l'ampleur de l'écart qui reste à combler en terme de compétitivité et le gain qu'il est possible d'espérer du fait des investissements finançables par la mise à niveau. En d'autres termes, « le pire est toujours sûr » : l'aggravation de la sous-utilisation des capacités de production est un effet certain, à court terme, de tout investissement non seulement de capacité mais également de productivité. Le rattrapage des pays concurrents dans le secteur textile en terme de compétitivité en constitue, à l'inverse, un effet incertain et beaucoup plus lointain.

Même scepticisme dans cette entreprise de construction mécanique dont M. Mohsen G<sup>162</sup>. (directeur technico-commercial) nous explique qu'elle a pourtant été sélectionnée comme société pilote du programme. Une étude, établie avec le concours du CETIME<sup>163</sup> et d'un organisme technique japonais et financée à hauteur de 50% par le FOPROMAT<sup>164</sup>, a conclu à la nécessité d'établir des manuels de procédure dans le cadre d'une démarche d'assurance qualité, d'intensifier la fonction commerciale de l'entreprise, de renforcer également l'équipe de production et le bureau d'études, tant au niveau du matériel informatique (*hardware*) que des logiciels (*software*) le tout dans la perspective de mettre en place ou d'améliorer une Gestion de la Production Assistée par Ordinateur (GPAO). Le rapport d'audit a été reçu 4 à 5 mois avant notre entretien du 17 juillet 1998. Mohsen G. déplore : « Depuis lors, il n'a pas été fait le 1/10<sup>ème</sup> des investissements nécessaires ». Le gouvernement ne débloquent, explique-t-il, les 40% du montant à sa charge que lorsque l'entreprise aura elle-même dégagé les 60% qu'il lui incombe de financer. Or, le propriétaire de l'entreprise rechigne à financer cette contribution par emprunt, en arguant du caractère aléatoire du résultat de l'opération au regard des risques pris. Par exemple, il doute que la certification à laquelle aboutit une démarche d'assurance qualité puisse véritablement constituer un argument commercial de poids auprès de sa clientèle. De plus, cette démarche implique, une fois la certification obtenue, un rythme soutenu de dépenses consacrées à la maintenance des équipements (notamment informatiques) acquis. Le propriétaire de l'entreprise préfère donc réaliser ces investissements sur fonds propres, au fur et à mesure de ses disponibilités. Mais le risque est ainsi très sérieux de ne pouvoir bénéficier de la prime publique, pourtant conséquente, faute d'avoir investi dans les délais.

D'autres, dont les positions expriment un même rejet de la démarche de mise à niveau, le font à partir d'une conception qui consiste, en tendance, à rejeter l'essentiel des responsabilités en matière de compétitivité sur leur environnement. Ils ne manquent pas de souligner, chaque fois qu'ils en ont l'occasion, les carences de l'administration. C'est cette position qui, exprimée de manière collective, a d'ailleurs abouti à ce que 40% des crédits prévus soient finalement consacrés à la mise à niveau de l'« infrastructure ». Cette position globale peut être illustrée par des témoignages individuels, comme celui de M. Noureddine

---

<sup>161</sup> De fait, entre le 13 janvier 1995 et le 13 juillet 1998 (dates de nos deux entretiens avec M. B.), l'effectif des salariés dans les trois établissements qu'il dirige est passé de 50 environ à 45 environ.

<sup>162</sup> La Charguia ; entretiens des 18 janvier 1995 et 17 juillet 1998.

<sup>163</sup> CEntre Technique des Industries Mécaniques et Electriques.

<sup>164</sup> FOnds de PROMotion et de MAîtrise de la Technologie (article 63 de la loi n°90.111 du 31 décembre 1990 et décret n°92-1748 du 28 septembre 1992).

B.S., que nous pourrions qualifier de « déçu de la mise à niveau ». Il raconte qu'un « universitaire » est venu, dans le cadre de cette mise à niveau, préconiser des études de marché, ce qui laisse M. B.S. très sceptique. Dans le domaine du prêt-à-porter, explique-t-il, les produits sont « mort-nés » : leur durée de vie est extrêmement courte et ne saurait rentabiliser les études de marché. La perte supportée en cas de mévente d'une série est nettement moins élevée que le coût d'une étude de marché. Mais Noureddine B.S., dont l'expérience est ancienne, riche et diversifiée (études universitaires, travail salarié et expérience d'entrepreneur en France), a le sentiment de pâtir d'un manque de compétence des conseillers qui lui sont envoyés dans le cadre de la mise à niveau. Il estime pâtir également des lourdeurs de l'Administration. En effet, toujours dans le cadre de la mise à niveau, il lui fut conseillé l'investissement dans un chariot de coupe, investissement auquel il s'empressa donc de procéder. C'est cet empressement qui lui fut précisément reproché par l'Administration : il aurait dû attendre le passage de son projet en commission avant de dédouaner et payer cet appareil. M. Adel B. Y.<sup>165</sup> résume son point de vue en affirmant sans ambages qu'« il vaudrait mieux mettre à niveau les infrastructures » et en incriminant aussi la faible qualification des bureaux d'études. (Ces derniers sont par ailleurs soupçonnés, selon d'autres entrepreneurs, de profiter de la prise en charge étatique de leurs travaux pour les surfacturer). A quoi sert, semblent exprimer ces témoignages, de fournir de l'argent aux entreprises si des blocages administratifs ou sociaux en limitent l'efficience ?

- La critique portant sur l'insuffisance des moyens dégagés tant par l'Etat que par l'appareil bancaire relève d'une autre logique, même si elle est parfois portée par les mêmes interlocuteurs, comme Noureddine B.S. qui fait remarquer : « Au Portugal<sup>166</sup>, l'aide de l'Etat porte sur 80% du coût des projets et l'apport de l'entreprise se limite à 20% ; ici, c'est l'inverse ». Il est rejoint en cela par Hichem A.<sup>167</sup> qui ajoute que le Portugal, du fait de son appartenance à l'Union Européenne, a pu jouir d'avantages financiers plus conséquents tout en bénéficiant par ailleurs de meilleures infrastructures que la Tunisie, avantages auxquels s'ajoute la proximité de l'Espagne pour son approvisionnement en produits semi-finis. « Il nous faut tout de même financer 70% des investissements<sup>168</sup> », rappelle-t-il. Et il est vrai que les Pouvoirs Publics ne sont en mesure de rien garantir quant au financement de ces 70%, puisque ce financement dépend d'une négociation privée entre l'entrepreneur et les banques. Toutefois, le renforcement de la coopération entre la Tunisie et l'Union Européenne a abouti à dégager des moyens de financement avantageux en provenance de l'Europe, mais dans le cadre d'accords qui restent bilatéraux (l'Union Européenne ne finançant, en tant que telle, que la formation professionnelle). Par exemple, l'apport de la France au programme de mise à niveau de l'économie tunisienne se lit à travers le « protocole PME-PMI » à l'origine de l'ouverture d'une ligne de crédits de 30 MD, qui ont permis d'aider à financer, en 1997, 31 projets d'investissements et d'extension d'entreprises tunisiennes « dans le cadre du programme de mise à niveau ».<sup>169</sup> Cette ligne de crédits fait partie d'un ensemble de 140 MD par an de concours publics bilatéraux dégagés entre 1987 et 1997. Mais l'aide bilatérale est alors souvent *liée*. C'est ce dont témoigne M. Hédi I. : dans son métier, l'imprimerie, il ne conçoit pas d'investissements dans des machines autres qu'allemandes, ce qui l'oblige à rechercher des sources de financement bancaires dans ce seul pays. Or, explique Hédi I.,

<sup>165</sup> Emballages alimentaires, La Soukra, entretien du 19 avril 1996.

<sup>166</sup> Où un programme de ce type, ayant d'ailleurs inspiré la politique tunisienne, a été mis en oeuvre.

<sup>167</sup> Quincaillerie pour meubles, métallurgie ; entretien du 17 juillet 1996.

<sup>168</sup> L'Etat fournissant 20% de la partie autofinancée des investissements et 10% de la partie financée à crédit.

<sup>169</sup> « Un entretien avec l'amiral Lanxade, ambassadeur de France en Tunisie », *La Tunisie Economique*, 1997, n° 81, spécial : « Tunisie-France ».

l'Allemagne ne propose pas de crédits-fournisseurs dans la branche des équipements destinés à l'imprimerie (les fournisseurs allemands estimant sans doute que la qualité de leur matériel constitue en soi un argument commercial suffisant). Il en résulte que le programme de mise à niveau ne bouleverse pas fondamentalement les conditions d'accès des entrepreneurs tunisiens au crédit **bancaire**.

Dans cette veine-là, Mme Férida G. ne mâche pas ses mots. La mise à niveau ? « Un attrape-nigauds », estime-t-elle, faisant remarquer le caractère très sélectif de l'aide accordée dans ce cadre. Beaucoup d'entreprises ne seront ni en assez mauvais état pour relever des structures d'aide aux entreprises en difficulté, ni dotées de perspectives suffisamment bonnes pour bénéficier de la M.A.N. Et Férida G. ne fait d'ailleurs en cela que rappeler les « règles du jeu » les plus officielles de ce programme, qui veulent que la mise à niveau ne concerne que les entreprises industrielles « qui se portent bien », c'est-à-dire qui jouissent d'un « potentiel de croissance » et d'un « marché porteur », et ce quel que soit leur secteur d'appartenance.<sup>170</sup> Elle précise que l'accord des banques est très difficile à obtenir, notamment lorsqu'il s'agit de financer la prospection de marchés nouveaux à l'étranger. Par contre, continue-t-elle, « si on dit : « J'ai un client étranger, mais ma capacité n'est pas suffisante pour le satisfaire », c'est possible » – c'est-à-dire que l'accord du banquier est alors beaucoup plus facilement envisageable. Or, estime Mme G. à partir de sa propre expérience, c'est bien la prospection des marchés étrangers qui pose le plus de problèmes : « Moi, par exemple, pendant deux ans<sup>171</sup>, j'ai été obligée de faire des économies sur tout ; comment, dans ces conditions, exporter, aller à l'étranger... ? »

Les industriels les plus pessimistes quant aux effets de la mise à niveau en sont finalement conduits, face aux perspectives d'exposition à la concurrence internationale, à des stratégies de repli, voire de désindustrialisation : nous avons pu, pour notre part, constater que plusieurs projets des industriels de notre échantillon illustraient une telle orientation. Nous pouvons citer l'entreprise Kaltronic, appartenant au groupe électroménager Tabrid, dont le directeur, tout en exposant les efforts de compétitivité qu'il prévoit de fournir (économies d'énergie par l'abandon du gazole au profit du gaz naturel ; conception, en collaboration avec un Français, d'une cabine de peinture à poudre peu onéreuse et récupérable), lâche au détour d'une phrase<sup>172</sup> qu'il n'est pas exclu à moyen terme que l'entreprise se transforme en simple centrale d'achats pour son bailleur de licence Electrolux. C'est que l'ensemble du groupe rencontre des problèmes sérieux qui sont sinon causés, du moins révélés par l'ouverture à la concurrence internationale : pour maintenir sa part dans un marché intérieur étroit et de plus en plus disputé, il est obligé d'accorder des délais de paiement qui grèvent sa trésorerie. Pour l'ensemble du « marché du froid », ces délais sont passés en moyenne, entre 1990 et 1995, de 90 à 180 jours au minimum, avec des plafonds allant jusqu' à 460 jours (!)<sup>173</sup>. Kaltronic fonctionnait, en juillet 1996, à 50% de sa capacité de production. La concurrence est vécue comme locale, mais il ne faut pas s'y tromper : elle est en réalité largement internationale. En effet, M. Med Salah T., directeur de Kaltronic, décrit cette concurrence comme émanant de « pseudo-industriels » qui se bornent à l'assemblage des quelques sous-ensembles qui composent les appareils frigorifiques (armoires, portes, compresseurs, fréon) et qui sont **importés** sans droits de douane en tant que produits semi-finis. K. BOUMIZA (1996) donne un peu plus de précisions en nommant l'ensemble des concurrents apparemment locaux - au

---

<sup>170</sup> BOUMIZA K. : « Mise à niveau : mode d'emploi », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n°147.

<sup>171</sup> Deux ans, entre 1996 et 1998, durant lesquels l'activité était très faible, se montant en 1997 au tiers de la capacité.

<sup>172</sup> Le 19 avril 1996.

<sup>173</sup> BOUMIZA K. : « La filière du marché du froid », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n° 148.

nombre de six en comptant le groupe Tabrid - et en leur ajoutant les filiales respectives de deux autres groupes tunisiens (Poulina et M'zabi) ainsi que de trois groupes étrangers, dont Philips et un investisseur turc (Arcelik). L'auteur de cet article précise que la majorité de ces opérateurs (sauf Gan, filiale de Poulina) pratique la représentation ou la sous-traitance pour l'étranger. Face à cette concurrence internationale, les maîtres-mots sont, à l'intérieur du groupe Tabrid, désindustrialisation et spécialisation (les réfrigérateurs pour Tabrid et le reste de la gamme, dont notamment les climatiseurs, pour Kaltronic).

Dans le domaine du tissage, M. Fathi B. ne cache pas pour sa part que, face à une situation qu'il juge catastrophique, le gros de sa stratégie consiste désormais à importer tout article pour la production duquel il s'estime non compétitif. D'ailleurs, précise-t-il, « on y est souvent obligé pour suivre la mode ». Mais cette stratégie reste très pragmatique : « Il faut voir au cas par cas, sinon tout le monde deviendrait commerçant ». Il est à noter que cette orientation rapprocherait Fathi B. de ses origines professionnelles et de celles de sa famille, qui a débuté dans le commerce avant de produire des tissus. L'homme reste marqué par cet atavisme, comme en témoignent des réflexions qui, au-delà du caractère objectif qu'elles veulent prendre, semblent bien révéler une certaine nostalgie : « On gagne plus d'argent en faisant du négoce que de la production. » Ou encore : « En fait, le problème n'est pas de savoir produire, il est de savoir vendre (offrir le bon produit au bon moment) ». <sup>174</sup> Il apparaît d'ailleurs une certaine contradiction entre le caractère alarmiste du discours de notre interlocuteur et ce qu'il faut bien nommer l'inertie des réponses qu'il envisage pour y faire face. Il affirme que seules deux catégories d'entreprises peuvent subsister dans sa branche : d'un côté, les petits artisans, du fait du caractère familial de leur main-d'oeuvre et du régime forfaitaire de leur imposition et, de l'autre, les grands groupes intégrés, décidés à s'attaquer aux marchés extérieurs en association avec un partenaire étranger. Mais sa vision de l'avenir de sa propre entreprise est beaucoup moins claire. Projets d'avenir ? Rien de précis. « Se maintenir : on est dans le textile de père en fils ».

Même tendance à la désindustrialisation dans l'entreprise de M. Hichem A. qui associait jusqu'en 1996 trois activités : métal déployé (permettant de fabriquer des grillages, passerelles de chantier, hottes ...), profilage (pour la production de lames de rideaux, de cornières, de chemins de câbles...) et, enfin, quincaillerie pour meubles, cette dernière s'effectuant sous contrats de licences autrichienne, slovène et italienne. C'est précisément cette dernière gamme qui est désormais abandonnée au profit de la seule distribution des articles qu'elle contient, les bailleurs de licence se transformant en fournisseurs exclusifs. L'ouverture des frontières est la raison directe avancée pour justifier l'abandon de cette production. Hichem A. estime que la bataille de la compétitivité est perdue d'avance pour lui dans ce domaine, en raison du fait que les concurrents européens peuvent « amortir » <sup>175</sup> leurs machines beaucoup plus rapidement que lui sur des marchés beaucoup plus vastes. Par contre, les deux premières gammes citées restent protégées momentanément par leur inscription dans la quatrième liste de la nomenclature douanière <sup>176</sup>, ce qui lui accorde un répit de douze ans. Elles sont aussi protégées, plus durablement, par le caractère volumineux des articles correspondants, qui en augmente le coût de transport.

Enfin, M. Jalel B. <sup>177</sup> - dont l'entreprise produit essentiellement des tuyaux d'échappement - a, certes, une stratégie prioritairement orientée vers la réduction des coûts face à une concurrence qui, une fois n'est pas coutume, reste, pour l'essentiel, tuniso-

---

<sup>174</sup> La Chargaia, le 13 juillet 1998.

<sup>175</sup> Au sens de : « rentabiliser ».

<sup>176</sup> Produits dits « sensibles » ; ces listes ont été définies dans l'accord d'association avec l'Union Européenne ; cf. supra, même chapitre, C-c-2.

<sup>177</sup> Equipementier automobile à Mégrine, entretien du 9 juillet 1996.

tunisienne puisque son représentant le plus en vue n'est autre que le groupe Poulina, animé d'une stratégie d'intégration verticale et de diversification tous azimuts. Quoiqu'il en soit, locale ou étrangère, la concurrence demeure un défi. Pour Jalel B., la réduction des coûts passe d'abord par leur connaissance, d'où l'investissement prévu dans la mise en place d'un système de « GPAO » (Gestion Assistée par Ordinateur) ; la connaissance de ces coûts devrait alors conduire à la suppression des parties les plus onéreuses du procès de production. Mais M. B. n'exclut pas l'hypothèse de devenir simple **importateur de l'ensemble des produits**. Ajoutons que l'entreprise dirigée, dans un cadre familial, par ce gérant de formation comptable, fait en réalité partie d'un petit groupe familial de trois sociétés dont une seule est localisée dans la région de Tunis (les deux autres, produisant des garnitures de freins et des rondelles d'embrayage, sont installées respectivement à Sfax et à Bizerte) et qui sont toutes les trois déclarées « à vendre » (« pour profiter d'une retraite heureuse »). Désindustrialisation et vente ne sont que des perspectives hypothétiques. Par contre, la tendance au resserrement des gammes et à la spécialisation plus poussée est immédiatement à l'ordre du jour. Jalel B. reconnaît que cette stratégie de spécialisation prend l'exact contre-pied de celle qui a prévalu au moment de la création des entreprises à la génération de son père : ce dernier, transporteur à Sfax, a voulu se lancer dans la fabrication des pièces les plus utilisées pour la maintenance de ses véhicules. Pour Jalel, il s'agit d'une démarche qui résulte d'un passé protectionniste : on pouvait se diversifier sans songer aux coûts de la non-spécialisation. Mais spécialisation et désindustrialisation vont-elles nécessairement de pair ? L'exemple des districts industriels montre que non, puisque dans de tels espaces, les activités éventuellement abandonnées par les uns sont confiées à des industriels voisins. Mais, dans le cas qui nous occupe, c'est principalement sur l'importation que débouche le processus de spécialisation.

Nous voici donc nanti de quatre exemples qui confirment une tendance nette à la désindustrialisation provoquée, plus ou moins directement, par l'accentuation de l'ouverture à la concurrence internationale. Quatre sur quarante-huit, cela peut sembler une proportion beaucoup trop faible pour nous inciter à prendre au sérieux la menace que représente cette ouverture pour les entreprises industrielles relevant du secteur privé dans la région de la capitale. Mais, en réalité, ces quatre cas doivent être ramenés seulement à la partie de notre échantillon que l'on peut considérer comme concernée par la libéralisation des importations. Il faut alors en extraire, pour commencer, les entreprises qui réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires à l'exportation, non pas qu'elles ne subissent pas la concurrence étrangère, loin s'en faut, mais parce qu'elles la subissent sur des marchés étrangers. On ne voit pas très bien ce que le démantèlement tarifaire peut changer pour elles sinon d'une manière positive, en allégeant le coût de leurs approvisionnements en équipements et biens intermédiaires importés. Ces cas sont au nombre de cinq. En second lieu, un grand nombre des entreprises de notre échantillon a la chance de bénéficier d'une protection indépendante de toute volonté politique, mais qui résulte, pour six d'entre elles, de leur ancienneté ou de leur appartenance à un groupe solide, pour quatre autres de l'occupation de ce que l'on pourrait appeler une « niche » (produit original, innovant ou protégé par son caractère volumineux ou fragile) et, pour deux autres enfin, par le caractère porteur de leur marché<sup>178</sup>. Il faut surtout mentionner le fait que pas moins de quinze autres unités de notre échantillon ont été classées soit comme des façonniers soit comme des entreprises qui fournissent une « production personnalisée »<sup>179</sup>. Ces positions rapprochent ces producteurs de la condition de prestataires de services qui entrent avec chaque client dans une relation unique. Les comparaisons de coût avec une offre

---

<sup>178</sup> Il s'agit de laboratoires pharmaceutiques ; la croissance de ce marché permet aux entrepreneurs concernés de se rassurer : « Il y a de la place pour tout le monde », selon la formule de l'un d'entre eux.

<sup>179</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-a.

concurrente, surtout étrangère, en sont rendues particulièrement difficiles. On peut surtout penser que le recours à l'étranger apparaît dans ces cas-là aussi compliqué et dissuasif pour le demandeur que coûteux pour le fournisseur éventuel. Ces formes de prestation de services sont très diverses : dans notre échantillon, elles vont de la découpe de tôles à la demande à la confection d'emballages en plastique pour tel produit particulier, en passant par l'impression et la photogravure. Quoi qu'il en soit, la concurrence étrangère n'a généralement pas été citée par les chefs d'entreprises relevant de ces catégories comme une menace très sérieuse.

Il ne reste donc finalement que 13 cas d'exposition directe à la concurrence étrangère, un peu moins du quart donc de notre échantillon.<sup>180</sup> Si deux d'entre ces dernières subissent un déclin qui va jusqu'à la disparition pour l'une d'elles, il reste que sept autres envisagent avec optimisme leur insertion dans cet environnement concurrentiel, en s'inscrivant notamment de manière active, et ce pour cinq d'entre elles, dans le programme de mise à niveau. C'est donc ce nombre de sept qu'il faut rapprocher des 4 entreprises en voie de désindustrialisation, rapprochement qui montre en tout cas que le fatalisme n'est pas de mise : les réactions des entrepreneurs exposés à la concurrence internationale sont aussi diverses que leurs itinéraires personnels. A cet égard, et sans vouloir anticiper sur le chapitre suivant qui mettra plus systématiquement l'accent sur les caractéristiques des entrepreneurs tunisois, nous pouvons noter dès à présent qu'il existe au moins deux points communs à la quasi-totalité de ces sept entrepreneurs qui réagissent de manière combative à la concurrence internationale : le caractère technique de leur formation professionnelle et leur passage à l'étranger. A l'inverse, l'expérience de l'étranger n'existe dans la biographie d'aucun des chefs *connus* des quatre entreprises dont l'évolution semble orientée vers la désindustrialisation, pas plus qu'aucun d'eux n'a de formation initiale technique (au bénéfice de formations ou d'expériences préalables dans les domaines bancaire, commercial ou de gestion).

Nous n'avons pas la prétention, avec ces quelques témoignages épars, de porter un diagnostic précis sur les chances de succès du programme de mise à niveau. Les considérations sur la mise en œuvre de ce programme s'inscrivent, faut-il le rappeler, dans une problématique qui consiste à s'interroger sur le rôle des politiques économiques conduites en Tunisie et sur leur capacité à favoriser, ou au contraire à bloquer, l'entrepreneuriat privé dans la région de la capitale. Or, nous considérons qu'il faut comprendre cette politique de mise à niveau comme une politique qui vise à compenser les effets prévisibles d'une *autre* politique, à savoir l'ouverture à la concurrence internationale par le démantèlement tarifaire et qui ne saurait donc s'apprécier indépendamment de cette dernière.

Certes, nous ne pouvons faire état d'aucune certitude compte tenu du faible nombre de témoignages dont nous disposons sur la question. Mais il existe une inégalité devant l'incertitude même : les éléments en notre possession nous incitent à penser qu'il existe beaucoup moins de certitudes concernant les chances de modernisation effective de l'industrie tunisienne à la faveur du programme de mise à niveau que de certitudes concernant l'impact négatif à court terme du démantèlement tarifaire. Les entrepreneurs tunisois ne s'y trompent d'ailleurs pas, si l'on en juge par le nombre de leurs projets qui consistent, le plus souvent de la part d'anciens commerçants, à renoncer à la production de tout ou partie de leur gamme pour (re)devenir simples distributeurs ou importateurs.

---

<sup>180</sup> Ajoutons cinq cas pour lesquels nous préférons ne pas nous prononcer. Et ne nous laissons pas déconcerter par le fait que le total des cas se monte à 50 ! En effet, un petit nombre d'entreprises a pu être classé dans plusieurs catégories de cas. Certaines, par exemple, bénéficient de l'appartenance à un groupe ancien tout en s'intégrant dans le processus de la mise à niveau.

Pour conclure, il paraît clair que les chances de succès de la mise à niveau dépendent autant de la manière dont les entrepreneurs privés la vivent et la perçoivent que des qualités intrinsèques de son dispositif. Le bilan quantitatif du nombre de projets mis en route dans ce cadre et d'entrepreneurs volontaires incite à l'optimisme. Mais ces chiffres ne disent pas grand chose sur l'ampleur et le sens de l'adhésion des acteurs à ce programme. L'un d'eux<sup>181</sup> croit pouvoir affirmer, à partir de son vécu d'entrepreneur, que, face à l'ouverture extérieure, « les industriels tunisiens sont dans l'expectative. Ils attendent de voir les résultats de la mise à niveau chez les autres ». Les réactions individuelles, souvent négatives, dont nous avons pu faire état, qu'elles soient objectivement fondées ou non, sont de nature à laisser craindre que le milieu des entrepreneurs tunisois accueille l'offre des Pouvoirs Publics avec trop peu d'adhésion spontanée pour en assurer pleinement le succès.

Par ailleurs, ces considérations sur le degré d'adhésion des acteurs à la politique comme condition de son succès nous conduisent, après avoir été tenté par le déterminisme dans l'approche de ce qui limite la liberté des acteurs, à focaliser à nouveau l'attention sur la marge de liberté dont ils jouissent malgré tout et sur le degré de la responsabilité qui est la leur. C'est pourquoi, après avoir insisté sur le *poids du passé* comme une contrainte à l'égard de la capacité d'innovation et d'organisation des petits entrepreneurs industriels de la région de Tunis, il est temps maintenant de rendre aux *choix du présent* la place qui leur revient dans le but de rendre compte à la fois des progrès et des difficultés qui demeurent.

Mais nous le ferons d'abord en nous éloignant de la région de Tunis : comment, là où des districts industriels ou d'autres types de territoires industriels ont été construits, les acteurs ont-ils réagi face aux contraintes qu'ils subissaient ?

La Tunisie, en effet, n'est pas le seul pays au monde à bénéficier de riches traditions, mais à pâtir aussi de pesanteurs historiques particulières.

La Tunisie n'est pas le seul pays au monde qui ait subi une domination coloniale bloquant toute industrialisation pendant que les Métropoles, quant à elles, prenaient de l'avance en la matière.

La Tunisie n'est pas le seul jeune Etat indépendant à avoir conduit tour à tour des politiques dirigistes et libérales, « autocentrées » et « extraverties », protectionnistes puis ouvertes, « socialistes » puis « capitalistes ».

Tunis n'est pas la seule capitale du Tiers-Monde à bénéficier et pâtir à la fois d'une telle position, à concentrer à la fois l'activité, l'inventivité, la fascination pour l'étranger et l'appât du gain.

Il nous semble donc utile d'effectuer un détour par l'histoire d'autres régions ou d'autres pays qui ont bel et bien « produit » des *territoires industriels* : quelles conditions ont permis, dans ces cas-là, l'émergence et la pérennité de tels phénomènes ? Jusqu'à quel point ces conditions peuvent-elles nous éclairer sur celles qui président à la (non)-territorialisation de la région de Tunis ? Loin de nous l'idée de prétendre appliquer à notre « terrain » un modèle universel de « territorialisation » industrielle. Un tel modèle n'existe d'ailleurs pas, comme le montre la diversité, tant des exemples que nous examinerons, que des concepts qui ont été forgés pour les désigner. Nous avons déjà fait référence aux notions de « districts industriels », de « milieux innovateurs » et de « systèmes productifs localisés »<sup>182</sup>. G. GAROFOLI a tenté de mettre de l'ordre dans ce maquis conceptuel en proposant une classification des systèmes spécialisés de PME permettant le développement endogène d'un

---

<sup>181</sup> M. A. (quincaillerie), le 17 juillet 1996

<sup>182</sup> Cf., Première Partie, Introduction.



territoire<sup>183</sup>. Il en distingue plusieurs formes selon un degré de complexification croissant, depuis les « aires de spécialisation productive » jusqu'aux « aires-systèmes » en passant par les « systèmes productifs locaux ». D'une forme à l'autre, la division du travail s'approfondit et la gamme de production s'élargit, incluant peu à peu la fabrication de biens d'équipement et la prestation de services.

Cette diversité n'enlève rien, nous semble-t-il cependant, au caractère stimulant, pour la recherche, de la confrontation d'expériences historiquement et géographiquement contrastées.

---

<sup>183</sup> GAROFOLI G. : « Les systèmes de petites entreprises, un cas paradigmatique de développement endogène », in BENKO G. et LIPIETZ A. : *Les régions qui gagnent*, Paris : PUF, 1992.

## **Chapitre II : Quelques précédents historiques de « territorialisation industrielle ».**

Si la conceptualisation par MARSHALL du district industriel remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le phénomène que cette expression désigne a connu des occurrences diverses, à la fois dans le temps et dans l'espace, comme le montre l'analyse historique de J.-P. HOUSSEL<sup>1</sup>. Celui-ci retient trois vagues successives de districts industriels : une première dans les pays de développement ancien d'Europe de l'Ouest, correspondant à la phase de la « proto-industrie » ; une seconde dans les régions « intermédiaires » des pays de développement plus récent, lors de la période de forte croissance ayant suivi la seconde guerre mondiale ; et, enfin, une troisième, encore plus récente, touchant une nouvelle auréole périphérique dépassant le cadre européen. Nous reprendrons cette classification.

### **A. La mise en place de districts industriels dans les pays d'industrialisation ancienne.**

#### ***a. La genèse de ces districts.***

Lorsque nous prenons connaissance des exemples de « districts industriels » étudiés et ainsi nommés par les chercheurs qui se sont intéressés à la question, nous ne pouvons que constater l'extrême diversité des cas concernés.

Qui plus est, si l'appellation « district industriel » est bien commode, force est de remarquer que les cinq caractéristiques que nous avons retenues pour définir ce phénomène<sup>2</sup> ne sont pas toujours avérées ni explicitées dans les exemples disponibles, soit que les auteurs ne se soient pas intéressés à toutes ces caractéristiques, soit qu'elles ne soient apparues que tardivement dans l'histoire de ces formations économique-spatiales, soit enfin qu'elles n'aient jamais existé (pour certaines d'entre elles).

S'intéresser à l'**origine** de ces formations revient donc à étudier simplement les conditions qui favorisent l'entrepreneuriat et l'innovation industriels en général. A la lumière de toutes ces expériences, on peut en distinguer deux catégories, que nous pourrions qualifier respectivement de « permissives » et d' « incitatives » :

#### **1. Les conditions « permissives » de la constitution des districts industriels.**

Des caractéristiques physiques des espaces concernés se sont avérées favorables aux activités industrielles qui s'y sont développées. C'est, par exemple, dans le cas du « district

---

<sup>1</sup> HOUSSEL Jean-Pierre : « Districts industriels et milieux intermédiaires », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1 (« Les districts industriels : tradition et innovation »).

<sup>2</sup> Un espace intégré de PME spécialisées et entretenant des relations entre elles, où circule l'information, où règne une mobilité sociale à la fois horizontale et ascendante (cf. Première Partie, introduction).

industriel » de Castres-Mazamet<sup>3</sup> - fondé sur l'industrie lainière -, l'existence d'un élevage ovin fournissant la matière première, et c'est aussi la présence de roches cristallines permettant d'écouler une eau pure, nécessaire à la fois pour le traitement des peaux et la fourniture de l'énergie<sup>4</sup>. On retrouve ce rôle favorable des formations géologiques cristallines et pour les mêmes raisons dans la naissance d'industries rurales de certaines zones du Massif Central (papeteries ambertoises et industries de la vallée de la Dore, par exemple).

Alfred MARSHALL lui-même mettait en avant le rôle des conditions physiques particulières qui favorisent l'exercice d'une activité déterminée (climat, sol, existence de mines et de carrières ...) : ainsi la coutellerie de Sheffield devrait son existence à la présence d'un grès utilisable pour la fabrication de meules pour l'aiguisage des couteaux (MARSHALL A., 1906).

Le même MARSHALL fait toutefois remarquer que les conditions favorables à l'émergence de districts industriels sont loin d'être toujours « naturelles ». Il insiste par exemple, concernant l'Angleterre, sur le rôle (involontaire) du pouvoir royal, à travers l'action d'une « Cour » qui appelait auprès d'elle des artisans qualifiés dans un domaine particulier prisé par le souverain ou son entourage : ainsi la spécialisation du Lancashire, en Angleterre, dans la mécanique, serait-elle due selon lui à l'installation, au temps de Guillaume le Conquérant, de forgerons normands.

## 2. Les conditions incitatives de la constitution de districts industriels.

Le plus souvent, les conditions qui s'avèrent incitatives prennent au départ la forme de contraintes et trouvent ensuite, par la force des choses, un dépassement qui contribue à illustrer et corroborer notre hypothèse concernant le caractère stimulant des contraintes. On a affaire à des acteurs qui, s'ils veulent survivre face à des contraintes cruciales, se voient obligés de les contourner et d'opérer des choix qui, en quelque sorte, les transforment en éléments favorables.

Dans les pays d'Europe du Nord ou de l'Ouest, la rigueur climatique intervient ainsi de manière répétée pour expliquer la naissance d'industries rurales, dont le but est alors de mettre à profit l'hiver, saison où l'activité agricole est interrompue. Divers auteurs signalent une telle relation : il en est ainsi dans la vallée de l'Arve<sup>5</sup>, où a pu éclore de la sorte une horlogerie qui allait acquérir une forte réputation avant d'évoluer vers le décolletage. Plus généralement, l'existence de conditions agricoles difficiles est requise pour expliquer l'introduction, à titre d'activité complémentaire, d'une industrie textile dans le massif du Pilat<sup>6</sup> dès le XV<sup>e</sup> siècle<sup>7</sup>. Dans la région de Castres, c'est le défaut de fertilité des sols qui incita les paysans à une démarche semblable, tandis que le même facteur est signalé à propos

---

<sup>3</sup> Cette zone est située au sud du département français du Tarn ; elle appartient à la région « Midi-Pyrénées » dont elle constitue la deuxième concentration industrielle après celle de Toulouse.

<sup>4</sup> DIMOU Michel : « Le district industriel de Castres-Mazamet : dynamique longue et disparités spatiales », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

<sup>5</sup> Dans les Alpes du Nord, en France, département de la Haute Savoie.

<sup>6</sup> Bordure orientale du Massif Central en France.

<sup>7</sup> SOUMAH Evelyne, HOUSSEL Jean Pierre : « L'industrie textile dans le massif du Pilat », *Revue de Géographie de Lyon*, 1992, vol. 67, n°3 (« L'industrialisation en milieu rural dans la région Rhône -Alpes »).

de la vallée sableuse de la Lys en Flandre<sup>8</sup> (les sols y étant trop pauvres, on s'y adonna au travail du lin comme source de revenu complémentaire).

Mais, au-delà de ces éléments « naturels », il faut aussi signaler l'existence de contraintes relevant des comportements humains collectifs et que nous pourrions qualifier ainsi de « culturelles ». Parmi elles, le rôle des persécutions religieuses vient en première place du fait de la fréquence avec laquelle ce facteur est cité. Castres et Mazamet figurent dans le théâtre où se développa, avant d'être écrasée, la révolte des Cathares. D'une manière plus générale, l'opposition entre catholiques et protestants y est plus sensible encore qu'ailleurs. La répression qui s'abattit sur les seconds se traduit entre autres faits par la fermeture à leur encontre de toute carrière politique : ils n'eurent donc d'autre débouché à leurs ambitions que l'industrie. Avaient-ils toutefois besoin d'une pression aussi dramatique pour devenir des entrepreneurs ? On sait que Max WEBER associe de manière moins contingente l'éthique même du protestantisme à « l'esprit du capitalisme »<sup>9</sup>. Dans le massif du Pilat, l'introduction de l'élevage du ver à soie fut le fait de familles piémontaises fuyant Lyon, c'est-à-dire à la fois les persécutions religieuses et le poids des corporations.

Enfin, il ne faut pas exclure le rôle de l'esprit d'entreprise d'un individu innovateur, qui choisit, pour des raisons éventuellement très subjectives, de s'installer sur un certain site, et dont l'initiative présente suffisamment d'intérêt novateur pour entraîner l'imitation et la prolifération d'entreprises dans la zone environnante. Wigand RITTER met ainsi en évidence un cycle historique des districts industriels, qui « commence avec un établissement pionnier à un endroit choisi fortuitement. L'initiateur est suivi par quelques imitateurs et éventuellement par ses fils dans le délai d'une génération. ... »<sup>10</sup>. Dans la deuxième phase prennent naissance les autres secteurs d'activité en relation avec l'activité dominante définie par l'innovateur. L'innovateur en question n'est pas toujours identifiable par les historiens, compte tenu du caractère reculé dans le temps de son acte fondateur. Dans certains cas cependant, une telle identification est possible et l'observateur géographe, habitué à des échelles d'observation plus vaste, a l'impression étrange et dérangeante que la science rejoint la biographie et que le destin des régions ne s'éloigne guère - est lié même - à celui d'un ou deux individus. W. RITTER raconte ainsi l'histoire de la porcelaine en Bavière du Nord, qui « commence en 1814 avec le petit atelier de peinture de porcelaine que Magnus Hutschenreuther a établi dans la maison de son beau-père à Hohenberg. ». Dans le cas de la vallée de l'Arve<sup>11</sup>, on peut dater assez précisément la naissance de son essor industriel, puisque c'est en 1720 qu'un certain Claude Ballaloud, formé à Nuremberg, lance l'horlogerie dans la vallée. Il est également remarquable que le tournant pris par l'industrie de cette vallée au début du XX<sup>e</sup> siècle, avec le passage de l'horlogerie au décolletage, puisse également être associé à un nom, celui de César Vuarchex, artisan à Scionzier, formé à Paris au métier de tourneur, revenu au pays en 1873 pour y installer un atelier produisant des vis destinées à des parures de peignes fabriqués à Oyonnax<sup>12</sup>.

Certes, l'action d'un individu ne suffit pas à expliquer le phénomène d'imitation et de prolifération d'unités de production dans une même zone. Le phénomène devient plus

<sup>8</sup> MUSYCK Bernard : « Géographie de l'industrialisation autonome dans le sud de la Flandre Occidentale (Belgique) », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

<sup>9</sup> WEBER Max : *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, trad. J. Chavy, Paris : Plon, 1964.

<sup>10</sup> RITTER Wigang : « les formations industrielles dans la région de Nuremberg », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

<sup>11</sup> GIDE Charles, HOUSSEL Jean-Pierre : « Vallée de l'Arve : un district industriel face à la mutation contemporaine », *Revue de Géographie de Lyon*, 1992, vol. 67, n°3.

<sup>12</sup> Centre réputé pour le travail du plastique (Ain).

intelligible lorsque on combine à cette action les facteurs décelés précédemment, et qui tiennent à la spécificité naturelle ou culturelle de la zone en question.

Mais qu'il s'agisse de ces facteurs ou de cet esprit d'entreprise, force est de constater leur caractère extrêmement contingent et, partant, le caractère très limité de leur intérêt pour une démarche comparative : une chose est de constater que telle condition a pu favoriser, dans telle région, l'émergence de telle industrie ; autre chose serait de prétendre à l'universalité de cette condition et de conclure que, si aucune industrie n'a vu le jour dans une autre région, ce serait à cause de l'absence, dans cette autre région, de cette même condition. La tentation serait grande ainsi, à partir du constat du rôle que joue la rigueur climatique dans l'Europe nordique ou montagnaise dans l'émergence d'activités industrielles ou artisanales de complément à l'agriculture, de conclure qu'une telle émergence serait donc impossible dans le contexte d'un climat méditerranéen. S'il faut des conditions, soit permissives, soit incitatives, soit les deux, à la naissance de la petite industrie, ces conditions peuvent revêtir des formes extrêmement diverses. La présence de ressources naturelles n'est absolument pas une condition *sine qua non*, comme le constate W. RITTER à propos des formations industrielles de la région de Nuremberg : « Il y a rarement une liaison directe avec les ressources naturelles ». Cette citation s'inscrit en fait dans un propos plus large, où l'auteur s'efforce de montrer en quelque sorte l'absence de loi générale concernant la genèse des districts industriels : « *On constate toujours l'influence de Nuremberg et de ses négociants aussi bien aujourd'hui que par le passé, ce qui montre que le développement de ces formations n'est pas entièrement endogène. Nous devons aussi abandonner d'autres notions courantes dans la littérature. Il ne s'agit pas seulement d'industries de moyenne montagne, car on les trouve en plaine et même dans les villes. Il y a rarement une liaison directe avec les ressources naturelles. Si certaines de ces formations ont des antécédents proto-industriels, ce n'est pas la règle générale et l'on trouve des formations dans l'industrie lourde (QUASTEN, 1970) ...* » Quant à l'esprit d'entreprise, nous pouvons, certes, suivre Max WEBER quand il nous explique que l'éthique protestante lui est favorable en ce qu'elle vise la frugalité sans se satisfaire de la contemplation (WEBER M., 1964). D'une part, l'aspect puritain de cette éthique aboutit à condamner toute dépense excessive de consommation et, d'autre part, le dogme de la prédestination qui plonge l'homme dans l'incertitude quant à son salut ne lui laisse d'autre issue pour l'assurer malgré tout que dans ses œuvres. L'homme protestant doit donc agir, laisser des traces de son passage ici-bas tout en rejetant la dépense somptuaire : cela implique qu'il accumule ses richesses. La voie est ainsi ouverte au développement du capitalisme, éventuellement industriel. Il nous est cependant impossible de refuser un tel rôle à d'autres éthiques, philosophies ou confessions. En particulier, il a pu être montré que l'adhésion à l'Islam était bien loin, en soi, de décourager l'entrepreneuriat<sup>13</sup> - sinon le capitalisme<sup>14</sup>. Il est vrai que, à la différence de l'éthique protestante mais à l'égal de l'enseignement de l'Eglise catholique du Moyen-Age, l'Islam est réputé condamner le prêt à intérêt. Mais il demeure une incertitude quant à la pertinence de la traduction par « intérêt » du terme arabe *ribâ* employé dans le Coran pour désigner cette interdiction (RODINSON M., 1966). L'auteur note, en tout cas, que si le Coran et la Sunna<sup>15</sup> apportent des restrictions à la propriété privée, celle-ci – y compris quand elle concerne des moyens de production - n'est pas condamnée dans l'absolu.

---

<sup>13</sup> TRIBOU Gary : *L'entrepreneur musulman*, Paris : L'harmattan, 1995.

<sup>14</sup> RODINSON Maxime : *Islam et Capitalisme*, Paris : Le Seuil, 1966.

<sup>15</sup> Ensemble des comportements et dits du Prophète ; elle constitue la deuxième source de droit islamique et s'exprime par des « hadiths ».

D'ailleurs, si nous voulons comparer l'espace qui fait l'objet de notre recherche aux espaces des pays de développement ancien à la même époque, en l'occurrence celle de la genèse des activités industrielles, nous ne voyons pas de différences fondamentales de vivacité des traditions industrielles : d'après P. PENNEC<sup>16</sup>, l'artisanat tunisien, avant de subir la concurrence de l'industrie française sur le marché textile de la Méditerranée orientale, exportait jusqu'à 50% de sa production. On pourrait certes arguer que la destruction de cet artisanat par la concurrence française prouvait l'insuffisance de sa compétitivité. Mais il ne s'agit pas ici de comparer l'artisanat tunisien avec la grande industrie européenne, plutôt avec l'artisanat ou la petite industrie dont nous avons tenté de dresser les conditions d'émergence dans les pays de développement ancien. Ce qu'il convient donc de retenir, c'est que, avant la révolution industrielle, de petites entreprises artisanales ou industrielles avaient pu naître pareillement sur les deux rives de la Méditerranée.

Toutes ces raisons plaident en faveur d'une moindre attention à la genèse des districts industriels au bénéfice des conditions de développement et de pérennité de ceux-ci.

### ***b. Le développement et la pérennité des anciens districts industriels.***

Ce qui nous importe, en effet, c'est qu'il ait pu exister des zones où la petite entreprise industrielle a pu subsister de manière durable et s'adapter tour à tour à la révolution industrielle et aux diverses crises et mutations économiques. Ce sont bien ces capacités qui rendent précieuses ces formes d'organisation territoriales : le district industriel, quand l'enjeu se limite à la subsistance de la petite entreprise face à la grande dans le cadre d'une industrie traditionnelle ; d'autres formes plus avancées et plus modernes d'organisation spatio-économiques, lorsqu'une mutation technologique lance un nouveau défi à ces districts.

Nous poserons donc deux séries de questions, la première concernant la destinée des petites entreprises dans le contexte de la révolution industrielle, et la seconde, de portée plus actuelle, interrogeant ces zones à propos de leur capacité d'adaptation aux grandes mutations économiques, et notamment à celle que connaît le monde capitaliste depuis le début des années 1970.

#### **1. Les zones de petites entreprises face à la révolution industrielle.**

Dans quels cas, dans quelles zones a-t-on assisté, dans les pays de développement ancien, à la résistance de la petite entreprise face à la révolution industrielle ? Quels facteurs peuvent expliquer ce maintien ? En quoi des caractéristiques propres à la définition du « district industriel » jouent-elles un rôle important dans un tel maintien ?

Ces questions méritent d'être posées car nous savons bien que la révolution industrielle n'a pas fait germer partout en même temps la grande industrie ; nous savons bien que la proto-industrie – sorte de transition entre l'artisanat précapitaliste et la grande industrie capitaliste, basée sur le travail à domicile en zone rurale – a connu des fortunes diverses selon les régions : ici, elle aura pu déboucher sur la grande industrie, ailleurs, la mue n'aura pas eu

---

<sup>16</sup> PENNEC Pierre : *La transformation des corps de métiers de Tunis sous l'influence d'une économie externe de type capitaliste*, 574 pages, Th : Economie : Grenoble : 1964.

lieu (RIOUX J.-P., 1971, page 27). Dans ce dernier cas, les petites entreprises européennes étaient confrontées à la concurrence de la grande industrie au même titre que celles des pays périphériques (par exemple la Tunisie). Les premières étaient exposées du fait de leur appartenance aux mêmes espaces nationaux, à l'intérieur desquels la circulation des marchandises devenait de plus en plus libre et de moins en moins coûteuse ; les secondes le furent très vite à la suite de l'organisation par l'impérialisme du libre échange entre « centre » et « périphérie » : par exemple, c'est en 1838 que « l'Europe protectionniste impose la libéralisation des échanges aux pays de la Méditerranée ottomane »<sup>17</sup>.

Pour répondre à la série des questions formulées plus haut, nous serions tenté de distinguer au moins deux grandes catégories de cas, caractérisées par des facteurs opposés de compétitivité et de résistance à la grande industrie :

*α) La résistance par l'exploitation de la force de travail.*

Dans une première série de cas, l'avantage décisif qui peut expliquer la résistance de la petite entreprise est dû au coût du travail et également à sa flexibilité. On rencontre principalement cette situation dans des zones d'industrie rurale, héritières de la « proto-industrie », définie par J.-P. HOUSSEL comme une activité rurale pilotée par la ville proche, notamment les grandes villes de foire, à dater de la Renaissance : « *Le négociant qui devient fabricant fait d'abord confectionner le produit à des sous-traitants de la ville. Par la suite, il recherche une main-d'œuvre meilleur marché en faisant travailler les agriculteurs des régions proches qui sont à la recherche de ressources de complément(...)* » (HOUSSEL J.-P., 1995 a). Le bas coût de la main-d'œuvre, combiné parfois à la détention d'un savoir-faire spécifique difficilement intégrable par la machine et, plus encore, à une capacité d'adaptation de l'offre à la demande et aux caprices de la mode, figurent parmi les facteurs de compétitivité les plus notables de ces zones, souvent orientées vers le textile. J.-P. RIOUX insiste sur le premier de ces facteurs, qualifiant la proto-industrie de « *système qui préfabrait le capitalisme et qui reposait pourtant sur des cellules familiales "précapitalistes" ou hors-capitalisme, où l'on vendait sa force à n'importe quel prix, dans une terrible auto-exploitation de la maisonnée*<sup>18</sup> *devenue un atelier en miniature* » (RIOUX J.-P., 1971, p. 28). Un exemple typique nous en est fourni par la soierie lyonnaise : dans ce cas-là c'est autant la crainte de l'agitation ouvrière après la révolte des « canuts » de 1830 que des considérations de coût du travail proprement dit, qui aboutirent à un déploiement en nébuleuse du tissage ; en 1840, plus de la moitié des métiers battent dans un rayon de 100 km autour de Lyon<sup>19</sup>, alors qu'avant 1830 existait une certaine concentration urbaine de cette activité, d'une part dans le quartier de la Croix-Rousse, en ce qui concerne le travail le plus qualifié (« beaux façonnés » à partir de métiers Jacquard) et, d'autre part, dans les faubourgs lyonnais tels que Vaise et La Guillotière pour une production plus banalisée<sup>20</sup>. Un tel phénomène n'est pas sans rappeler des comportements que nous avons pu nous-même constater à Tunis, et qui tendent à la dispersion des industries sur la base de la crainte de l'agitation ouvrière<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> PLANEL Anne-Marie : « Etat réformateur et industrialisation au XIXème siècle : les avatars d'une manufacture (1837-1884) », *Monde arabe / Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

<sup>18</sup> Souligné par nous, A.M.

<sup>19</sup> A. GUESLIN, 1989, intervention dans le cadre d'un cours de DEA, Clermont Ferrand.

<sup>20</sup> LAFERRERE Michel : *Lyon, ville industrielle*, Paris : PUF, 1960.

<sup>21</sup> Cf., supra, Première Partie, I-B-c-2-α)

Citons à nouveau le cas du district de Castres-Mazamet, où l'opposition ville-campagne se double d'une opposition à caractère religieux : marchands et fabricants (donneurs d'ordres) sont protestants et basés dans les deux villes, tandis que les filateurs et les tisserands, généralement catholiques, habitent la campagne environnante. Ce n'est qu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle que l'on passe du travail à domicile au travail en usine et que les rapports sociaux se cristallisent en trois classes : les marchands (commissionnaires), les fabricants et les ouvriers, payés à la pièce. Ces rapports sociaux engendrèrent parfois de durs conflits sociaux, comme la longue grève de 1909 qui dura quatre mois ; conflits sociaux auxquels la tension entre catholiques et protestants n'était pas étrangère. Au XX<sup>ème</sup> siècle, les deux pôles évoluèrent différemment : tandis que Mazamet se spécialisa progressivement dans le délainage de peaux importées, activité banale qui ne supporta d'ailleurs pas la concurrence de l' Australie et de la Chine après 1970, Castres s'orienta vers le tissu fantaisie (haute couture). Dans ce secteur, il est essentiel de savoir anticiper les variations de la mode. De ce point de vue, trois facteurs de flexibilité profitèrent au district de Castres : l'informatisation du processus de fabrication, permettant la mise en œuvre rentable de petites séries, la présence d'une main-d'œuvre féminine particulièrement ajustable<sup>22</sup> et, enfin, l'intensité des relations de sous-traitance au niveau local.

Ce dernier aspect semble constituer une constante de ce type d'industrie rurale, héritière de la proto-industrie, où existe une certaine asymétrie entre des donneurs d'ordres qui occupent une position dominante et qui sont généralement, au moins au départ, des négociants, et des sous-traitants qui subissent les ajustements qu'exige la conjoncture. Une telle relation n'est pas sans rappeler une des caractéristiques les plus connues du système industriel japonais, polarisé entre, d'une part, de grandes entreprises industrielles offrant la garantie de l'emploi à leurs salariés et, d'autre part, une myriade de sous-traitants qui, eux aussi, subissent les ajustements conjoncturels<sup>23</sup>.

Nos observations sur la région de Tunis nous incitent à penser qu'un tel type de sous-traitance y est également en voie d'expansion, sans toutefois que le donneur d'ordres soit une grande entreprise. Il nous semble que l'on commettrait une erreur en assimilant ces relations à celles qui caractérisent les districts industriels : si ces derniers sont bien marqués par la sous-traitance, au sens où les unités de production acceptent de se spécialiser et donc de confier certaines portions du procès de travail à d'autres, ce processus nous semble plus se produire sur la base de la *réciprocité* que de l'*asymétrie*.

Pour conclure sur ce premier type de région de petite industrie, quelle réponse pouvons-nous apporter aux questions de départ ?

Les principaux facteurs de compétitivité par rapport à la grande industrie sont à chercher au niveau de la faiblesse du coût de la main-d'œuvre et de sa flexibilité : la force de travail n'a pas de qualification particulière si l'on en croit J.P. HOUSSEL, même si elle a pu acquérir, au fil des générations, des « tours de main » ; il reste cependant que cette expérience acquise est précieuse et qu'elle contribue à expliquer, par exemple dans le cas de la soierie lyonnaise, que les ateliers restent dispersés. En effet, l'initiation de la main-d'œuvre est lente : une fois celle-ci formée et fixée, il vaut mieux que les équipements restent à sa proximité (LAFERRERE M., 1960).

---

<sup>22</sup> Dans la mesure où le travail des femmes est vécu comme un simple complément à celui des hommes, il est plus facile de leur faire accepter d'éventuelles suppressions d'emplois (ou du travail à temps partiel).

<sup>23</sup> Cf. , par exemple, PAULET Jean-Pierre, MOR Isabelle : *L'Asie et la croissance*, Paris : Ellipses, 1996.

Ou encore : BOURGUIGNON Annick : *Le modèle japonais de gestion*, Paris : La Découverte, 1993, page 68.



Les zones géographiques concernées, surtout rurales, ne présentent que certaines des caractéristiques des districts industriels, comme par exemple la mobilité sociale ascendante, une certaine homogénéité autour d'une filière particulière (le textile souvent) et, bien sûr, la prédominance d'unités de faible taille.

Par contre, elles ne présentent pas le visage d'espaces géographiquement concentrés, mais obéissent plutôt au modèle de la dispersion et de la diffusion des unités dans cet espace. Certaines raisons en ont déjà été avancées ; on pourrait y ajouter d'autres facteurs, comme le caractère fréquemment montagneux du relief, ou quelquefois le type d'énergie utilisée (l'électricité d'origine hydraulique contribue à la dispersion).

La circulation des informations, pour peu que les travaux concernant ces zones soulèvent la question, ne semble pas non plus aller de soi : dans la soierie lyonnaise, par exemple, il semble que la question du secret fut une obsession des entrepreneurs, tant du gros négoce, dont il est dit qu'il fut amené à se concentrer pour mieux conserver le secret des collections<sup>24</sup>, que des teinturiers, dont chaque maison possédait une recette gardée jalousement secrète (LAFERRERE M., 1960).

Enfin, le caractère asymétrique des relations de sous-traitance, au moins dans les premières phases de l'existence de ces formations, fait plus penser à des relations de polarisation qu'à des relations inhérentes aux districts industriels. En quelque sorte, la sous-traitance internationale qui domine actuellement dans le secteur exportateur en Tunisie ne présente guère de différence structurelle avec ce modèle, si ce n'est que les donneurs d'ordres y sont étrangers : une polarisation nord-sud y remplace en quelque sorte la polarisation ville-campagne de l'époque.

Pour toutes ces raisons, cette première catégorie de zones de petites entreprises ne revêt aucun caractère exemplaire et ne nous révèle rien, même « en creux », qui puisse être utilisé dans la réflexion sur l'espace tunisois. En effet, leur compétitivité, quand elle existe encore, est basée sur un facteur - le bas coût du travail - dont la pérennité s'opposerait, par définition, au processus du développement. J.-P. HOUSSEL note d'ailleurs que, à partir des années 1970, les industries rurales en France sont elles-mêmes confrontées à la concurrence des pays à bas salaire (HOUSSEL J.-P., 1992). Les entrepreneurs tunisiens du secteur textile disent également avoir à faire face à une telle concurrence.

Nous sommes donc maintenant conduit à suggérer qu'il existe une deuxième catégorie de cas qui se caractérisent par le fait que la petite industrie parvient à subsister après la révolution industrielle grâce à un ensemble de facteurs de compétitivité parmi lesquels dominant les notions d'innovation et de qualification du travail.

#### *β) La résistance par l'innovation.*

L'« Arc jurassien suisse », avec l'industrie horlogère et la micro-mécanique, ainsi que la vallée de l'Arve, avec également l'industrie horlogère, puis le décolletage, nous semblent typiques de tels cas. Ce sont des régions qui ont pu s'adonner à des activités complémentaires des grandes industries de montage qui ont connu le développement du système fordiste, mais

---

<sup>24</sup> Sans doute une telle concentration, surtout verticale, en diminuant le nombre de transactions au long de la filière, diminuait de ce fait le nombre d'occasions de divulgation externe des dits secrets.

qui échappent par elles-mêmes à ce schéma : le décolletage, qui fournit des pièces à ces industries de montage, les fabrique dans des conditions proches de l'artisanat.

La tradition horlogère de l' « Arc jurassien Suisse » remonte au XVII<sup>ème</sup> siècle. Au départ, les horlogers produisent eux-mêmes leurs propres outils, puis « on passe progressivement à une production assurée par des faiseurs d'outils spécialisés »<sup>25</sup>. On assiste donc à l'autonomisation d'un secteur de production de biens d'équipement et de biens intermédiaires (mécanismes de montres). « *A partir du dernier quart du XVIII<sup>ème</sup> siècle, on commence à construire des machines destinées à la production en masse d'ébauches standard et, dès le milieu du siècle passé, l'Arc jurassien est réputé pour produire en grande série des petits mécanismes pour les montres, horloges, boîtes à musique, automates, etc.* » (NEMETI F., PFISTER M., 1995) .

Pour ce qui est du « district industriel » de la vallée de l'Arve, nous avons déjà été amené à en pointer les origines dans notre propos sur les conditions ayant favorisé la genèse des zones de petites industries. Il nous reste à préciser que, aujourd'hui encore, malgré toutes les vicissitudes économiques qu'a connues la vallée et sur lesquelles il sera temps de revenir à l'occasion de la prochaine de nos interrogations, l'industrie y reste fondée sur la PME, voire sur la toute petite entreprise : les deux tiers y ont moins de 10 salariés. Nous sommes donc bien en présence d'un cas qui montre que la petite entreprise peut traverser la révolution industrielle et les diverses mutations qui l'ont suivies et en sortir indemne.

Toutefois, et pour conclure sur cette deuxième catégorie de cas, il faut remarquer que, jusqu'en 1945 au moins, il n'est encore guère possible de décrire ces zones comme des exemples de districts industriels au sens strict : certaines caractéristiques nous ayant servi à formaliser ce concept y sont bien avérées, comme la faible taille des unités de production, l'homogénéité autour d'une filière industrielle, voire l'intégration vers l'amont dans le cas de l'Arc jurassien. Mais il n'est pas signalé, autrement que dans un cadre de sous-traitance, d'aptitude particulière à la coopération entre entreprises ou à la circulation des informations. Le cas de la vallée de l'Arve se prête même à l'évocation de « l'individualisme » et du « goût du secret », « hérité du passé horloger et paysan » (GIDE C., HOUSSEL J.-P., 1992).

La réalité n'autorise cependant pas une coupure aussi nette, dans ces zones, entre deux sortes de compétitivité, obtenues respectivement par l'exploitation de la force de travail et par l'innovation. Ces deux caractéristiques peuvent d'abord coexister dans un même territoire. Et, de plus, même s'il est possible de montrer que l'une domine dans une zone donnée et à une époque donnée, leur hiérarchie peut s'inverser au cours de l'histoire. Car les territoires industriels ont une histoire. La mise en évidence, par W. RITTER, de cycles du district industriel montre qu'un territoire peut être qualifié de « district industriel » à une époque donnée sans en avoir toujours possédé toutes les propriétés. L'auteur distingue en effet, dans la vie d'un district industriel, six phases (RITTER W., 1995) :

- 1) la phase initiale, qui correspond à l'installation d'un établissement pionnier, suivi par quelques imitateurs ;
- 2) la phase d'enracinement, où prennent naissance d'autres secteurs subordonnés à la première activité ;
- 3) une phase de croissance et de multiplication des établissements, ainsi que de leur diffusion dans l'espace ;

---

<sup>25</sup> NEMETI Florian, PFISTER Marc : « District technologique et innovation : le cas de l'Arc jurassien suisse », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

- 4) une phase de stabilité, au cours de laquelle, le marché se trouvant fermé à l'arrivée de nouveaux concurrents, l'innovation n'est plus ressentie comme une nécessité ;
- 5) une phase de déclin (« retrait ou dissolution »), où les produits sont dépassés faute d'innovation, et où la concentration s'accélère ;
- 6) Une phase enfin de reliquat et « muséale ».

Il est alors loisible de constater que la puissance innovatrice et son rôle dans la compétitivité d'une zone – du moins si l'on retient ce schéma<sup>26</sup> - varient du tout au tout selon les périodes du cycle : en gros, ils sont très forts dans les trois premières phases, et très faibles ensuite.

Il serait par exemple tentant de faire remarquer avec Jonathan ZEITLIN<sup>27</sup> que le Royaume-Uni - Etat qui a fourni à Alfred MARSHALL la plupart de ses exemples de districts industriels - est actuellement le pays d'Europe où la petite et moyenne entreprise tient le moins de place. Des districts industriels y existaient au début du XXème siècle, puis ont disparu (entre 1940 et 1970) en raison d'une politique de concentration. L'auteur met aussi en avant des obstacles socio-culturels, parmi lesquels figure la précocité du processus de salarisation de la société anglaise : il en résulterait une moindre tradition au travail indépendant que dans des pays d'industrialisation plus récente. Ce constat relativise donc fortement l'idée de la possibilité de résistance de la petite entreprise à la révolution industrielle, idée qui nous a guidé dans cette première série de questions.

## 2. Les zones de petites entreprises face à la mutation mettant fin aux « Trente Glorieuses ».

Comment ces zones de petites entreprises se sont-elles adaptées aux grandes mutations économiques, et notamment à celle qu'a connue le Vieux Continent à partir du début des années 1970 ? En quoi, encore une fois, les caractéristiques propres aux districts industriels contribuent-elles à expliquer ces facultés d'adaptation ?

Lorsque leur capacité d'adaptation doit de manière éclatante à leur aptitude à l'innovation, les districts industriels peuvent être qualifiés de « districts technologiques », que F. NEMETI et M. PFISTER, s'inspirant de M. STORPER<sup>28</sup>, définissent comme suit : « *Zones de spécialisation industrielles nationales, orientées vers des technologies souvent instables, que l'évolution constante de la recherche scientifique et des marchés pousse à se combiner et à devenir encore plus instables* » (NEMETI F., PFISTER M., 1995). Ces auteurs font appel à cette notion à propos de « l'Arc jurassien suisse ». Cette région, en effet, a pu opérer, à partir des années 1970, un glissement de l'industrie horlogère et de la micro-mécanique vers l'électronique, l'optique et d'autres industries dites « de pointe ». La petite taille des entreprises a rendu nécessaire, au cours de ce processus, la constitution de « réseaux partenariaux » entre firmes, centres de recherche et de formation. Au niveau institutionnel, il s'est accompagné d'un plan de fusion et de reconversion d'un certain nombre de laboratoires. Ce glissement se serait appuyé, selon les auteurs, sur l'existence d'une « culture industrielle »

<sup>26</sup> Conçu, faut-il le rappeler, pour la Bavière du Nord-Est.

<sup>27</sup> ZEITLIN Jonathan : « Pourquoi n'existe-t-il pas de districts industriels au Royaume-Uni ? », in : *PME et développement économique en Europe*, dir. BAGNASCO Arnaldo et SABEL Charles F., Paris : La Découverte, 1994.

<sup>28</sup> STORPER M. : « Regional worlds of production : learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA », *Regional Studies*, 1993, vol. 27, p. 433-455.

propre à la région, sur la mobilité de ses travailleurs et, enfin, sur les contacts personnels entretenus par les acteurs et qui témoignent « de relations de confiance et de réciprocité liées à l'appartenance à un même milieu ». En effet, et comme le rappelle J.-P. HOUSSEL, dans un climat d'incertitudes inhérent à la mise en œuvre des technologies de pointe, *confiance* et *coopération* deviennent des exigences fortes pour réduire ces incertitudes.

Quant à la vallée de l'Arve, J.-P. HOUSSEL considère que c'est après la seconde guerre mondiale que l'on peut parler à son propos de la constitution d'un district industriel. Cette période correspond à un « boom du décolletage », activité qui a remplacé l'horlogerie à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle : l'auteur constate que 42% des entreprises existantes en 1968 ont été installées entre 1945 et 1954. Les structures y sont morcelées et familiales. En 1974, 603 entreprises emploient 9 416 salariés dont 60% en occupent moins de dix. Au cours de la période 1945-1954, l'imitation joue à plein ; la mise à son compte est aisée, compte tenu de l'abondance des commandes, laquelle rend en particulier superflue toute aptitude commerciale de la part de ces entrepreneurs. Les installations sont encouragées par les patrons en place qui cèdent des tours d'occasion à leurs ouvriers (préférant les avoir comme sous-traitants plutôt que de perdre des marchés).

Mais le terrain avait en quelque sorte été préparé pour cette période faste par une longue « préhistoire » entre les deux guerres mondiales, quand le décolletage a bénéficié des commandes des industries d'armement et de l'automobile. Auparavant, au cours de sa phase horlogère, la vallée avait profité du grand débouché genevois et de l'action des pouvoirs publics, entre autres lorsque fut créée en 1848 à Cluses l'Ecole royale d'Horlogerie.

Comment le district s'est-il adapté, à partir de 1974, à la « nouvelle donne » ? Il dut alors faire face à la fois à l'apparition de matériaux concurrents de l'acier - le plastique, moins coûteux en grandes séries, la céramique, plus dure, et les composites, plus légers -, à l'apparition de techniques concurrentes (frappe à chaud ou à froid, emboutissage, frittage...). Il dut réagir alors en se réfugiant dans le traitement de pièces complexes, pour lequel le savoir-faire est plus déterminant que le coût des matières premières.

Confrontés à une demande également plus personnalisée et plus exigeante, les donneurs d'ordres en répercutent les contraintes sur leurs sous-traitants, dont ils réclament « zéro défaut, zéro stock », mais qu'ils paient à 120 jours ! Le parc de machines est modernisé, mais la vallée reste organisée, rappelons-le, sur la base de petites entreprises.

Le Bade-Wurtemberg représente un autre terrain également susceptible de fournir des réponses à la nouvelle série de questions qui nous occupe actuellement<sup>29</sup>. Ici domine la production de biens d'équipement : la croissance y est tirée par la mécanique et l'automobile. Il faut souligner la prédominance du travail hautement qualifié, mais aussi nuancer l'importance de la PME (moins forte qu'en Rhénanie-Westphalie). L'activité est concentrée sur et autour de l'agglomération de Stuttgart. Elle tire son principal atout de sa capacité à assurer une « production diversifiée de qualité » à partir d'une « spécialisation flexible ». Pour concilier ces exigences apparemment contradictoires il a fallu dépasser le simple jeu de la concurrence d'entreprises juxtaposées pour laisser place à une bonne dose d'organisation collective. Les pouvoirs publics prennent une part importante dans ce processus, leur action tirant parti, semble-t-il, du caractère fédéral de l'organisation politique allemande : chaque Land peut ainsi avoir sa propre politique industrielle, créer des institutions aptes à encourager et organiser l'activité industrielle. Dès 1818 était mis en place un système régional de prêts locaux et de Caisses d'Épargne, tandis que la formation et l'encouragement à la reproduction

---

<sup>29</sup> SEMLINGER Klaus : « La coopération des petites entreprises entre elles : une association public-privé dans le Bade-Wurtemberg », in BAGNASCO Arnaldo, SABEL Charles F. (dir.) : *PME et développement économique en Europe*, Paris : La découverte, 1994.

de technologies modernes étrangères étaient pris en charge dès 1848<sup>30</sup> par un Office central du commerce et de l'industrie. Les autorités interviennent également par un soutien à l'apprentissage et à la formation continue. La « Berufsakademie Baden-Württemberg », créée en 1974, dispense un enseignement professionnel court – en deux ans après l'« Abitur »<sup>31</sup> – principalement orienté vers une formation des jeunes à l'ingénierie et à l'économie et sanctionnée par des diplômes professionnels locaux. Il existe enfin un réseau de centres de transfert de technologies, à travers lequel les entreprises qui en sont parties prenantes mettent en commun des moyens pour bénéficier à moindre coût de ces transferts.

Les pouvoirs publics interviennent aussi pour encourager, entre les entreprises, une coopération dont la spontanéité, selon Klaus SEMLINGER, n'en est pas moins à nuancer et à relativiser sérieusement. Il cite à ce propos l'exemple du Comité des sous-traitants du Bade-Wurtemberg qui faisait à ses débuts (il fut créé en 1972) l'objet des réticences des entreprises se partageant les mêmes clients (SEMLINGER K., 1994). Il comptait en 1990 26 entreprises membres employant environ 2 000 salariés (*ibidem*, p. 36).

Concluons donc sur ce thème de l'adaptation des districts industriels à la rupture des 1970 en apportant les éléments de réponses suivants :

Les espaces de petites entreprises industrielles qui ont le mieux réagi à la « crise » l'ont fait en accentuant des traits typiques de caractérisation du district industriel, dont, notamment, la capacité à coopérer, soit spontanément, soit sous l'égide d'une organisation collective ou d'une intervention des pouvoirs publics. Nous avons mis en avant à ce propos le cas du Bade-Wurtemberg ; nous pourrions aussi citer à nouveau celui du district de Castres, dont l'évolution, après 1970, vers la haute couture, a été accompagnée et encouragée par une politique locale cherchant une cohérence à l'échelle d'un comité de bassin (créé en 1984) et d'un district intercommunal (1993). Cette question renvoie, dans le cas de Tunis, à celle du rôle de l'Etat - rôle qui sera abordé par la suite<sup>32</sup>.

La faculté des entrepreneurs à la coopération, plus ou moins accentuée, plus ou moins spontanée selon les cas, s'avère très précieuse pour leur adaptation à la « nouvelle donne » économique, dès lors que, face à une concurrence exacerbée sur les productions banalisées, il convient, dans les pays anciennement industrialisés, de miser désormais sur une production plus personnalisée, qui appelle une plus grande flexibilité de l'offre. La coopération permet de concilier deux exigences contradictoires : nécessité de satisfaire une demande diversifiée, versatile, aléatoire et personnalisée d'une part ; nécessité de rentabiliser les équipements de production d'autre part, par la spécialisation et la régularité. Nous avons vu qu'il s'agit là d'un enjeu également valable pour la Tunisie<sup>33</sup>, du moins dans la perspective d'un développement qui ne se limite pas à miser sur un avantage de bas coût de la main-d'œuvre. Il nous faut néanmoins souligner qu'un tel enjeu est susceptible d'évolution : le début des années 1990, période, sinon de récession du moins de stagnation de la consommation dans les pays européens, remet au goût du jour la concurrence par les prix. La stratégie favorable aux districts industriels, de « production diversifiée de qualité » et de « spécialisation flexible », peut-elle alors en être remise en cause ? K. SEMLINGER considère bien cette évolution comme un défi pour l'économie du Bade-Wurtemberg ; mais ce défi peut être relevé, selon lui, par la promotion d'une coopération désormais plus *horizontale* (entre unités produisant le

---

<sup>30</sup> Il faut rappeler que l'unité politique de l'Allemagne n'ayant pas encore été réalisée à cette époque, il ne pouvait s'agir que d'une institution que l'on dirait « régionale » aujourd'hui.

<sup>31</sup> Equivalent allemand du baccalauréat.

<sup>32</sup> Cf. , infra, même Partie, III-B-b-2. et, également, Troisième Partie, I-A-b-2-γ)

<sup>33</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-a. (estimation de l'importance d'une production personnalisée à Tunis).

même bien) que *verticale* (entre unités produisant des biens différents). La mise en commun de certains moyens par des unités assurant la même production paraît en effet susceptible d'en abaisser le coût.

La faculté de coopération est en général facilitée par un « esprit régional », en tout cas par un sentiment d'appartenance à une même communauté, souvent régionale, parfois religieuse. Le fait est signalé aussi bien à propos de zones d'industries plutôt diffuses et rurales orientées vers le textile que pour celles où le travail est plus qualifié. Des oppositions religieuses recoupent des différences de classes ou de branches : fileurs et tisserands catholiques, marchands et fabricants protestants à Castres et Mazamet. « En Bavière du Nord, la vannerie, la verrerie, la fabrication de pantoufles sont « catholiques », tandis que le textile, les jouets et les pinceaux sont plutôt « protestants » ! » (RITTER W., 1995). D'une manière générale, J.-P. HOUSSEL fait du « fort sentiment d'identité » et de « l'imbrication des cultures ouvrière et paysanne » deux des caractéristiques qu'il assigne aux zones rurales héritières de la proto-industrie (HOUSSEL J.-P., 1995 a). C'est ce sentiment d'identité qui permet parfois de transcender les différences de classes sociales. Il n'est toutefois pas neutre que les communautés d'appartenance recouvrent des classes plutôt que des branches : le premier cas signale, à notre sens, des formations plus proches d'une logique de polarisation que de proximité et de district industriel proprement dit. On peut se demander à ce propos si, à Tunis, comme d'ailleurs dans toute capitale ou métropole, la solidarité régionale peut contribuer à animer un espace localisé, alors même qu'une proportion non négligeable de la population, en tout cas de celle des petits entrepreneurs, a des origines géographiques diversifiées et semble privilégier les solidarités avec sa région d'origine.

La mobilité sociale ascendante constitue une autre caractéristique souvent soulignée dans les travaux qui s'intéressent à ces zones. Dans le cas de Castres, il est significatif de constater que ce point-là sert aussi à opposer cette région à celle, voisine, de Mazamet : à Mazamet s'est développé, dans l'exploitation de l'activité de délainage, le modèle social du « paternalisme<sup>34</sup> » et l'industrie a connu le déclin ; à Castres, la haute couture, la « mobilité ascensionnelle professionnelle » et une destinée industrielle finalement plus dynamique. M. DIMOU met cette mobilité, dans le cas de Castres - qu'il oppose explicitement au paternalisme de Mazamet - sur le compte de la possession, par les ouvriers, d'un savoir-faire spécifique : « Petits patrons et artisans possèdent un savoir-faire traditionnel, qui leur permet d'aspirer à devenir des fabricants à part entière » (DIMOU M., 1995).

Ne passons pas trop vite sur cette question de la **mobilité sociale ascendante** car, si l'on en croit Wigang RITTER, il s'agit presque de **l'essence même d'un district industriel**. C'est à ce niveau que, selon lui, il faut chercher l'explication au fait que l'industrie, dans une zone donnée, échappe en quelque sorte au phénomène de la concentration, au bénéfice de la prolifération de petites unités de production. W. RITTER propose l'hypothèse que le district industriel correspond à une certaine stratégie patronale, qui consiste à ne pas accroître sa propre entreprise et à préférer en laisser d'autres s'établir. Pour qu'une telle stratégie rencontre le succès, il faut des conditions parmi lesquelles l'auteur privilégie la faiblesse des écarts sociaux dans une région : « *Si les écarts sont faibles, il devient possible à des imitateurs de s'établir et on retrouvera dans la même situation le diplômé de la Stanford University et le modeste producteur de brosses et pinceaux de Bechhofen.* ». A ce propos, il convient de ne pas limiter la notion d'écarts à celle de différences de compétences. Ils revêtent jusqu'à un aspect psychologique (« On doit considérer aussi la notion de distanciation dans les relations

---

<sup>34</sup> Au sens où « (...), les patrons délainiers financent des systèmes d'assurance pour leurs ouvriers, la construction de logements sociaux, les colonies de vacances pour les enfants, (... )».

commerciales, sociales **et même psychologiques** <sup>35</sup> à l'intérieur de la région »). C'est sans doute à ce niveau que peut intervenir un facteur culturel en tant qu'obstacle à la constitution de districts industriels à Tunis, ce qui nous renvoie à l'examen des origines professionnelles des entrepreneurs rencontrés là <sup>36</sup>, ainsi que des projets professionnels des salariés <sup>37</sup>. Imagine-t-on facilement, à Tunis, une similitude de sentiment d'appartenance entre le diplômé d'une Université (éventuellement française ou canadienne) et l'artisan du cuivre de la Médina ?

Dans le même ordre d'idées, pourquoi, s'interroge W. RITTER, rencontre-t-on si peu de districts industriels aux abords de métropoles politiques ? Cette question concerne au premier chef l'espace que nous étudions. L'hypothèse qu'il formule pour y répondre peut s'avérer fructueuse dans le cas de Tunis ; elle renvoie en tout cas à cette même question de la mobilité sociale et des systèmes de représentation des acteurs : ce serait, selon lui, l'attrait des carrières administratives qui éloignerait les compétences des carrières entrepreneuriales.

Finalement, l'évocation de ces précédents historiques dans le Vieux Continent nous donne-t-elle un éclairage utile pour comprendre les difficultés que rencontre le processus de territorialisation industrielle dans la région de Tunis ?

Tous ces exemples de territoires industriels ont en commun de devoir leur émergence en tant que tels à l'existence d'une tradition artisanale et industrielle qui peut remonter parfois jusqu'au Moyen Age, souvent entre les XVIème et XVIIIème siècles, presque toujours avant la révolution industrielle. Cette tradition a pu être cultivée sans interruption jusqu'à nos jours, à travers de multiples adaptations et reconversions, au cours desquelles l'expérience s'accumulait, s'enrichissait, selon un rythme suffisamment progressif pour être accessible aux unités de petite taille. Il n'en est pas de même en Tunisie, non pas parce que de telles traditions artisanales n'y auraient jamais vu le jour, mais bien plutôt parce que le déploiement de l'impérialisme en général et l'instauration du Protectorat français en particulier ont ouvert, à partir de la fin du XIXème siècle, une parenthèse industrielle de plus d'un demi siècle <sup>38</sup>.

Pourtant, nous allons constater maintenant que des districts industriels peuvent avoir été formés à partir de la constitution d'une expérience beaucoup plus récente et, en apparence, sans le recours à d'ancestrales traditions.

## **B. Une deuxième vague de districts industriels dans les pays de développement récent.**

### *a. L'exemple de la « Troisième Italie »*

On rencontre dans ce qu'il est convenu d'appeler la « Troisième Italie <sup>39</sup> » (Italie du Centre et du Nord-Est), dans des zones où la présence d'industries est récente, bien des caractéristiques que nous avons déjà reconnues comme participant à la notion pleine et entière de district industriel.

La mobilité sociale est ainsi une réalité maintes fois signalée par les chercheurs qui s'intéressent aux districts italiens. Mobilité professionnelle ascendante d'abord : à propos des districts de Bassano et du Valdelsa (respectivement situés en Toscane et en Vénétie), Carlo

---

<sup>35</sup> Souligné par nous, A.M.

<sup>36</sup> Cf., infra, même Partie, III-A-b.

<sup>37</sup> Cf. supra, Première Partie, III.

<sup>38</sup> Cf., supra, même Partie, I-B-b.

<sup>39</sup> Par référence à l'opposition entre un Sud sous-développé et un Nord industrialisé selon des voies « classiques », et par dépassement de cette opposition.

TRIGILIA<sup>40</sup> constate que les différences sociales sont plutôt minces entre patrons et ouvriers (implication des premiers dans la production, faiblesse de l'encadrement laissant toute leur place aux relations directes entre les uns et les autres) ; il en résulte chez les seconds une certaine « foi en l'ascension sociale » qui peut les pousser à fonder leur propre entreprise, d'autant plus qu'ils peuvent bénéficier, au sein de la famille ou de la communauté locale, d'un soutien financier ou d'une autre nature. De son côté et dans le même ordre d'idée, Sebastiano BRUSCO relève que le salarié qui désire s'installer bénéficie souvent d'une aide de son propre patron<sup>41</sup>. Cet ouvrier a pu d'autre part être préparé à l'exercice de ces nouvelles responsabilités par une certaine polyvalence du travail ouvrier dans ces petites unités de production, qui ne connaissent qu'un faible degré de division du travail. Cette ascension sociale s'effectue en trois temps : la mise en route (apprentissage informel), une phase de prise de responsabilité et la mise à son compte par cooptation.

La mobilité que nous avons qualifiée d' « horizontale » est également une réalité dans ces régions. Les travailleurs peuvent l'accepter d'autant plus facilement que le succès du district, son expansion et sa *densité* peuvent lui assurer un nouvel emploi quand il quitte le sien. On retrouve là l'analyse de MARSHALL, mais elle n'est pas explicite chez les auteurs auxquels nous nous référons à propos de la « Troisième Italie ». Est par contre explicite un autre argument, spécifique à ces districts : il s'agit du fait que les autorités locales prennent en charge un certain nombre de services sociaux (logement, transports, écoles...), ce qui est de nature à rassurer, au moins sur le maintien de ces services, un salarié qui quitte son emploi<sup>42</sup>. Il est également dit que la mobilité des travailleurs s'achète, dans le cadre d'un compromis local, en échange d'une politique salariale relativement généreuse.

La flexibilité du travail - possibilité pour un chef d'entreprise d'adapter le volume de la force de travail au volume des commandes - gagne à une telle mobilité horizontale, mais elle n'en constitue pas le seul enjeu. Comment ne pas croire que cette dernière puisse en même temps constituer un vecteur de la circulation des informations, autre caractéristique du district industriel, qui est considérée par S. BRUSCO comme un des facteurs de succès de ces districts d'Italie Centrale ? Les connaissances, selon lui, sont diffusées de manière très large dans le tissu productif, grâce à « un réseau très dense de rapports entre tous ceux qui participent à la production, **y compris les salariés**<sup>43</sup> ». L'auteur nous donne à observer une dialectique fructueuse et assez fascinante entre expérience et mobilité : l'expérience pousse à la mobilité et la mobilité nourrit l'expérience. Les connaissances ainsi accumulées ne relèvent pas uniquement de la technologie, mais aussi de l'environnement commercial et social : elles favorisent « l'intuition rapide des occasions de profit ».

Enfin, concurrence et coopération coexistent dans ces espaces, comparés par BRUSCO à une foire, où un grand nombre d'opérateurs spécialisés sont rassemblés, mais ne se concurrencent qu'en bout de chaîne, tandis que, plus en amont, peuvent se manifester de multiples formes de collaboration.

---

<sup>40</sup> TRIGILIA Carlo : « L'Italie des petites entreprises : un conte de deux districts », in BAGNASCO Arnaldo, SABEL Charles F. (dir.) : *PME et développement économique en Europe*, Paris : La Découverte, 1994.

<sup>41</sup> BRUSCO Sebastiano : « La leçon des districts et la nouvelle politique industrielle des régions », in BAGNASCO Arnaldo, SABEL Charles F. (dir.) : *PME et développement économique en Europe*, Paris : La Découverte, 1994.

<sup>42</sup> Que l'on réfléchisse, par opposition, à l'ampleur de l'insécurité qui peut être ressentie en cas de licenciement massif dans les grandes entreprises qui ont développé le modèle du paternalisme à un point tel qu'en perdant son emploi, l'ouvrier perd en même temps son logement par exemple.

<sup>43</sup> Souligné par nous, A.M.



Donc, c'est une affaire entendue, nous avons bien affaire dans la « Troisième Italie » à un certain nombre de districts industriels, au sens même où l'entendait MARSHALL.

Le décor étant campé, et toujours dans la perspective comparative qui est la nôtre, il nous reste à montrer jusqu'à quel point l'analyse de l'industrie naissante dans un pays en voie de développement comme la Tunisie peut tirer des enseignements de l'expérience de la « Troisième Italie ».

### ***b. La tradition, facteur de compétitivité***

Une condition pour qu'il en aille ainsi serait que la compétitivité de ces districts ne soit pas fondée, comme nous avons cru pouvoir l'écrire en ce qui concerne la première catégorie de zones de petites entreprises des pays de développement ancien<sup>44</sup>, sur l'exploitation ou la surexploitation de la force de travail.

Certes, si l'on considère l'« industrie spontanée » dans l'ensemble de la « Troisième Italie », on reconnaît des caractéristiques traditionnelles de la proto-industrie : caractère rural, présence dans les branches à fort contenu en travail et faible rémunération de la main-d'œuvre<sup>45</sup>. Mais si l'on s'en tient à certains exemples de districts tels que ceux de Valdesa et de Bassano (TRIGILIA C., 1994), on est frappé par le fait que la rémunération des travailleurs ne semble pas y être laissée pour compte et que le rapport de forces ne semble pas non plus pencher là systématiquement en faveur du patronat. On constate en effet, dans les deux districts italiens dont il est question ici, un assez fort taux de syndicalisation et on y observe aussi un niveau de salaire plutôt élevé par rapport à la moyenne nationale (salaire auquel il conviendrait d'ajouter le « salaire local » constitué par les différents services publics sociaux et locaux dont il a été question plus haut). La stratégie syndicale arriverait à concilier, si l'on en croit S. BRUSCO, la revendication et la participation. Les syndicats sont à la fois « puissants et raisonnables ». Le fait que nombre de patrons soient d'anciens salariés, et qui plus est d'anciens syndicalistes, est de nature à favoriser la compréhension mutuelle, sans gommer les conflits. Nous retrouvons donc l'influence de la mobilité sociale dans la constitution d'un climat social particulier.

Dans ces conditions, si le coût du travail n'est pas particulièrement faible, quel(s) facteur(s) de compétitivité explique(nt) le dynamisme industriel de ces régions après la seconde guerre mondiale<sup>46</sup> ?

La réponse à cette question est à chercher principalement au plan des représentations des acteurs concernés, et notamment des ouvriers, à l'égard du *travail* et de l'*entreprise*, lesquels se voient tous deux légitimés dans ces représentations.

A la base d'une telle légitimation se trouve l'existence d'un sentiment d'appartenance à une communauté locale qui transcende en partie les rapports de classe. Ce sentiment s'est forgé au cours d'une histoire relativement récente, puisque remontant, selon C. TRIGILIA, au début du siècle ; à travers des processus d'identification politique et religieuse, cette histoire a fait naître des sous-cultures : catholique à Bassano, socialiste et communiste au Valdelsa. Ces sous-cultures se sont cristallisées en un certain nombre d'institutions (partis,

---

<sup>44</sup> Cf ., supra, même chapitre, A-b-1.

<sup>45</sup> HOUSSEL Jean-Pierre : « L'industrie spontanée en Italie », *Annales de Géographie*, 1990, n°554, pp. 420 à 440.

<sup>46</sup> Valdelsa et Bassano abritaient une économie essentiellement agricole jusqu'en 1945.

groupes d'intérêt, organisations culturelles et sociales telles que des coopératives et des caisses de crédit) qui ont joué un rôle capital pour la mise en place d'un « salaire local ». Elles ont concouru de plus, par elles-mêmes, à établir la légitimité de l'entrepreneuriat. Chacune des communautés locales qui en était le support a servi de véhicule à la circulation de l'information et à la distribution des aides aux créateurs d'entreprises.

J.P. HOUSSEL, quant à lui, va plus loin encore dans la considération du rôle de la tradition, puisqu'il reconnaît à « l'héritage artistique légué par l'histoire » un rôle dans l'affirmation des capacités créatives de la petite industrie née en Italie après la seconde guerre mondiale (HOUSSEL J.P., 1995a), tandis que, à l'inverse, « l'industrie spontanée s'arrête où la mafia commence, ce qui montre bien l'importance des facteurs de civilisation » (HOUSSEL J.-P., 1990). Le Sud, gouverné jusqu'en 1870 par l'« aristocratique royaume de Naples », est « une terre de résignation et d'opposition sourde à l'ordre public » qui contraste avec le milieu de l'Italie, « terre de solidarité dans des groupes élémentaires (famille, village, région vécue) » à l'évidence plus propice à l'entrepreneuriat. Ici, de petits producteurs indépendants ont la conviction de l'existence d'un lien entre travail et rémunération.

Quoi qu'il en soit, c'est bien de tradition qu'il s'agit : nous avons là une illustration éclatante du fait que, non seulement il n'y a pas lieu d'opposer tradition et innovation mais que, au contraire, la seconde peut participer de la première. « *L'avenir* », écrit Carlo TRIGILIA, « (...) dépend avant tout des ressources culturelles et sociales traditionnelles et de leur intégration, avec un niveau supérieur d'organisation industrielle et de nouvelles stratégies gouvernementales mieux adaptées aux défis modernes ». Le rôle de la tradition est encore souligné et appliqué par Bernard MUSYCK à la vallée de la Lys (Belgique), dont les entreprises industrielles ont dû se reconverter, après la dernière guerre mondiale, du travail du lin à des fins textiles vers d'autres activités<sup>47</sup> : « *Les qualités individuelles et collectives forgées dans la culture, le commerce et la transformation de la fibre sont à l'origine des qualités individuelles et collectives qui ont développé l'esprit d'entreprise et la faculté de reconversion* » (MUSYCK B., 1995).

Ces conditions d'émergence et de renforcement des districts industriels de la « Troisième Italie » pourraient-elles trouver leur équivalent dans l'espace tunisois ? C'est la question qu'il nous paraît maintenant légitime de nous poser.

### ***c. Tunis vu sous l'éclairage de la «Troisième Italie»***

Dans un premier temps, nous devons cependant marquer une différence historique : même si l'Italie fait partie des pays de développement industriel récent, la constitution des districts dont il fut précédemment question remonte au lendemain de la seconde guerre mondiale, tandis que ce n'est qu'au début des années 1970 que l'industrie privée a pu se développer en Tunisie.

Dans un deuxième temps, nous sommes conduit à poser, à propos de Tunis, la question de la tradition et des solidarités communautaires. En effet, il ne semble pas que nous soyons là en présence d'un élément contingent : or, nous avons eu l'occasion de signaler l'existence de telles solidarités à la base de pratiquement tous les districts auxquels nous

---

<sup>47</sup> Panneaux de lin puis de bois, huile de lin, aliments du bétail, construction mécanique à partir de la fabrication de matériel pour l'activité textile.

avons fait référence, et ce d'autant plus que ces districts obéissaient le plus à la caractérisation « marshallienne ».

Retenons pour l'instant, dans le cas de Tunis, l'existence préalable de deux obstacles à l'expression positive de la tradition prise dans ce sens : d'une part, et nous l'avons déjà signalé, les solidarités qui se font jour dans l'espace de la capitale témoignent difficilement d'une identification à cet espace, mais continuent plutôt à faire référence aux diverses régions dont les acteurs sont originaires. D'autre part, l'éventuelle cristallisation de telles solidarités dans des institutions pose la question du politique<sup>48</sup> et du degré d'autonomie du pouvoir local.

La comparaison devrait s'avérer toutefois plus facile avec la troisième vague de districts industriels retenue par J.-P. HOUSSEL – celle qui caractérise « la montée d'un Tiers-Monde en émergence » - dans la mesure où elle concerne des pays qui ont en commun avec la Tunisie, pour certains l'appartenance à l'ensemble des pays en voie de développement, et pour l'ensemble le fait que l'industrie s'y soit développée presque en même temps.

### **C. La constitution d'une « auréole périphérique » de districts industriels depuis 1974.**

#### *a. L'éclairage asiatique.*

Nous avons choisi dans un premier temps de nous intéresser plus particulièrement au continent asiatique, en raison du fait qu'un certain nombre de pays de ce continent réussissent à présenter des caractéristiques généralement peu compatibles : un passé historique colonial, au moins pour certains d'entre eux, le caractère très récent de l'industrialisation, des taux de croissance de nature, en cette fin de XX<sup>ème</sup> siècle, à susciter bien des envies dans les vieux pays industriels en proie au chômage et, enfin, pour certains d'entre eux, un processus d'intégration industrielle d'aval en amont qui permet véritablement de parler de « nouveaux pays industriels ».

Ces généralités étant posées, il faut s'empresse de souligner la diversité des situations et des évolutions que l'on peut observer dans ce continent (paragraphe 1), et en extraire les illustrations les plus fructueuses pour notre démarche comparative, tout en insistant aussi sur une certaine unité culturelle (paragraphe 2).

#### 1. Diversité des expériences industrielles asiatiques.

La diversité est d'abord historique. Si nous mettons à part le cas du Japon dont l'industrialisation est presque séculaire, nous pouvons encore distinguer au moins trois générations industrielles depuis la seconde guerre mondiale : la première, que l'on nomme celle des « quatre dragons<sup>49</sup> », une seconde génération comprenant la Thaïlande et la Malaisie et, enfin, une troisième, celle des « bébés dragons » : Indonésie et Philippines (MOR I. PAULET J.P., 1996). Encore n'incluons-nous pas ici les pays (Chine, Vietnam...) dont le système économique n'est pas fondamentalement capitaliste. Au sein du premier groupe, existe également une grande diversité de voies vers l'industrialisation. Si l'on ne retient

<sup>48</sup> Cf., infra, même Partie, III-B-b-2.

<sup>49</sup> Singapour, Hong-Kong, Corée du Sud et Taïwan.

comme critère discriminant que la structure industrielle - au sens de la taille des unités de production et du type de relations qui dominent entre elles - il semble que l'on puisse distinguer essentiellement deux « modèles ».

Le premier de ces « modèles » présente une structure industrielle très polarisée et très concentrée, soit, d'un côté, de très grosses entreprises ou groupes liés à l'Etat et, d'un autre côté, une myriade de petites unités soumises aux premières dans une relation a-symétrique basée sur la sous-traitance. On trouve dans cette catégorie le Japon et la Corée du Sud. Il est peu probable que la notion de « district industriel » trouve une illustration pertinente dans ce groupe, même s'il y a lieu de nuancer ce propos avec P. JUDET<sup>50</sup>, lequel signalait que l'existence d'un tissu de petites entreprises locales formait la base industrielle en Corée bien avant l'impulsion donnée par l'Etat et bien avant aussi qu'on ne parle de « miracle coréen ».

Ce premier modèle s'avère assez conforme à une loi historique proposée en 1962 par GERSCHENKRON<sup>51</sup>. Cet auteur constatait que plus un pays tardait historiquement à s'industrialiser, plus cette industrialisation présentait les traits suivants<sup>52</sup> :

- taux élevé de croissance manufacturière,
- grande taille des usines et entreprises,
- orientation industrielle vers la production de moyens de production aux dépens des biens de consommation,
- pression élevée contre la consommation populaire,
- rôle important de l'Etat ou tout au moins d' « arrangements institutionnels » (centralisation du financement),
- faible rôle de l'agriculture comme fournisseur de débouchés à l'industrie.

Pourtant, il existe un second modèle qui semble démentir une telle loi, puisque, dans les pays qui le représentent, l'industrialisation compte beaucoup plus sur la petite entreprise, dans une articulation avec l'agriculture, que sur la grande. Taïwan en constitue un exemple particulièrement intéressant. C'est ce second groupe de pays qui retiendra plus particulièrement notre attention, puisqu'il illustre la question déjà posée par nous de la résistance de la petite entreprise à la concurrence de la grande industrie, et ce de manière plus éclatante que n'ont pu le faire les exemples pris dans l'histoire européenne, car le décalage entre les uns et les autres est doublement accentué dans le temps et dans l'espace : la petite entreprise taïwanaise, par exemple, est censée affronter des concurrents situés sur les continents les plus éloignés et les plus anciennement industrialisés. Nous prendrons précisément l'exemple de Taïwan, afin de déceler dans quelle mesure la réalité du district industriel peut prendre sa part à la réponse à cette question.

Mais auparavant, et malgré cette diversité, il nous semble important d'insister sur l'existence d'une certaine unité culturelle valant peu ou prou pour l'ensemble du continent asiatique : nous voulons parler de l'influence du *confucianisme*. Elle est en effet trop souvent requise dans les explications des « miracles<sup>53</sup> » du Sud-Est asiatique pour être passée sous silence.

---

<sup>50</sup> JUDET Pierre : *Les nouveaux pays industriels*, Paris : Editions ouvrières, Economie et Humanisme, collection nord-sud, 1981.

<sup>51</sup> GERSCHENKRON A. : *Economic Backwardness in Historical Perspective*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

<sup>52</sup> D'après LANZAROTTI M., 1992.

<sup>53</sup> Les canonisations en la matière font l'objet, comme chacun sait, de bien des procès en révisions actuellement.

## 2. L'unité culturelle et l'influence du « confucianisme »

### α) *Harmonie, concurrence, coopération et nationalisme*

Certes, l'origine du confucianisme est chinoise, et il serait abusif d'assimiler sous cette notion unique des cultures aussi différentes que celles du Japon et de la Chine. Confucius (551-479 avant J.C.) était un lettré et philosophe chinois qui définit une sagesse consistant à « appliquer à toute l'Humanité l'amour que l'on limite d'abord à l'horizon familial »<sup>54</sup>. Il se fit le champion d'un certain nombre de valeurs, au premier rang desquelles figurait *la bonté*. Mais, si l'on en croit M. MORISHIMA, l'enseignement de Confucius a par la suite marqué le Japon, qui en a retenu une version très spécifique, dans laquelle la *bonté* disparaît au profit de la seule *loyauté*, considérée uniquement comme allégeance à autrui (MORISHIMA M., 1987). Dans la version originelle, chinoise, la *loyauté* était comprise comme *fidélité* à sa conscience ; elle permettait la *confiance* vis-à-vis d'autrui, source d'*harmonie* dans la vie en société. En passant de Chine au Japon, le confucianisme perd en quelque sorte les caractères les plus « conviviaux » et les plus égalitaires de la morale du maître, et renforce les aspects les plus favorables à la *hiérarchie* dans la société.

Cependant, la valeur de l' « harmonie » continue à marquer y compris la société et l'économie japonaise, en ce sens qu'elle permet de comprendre, toujours selon M. MORISHIMA, une subtile dialectique de la concurrence, de la coopération et du nationalisme :

L'auteur considère qu'il a fallu attendre, dans l'histoire du Japon, que se précise la menace occidentale, juste avant la révolution Meiji (1868), pour que la société japonaise s'intéresse au thème de la compétition économique. Auparavant, l'influence du confucianisme, mais aussi du shintoïsme<sup>55</sup>, était suffisamment forte pour que seul domine le souci de l'harmonie avec les autres membres de la société<sup>56</sup>. Après la deuxième guerre mondiale, sens de l'harmonie et sens de la concurrence continuent à animer, avec autant de force l'un que l'autre, les relations dans l'industrie aussi bien que dans l'ensemble de la société. C'est le niveau de concurrence où l'on se situe qui détermine lequel de ces deux ressorts l'emporte : la compétition est déjà présente au niveau scolaire, où elle permet de « sélectionner des individus hors pair » ; elle existe encore entre employés d'une même entreprise, mais, d'après M. MORISHIMA, elle revêt à ce niveau largement moins d'importance que l' « harmonie » ; on la retrouve encore entre les entreprises nationales, dont chacune a pour but de faire partie un jour de la « grande équipe nationale » - et, à ce titre, de bénéficier des faveurs du gouvernement - à laquelle revient la fonction de défendre le Japon dans la compétition économique mondiale ; à ce dernier niveau, les concurrents des niveaux précédents se retrouvent réunis, et la valeur de l'harmonie retrouve ses droits sous la forme du *nationalisme*.

Ce détour par l'économie japonaise pourrait sembler doublement superflu, car ne concernant ni une économie en voie de développement, ni une expérience forte en terme de districts industriels. Il nous paraît cependant nécessaire pour au moins deux raisons :

---

<sup>54</sup> MORISHIMA Michio : *Capitalisme et confucianisme. Technologie occidentale et éthique japonaise*, Paris : Flammarion, 1987 (traduction française).

<sup>55</sup> Evolution de la religion taoïste, nourrie de patriotisme et du culte de l'Empereur.

<sup>56</sup> En même temps que d'autres valeurs, telles que le culte des ancêtres et le sacrifice de soi pour le bénéfice d'un maître.

- La première est que cette dialectique de la concurrence et de la coopération est précisément typique aussi du fonctionnement des districts industriels les plus « marshalliens », comme nous l'avons vu dans le cas de la « Troisième Italie ». Il n'est pas indifférent que la philosophie confucéenne puisse prendre sa part, en Asie, dans les facteurs explicatifs de la réalité d'une telle dialectique. Il ne faudrait pour autant pas exagérer cette part. M. MORISHIMA insiste aussi sur des facteurs historiques propres au Japon : ainsi, par exemple, après la seconde guerre mondiale, le démantèlement par les Américains des « Zaibatsu »<sup>57</sup> aboutit, en séparant propriété et gestion, à placer à la tête des nouvelles entreprises privées ainsi constituées des directeurs salariés plus sensibles à une motivation patriotique que lucrative. Plus fondamentalement peut-être encore, l'origine étatique du capitalisme japonais : en l'absence de classe bourgeoise animée d'esprit d'entreprise au moment de la révolution du Meiji, les premières entreprises industrielles furent créées par l'Etat et administrées par des bureaucrates de formation confucéenne. L'Etat conserva par la suite un très fort rôle d'orientation de l'appareil productif, qui passait par des aides financières et une assistance administrative très sélectives, et qui lui donnait en réalité sur cet appareil un pouvoir dépassant largement le cercle des entreprises aidées. C'est en tout cas ce qu'affirme M. MORISHIMA : « *Si le gouvernement faisait absolument tout ce qu'il était en son pouvoir de faire pour le groupe des entreprises qu'il avait choisi d'aider, il affichait, en revanche, à l'égard des autres entreprises, l'indifférence la plus totale. Aussi les entreprises s'empressaient-elles de répondre aux moindres sollicitations du gouvernement (qu'il s'agisse d'une simple suggestion, d'une requête ou d'un avis sans force exécutoire) craignant de se faire mal voir si elles rechignaient* » (MORISHIMA M., 1987). L'Etat avait donc la possibilité d'orienter le comportement des entreprises dans le sens de la défense des intérêts de la Nation, et ce malgré la concurrence.

- La seconde raison pour laquelle le détour par l'économie japonaise paraît nécessaire découle des liens historiques et des analogies qu'elle présente avec celle de la Corée du Sud. Or, la Corée du Sud est l'un des « quatre dragons »<sup>58</sup> qui servent assez souvent de référence plus ou moins mythique à l'élite tunisienne. Les analogies entre ce pays et le Japon sont diverses : nous avons déjà souligné celle qui concerne la structure de l'appareil de production, dans les deux cas marquée par la concentration, les relations de polarisation et la force des impulsions étatiques. « *Le modèle sud-coréen repose sur un dirigisme étatique comme outil du développement sud-coréen. Un protectionnisme élevé protège les productions internes qu'elles soient agricoles ou industrielles. La planification a favorisé le développement de secteurs industriels prioritaires ; l'Etat a investi des capitaux dans ces domaines et a accordé des avantages importants. Le système bancaire est entièrement contrôlé par l'Etat, les banques ne prennent aucune décision mais elles en réfèrent toujours au Ministère des Finances. Les importations sont libres uniquement lorsque les produits importés sont destinés aux industries tournées vers les exportations : export-import link* » (MOR I., PAULET J.P., 1996). L'appartenance à une aire culturelle marquée, entre autres, par l'influence du confucianisme constitue un deuxième point commun entre les deux pays. Si l'on ajoute le fait que la Corée a été colonisée précisément par le Japon entre 1905 et 1945, on acceptera assez facilement l'extrapolation à la Corée du Sud de ce que nous avons pu avancer, avec l'aide de M. MORISHIMA, concernant l'influence du confucianisme sur la dialectique entre concurrence et nationalisme.

Le nationalisme dépasse d'ailleurs la sphère de l'entreprise et marquerait le comportement des consommateurs tant japonais que coréens, du moins si l'on en croit J.-P.

---

<sup>57</sup> Grands groupes japonais .

<sup>58</sup> Avec Taiwan, Singapour et Hongkong

PAULET ET I.MOR pour lesquels : « ... Du fait du ralentissement de son économie, le Japon devient plus exigeant et entretient volontairement la mauvaise réputation des produits sud-coréens sur son marché. Avec l'Europe (12% des exportations, 14% des importations), les relations ne sont pas idéales : les Européens dénoncent eux aussi la fermeture du marché sud-coréen. Cependant, **le nationalisme des Sud-Coréens les conduit toujours à préférer les produits locaux aux produits importés**»<sup>59</sup> (MOR I, PAULET J.P., 1996). Une telle situation contraste avec celle que nous avons cru pouvoir observer à Tunis, où semble prédominer la « préférence pour l'étranger »<sup>60</sup>.

Du sens de l' « harmonie » et de la loyauté au nationalisme économique et à la coopération, telle est, en résumé, la première relation que nous proposons donc dans le cadre de l'étude de l'influence du confucianisme sur le dynamisme industriel en Asie.

Mais peut-être avons-nous brûlé une étape en abordant d'emblée les effets de cette philosophie sur les relations sociales, alors qu'elle comporte des valeurs de portée plus individuelle, mais également susceptibles d'imprimer leur marque sur l'entrepreneuriat.

Nous pouvons en effet établir une correspondance, bien qu'assez formelle, entre trois « facteurs de production » retenus par les économistes du courant libéral et trois valeurs dont il est question dans la pensée confucéenne : le travail, le savoir et l'épargne.

#### *β) Travail, savoir et épargne*

En ce qui concerne le dernier de ces termes, l'épargne, il correspond dans le langage des valeurs, à celle de la *frugalité*, et dans celui des facteurs de production, à la notion de *capital*.

Dans une section de son ouvrage<sup>61</sup> intitulée : « Normes et valeurs de l'Asie Orientale », Michel DEVERGE en distingue trois catégories : « L'emphase portée sur le groupe familial et des amis », « l'accent mis dans le groupe sur la « culture de l'individu » et, enfin, « l'importance fondamentale attachée à l'instruction ». Dans la deuxième catégorie, à côté de la gentillesse, de la politesse, du contrôle de soi, se trouve mentionné « l'apprentissage de comportements standards dont celui de **la frugalité** »<sup>62</sup>. Cette dernière, selon lui, « s'est transformée en des capacités et des taux d'épargne parmi les plus hauts du monde ». L'auteur relativise toutefois son propre idéalisme en complétant, une page plus loin, cette explication par des facteurs infrastructurels<sup>63</sup> : « **Au niveau de l'individu conforté en cela par l'absence de dispositifs étatiques analogues à ceux de l'euro-sécurité sociale** »<sup>64</sup>, *la conviction est absolue que le salut ne vient ni des dieux, ni du gouvernement, ni de la société ; qu'il ne doit pas venir du groupe devant lequel on se sent si redevable d'une contribution positive ; qu'il vient tout simplement de soi-même et de ses œuvres pour soi-même, ses enfants, ses ancêtres et la gloire de sa Maison.* ». L'absence ou la faiblesse de la protection sociale constitue donc aussi une nécessité matérielle d'épargner.

---

<sup>59</sup> Souligné par nous, A.M.

<sup>60</sup> Cf., supra, même Partie, I-A-a-2.

<sup>61</sup> DEVERGE Michel : *Les quatre dragons*, Paris : Centre des Hautes Etudes sur l'Afrique et l'Asie Moderne, 1989.

<sup>62</sup> Souligné par nous, A.M.

<sup>63</sup> Au sens du « matérialisme historique ».

<sup>64</sup> Souligné par nous, A.M.

Il est vrai que, en tant que valeur, la frugalité, que Max WEBER a pu mentionner comme élément de l'éthique protestante favorable au développement du capitalisme, n'est pas prônée par l'Islam, religion hégémonique dans l'espace qui fait l'objet de notre propre recherche. Etudiant l'« individu musulman, les fins et les moyens de sa rationalité économique », Gary TRIBOU, après avoir montré dans un premier chapitre que le musulman possédait un libre arbitre qui ne l'empêchait en aucune manière d'entreprendre, aborde dans un deuxième chapitre la question de sa rationalité (TRIBOU G., 1995). Se demandant si le mysticisme musulman est de nature à empêcher le calcul économique utilitariste et hédoniste, il découvre que, en tout cas, l'enseignement du Coran ne pousse pas les fidèles à la frugalité : « *L'enseignement du Coran va donc davantage dans le sens du sacrifice de sa personne sur l'autel du Dieu omnipotent, sur celui surtout de la société des Croyants qui trouve là le moyen de renforcer sa cohésion, que dans celui du sacrifice matériel et du refus de jouir des biens que Dieu met à la disposition des hommes (qu'il invite par ailleurs à la conquête et au butin)* ».

Si l'attitude confucéenne à l'égard de l'épargne est bien spécifique, il ne semble pas en être de même vis-à-vis du *travail*, qui, certes, se trouve valorisé dans la morale asiatique par une absence de malédiction originelle. Michel DEVERGE mentionne, dans sa description des « normes et valeurs de l'Asie orientale », « *l'absence du travail en tant qu'objet philosophique dans un monde où le péché originel ne fut pas commis et où le labeur n'est pas maudit. Au contraire, le travail est de l'ordre naturel immanent comme les saisons et les montagnes et intégré aux données premières de la condition humaine ; quel qu'il soit, il ennoblit son acteur et lui confère dignité car il le met en mesure de contribuer au groupe pour qui la pire indignité est d'être indûment à sa charge* ». Or, même si la Sunna comporte certaines contradictions entre des hadith plutôt fatalistes et d'autres encourageant clairement l'action humaine (TRIBOU G., 1995), l'« idéologie coranique » est, selon M. RODINSON, une pensée de *l'action*, si on veut bien la considérer dans son contexte et, surtout, par rapport à la pensée pré-islamique. Pour lui, Muhammad réagissait contre le fatalisme de l'idéologie pré-islamique. Désormais, c'est Allah qui remplace le destin (il est au moins possible de le prier). La prédestination – dogme que l'Islam partage d'ailleurs avec l'éthique protestante – n'empêche pas le Coran de comporter bien des incitations à *l'action* (RODINSON M., 1966 p. 106). G. TRIBOU abonde dans le même sens, citant le Coran : « *Dieu aime que lorsque l'un de vous fait un travail, il le fasse bien* », « *Celui qui gagne en exerçant son métier, est le bien-aimé de Dieu* » (in Hamidullah, 1961). Puis il commente : « *Ces paroles sont une nourriture précieuse pour le mental de l'entrepreneur qui va de l'avant car il peut, sans crainte pour son salut, allier son tempérament de "gagneur" à ses convictions religieuses. L'entrepreneur catholique n'est pas encouragé de la sorte car même si l'Eglise condamne l'oisiveté ("Que chacun mange le pain qu'il a gagné par son effort, que les amateurs et les oisifs soient bannis", déclare le cardinal de Courçon au début du XIIIème siècle ; in Le Goff, 1946, p. 46), le travail demeure, pour l'Eglise catholique, fondamentalement une pénitence, un châtement réparateur de la faute originelle et une souffrance : "A la sueur de ton visage, tu mangeras ton pain" (La Genèse, III-19). Muhammad condamne, tout autant que Calvin ou Robert de Courçon, l'oisiveté "mère de tous les vices" de l'avis du cardinal. Il le fait sans ambiguïté : "O Dieu, je cherche refuge auprès de toi contre la paresse, la décrépitude, l'endettement et le péché"(Sunna, IV-40), car "nul n'a jamais mangé une meilleure nourriture que celle qu'il a consommée grâce au travail de ses mains" (id., VII-81). Aucune trace de pénitence dans cette conception du travail mais une certaine forme d'utilitarisme tempéré d'éthique sociale : "Qu'il travaille de ses mains, il se rendra utile à lui-même et fera l'aumône" (ibid., VII-68)».*



Il est vrai par contre que le travail, quand il est salarié, se heurte à la culture islamique de la *dignité*<sup>65</sup>.

Pour en terminer avec la question du travail, ne sous-estimons pas le rôle de l'histoire, des conditions matérielles de vie dans la formation d'une tradition, ou d'un « habitus » favorable à ce dernier : J.-P.HOUSSEL, par exemple, lorsqu'il évoque la capacité de travail des Taïwanais<sup>66</sup>, fait appel, certes, à l'héritage confucéen, mais également au rôle de l'expérience du travail dans les rizicultures, favorable à la méticulosité, qualité recherchée dans le travail industriel.

Qu'en est-il maintenant du *savoir* ?

Toute la tradition confucéenne est marquée par la valorisation du savoir et de l'instruction. C'est Confucius qui est à l'origine de la pratique, ressuscitée à partir de la dynastie chinoise des Han (220 après J.C.), du recrutement des administrateurs sur la base du diplôme et non plus systématiquement dans la famille impériale. On peut lire également une influence confucéenne dans l'instauration, au Japon, de l'école obligatoire sous l'ère Meiji, en 1872 (MOR I, PAULET J.P., 1996, p. 79), et dans le prestige bien connu du diplôme dans les sociétés asiatiques en général. Le rôle de l'éducation est considéré comme majeur dans la croissance asiatique. Il est intéressant à cet égard de comparer les taux d'analphabétisme des adultes, tels qu'ils nous sont donnés par la Banque mondiale, de la Tunisie et de quelques pays asiatiques faisant partie de la génération des « dragons ». On obtient ainsi, pour l'année 1985, 46% en Tunisie, 14% à Singapour, 12% à Hong Kong<sup>67</sup>.

Michel DEVERGE précise ce que recouvre, pour lui, l'« importance fondamentale attachée à l'instruction », et entre autres : « le respect des professeurs et du savoir, ..., la **pédagogie de la mémoire et de l'imitation**<sup>68</sup>, l'accent mis sur les vertus confucéennes de diligence, obéissance et piété filiale ( ... ) ». Ces précisions nous permettent d'attirer l'attention sur le fait que la valorisation du travail et de l'instruction n'entraîne pas, loin s'en faut, celle de *l'innovation*. Il en résulte que, sur cette question-là non plus, l'Islam n'apparaît pas en retrait par rapport aux philosophies asiatiques. « *Comme les conservateurs de toujours, les incrédules déclarent qu'il leur suffit de suivre la coutume de leurs ancêtres ; comme tous les novateurs, Mohammad est exaspéré par cet argument* » (RODINSON M., 1966, p. 95).

Finalement, nous n'avons aucune raison de penser que l'éthique que les Tunisiens – et Tunisois – ont héritée de leur tradition religieuse soit globalement plus défavorable au développement de l'industrie que la pensée de Confucius qui a marqué beaucoup d'Asiatiques. Le confucianisme encourage ceux-ci à l'épargne, mais si cette dernière peut être considérée, à la rigueur, comme une condition nécessaire au développement de l'industrie, il est indéfendable d'en faire une condition suffisante. Le savoir est certes valorisé par l'héritage confucéen, mais, nous l'avons vu, dans un sens qui ne favorise pas forcément son application innovante. Enfin, la représentation du travail est tout aussi valorisante dans une culture se réclamant de l'Islam que pour les héritiers de Confucius. Du reste, toutes ces considérations ne valent que si l'on accepte une interprétation idéaliste des rapports qui lient les systèmes philosophiques ou religieux aux pratiques sociales : rien n'interdit d'inverser la causalité, ou tout au moins de donner plus d'importance au caractère déterminant des conditions

---

<sup>65</sup> Cf., infra, même Partie, III-B-b-1-α)

<sup>66</sup> HOUSSEL Jean-Pierre : « Made in Taïwan ou l'industrie à la campagne », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

<sup>67</sup> Banque Mondiale : *Rapport sur le développement dans le monde*, 1990, Washington.

<sup>68</sup> C'est nous qui soulignons, A.M.

matérielles sur la formation des systèmes de pensée en question. Nous avons déjà illustré une telle approche à propos du travail et de l'épargne. Mais, plus généralement, comment passer sous silence, si l'ambition est de comparer les conditions des « quatre dragons asiatiques » et celles de la Tunisie, les différences que révèle l'histoire respective de ces pays ?

### 3. Le rôle de l'Histoire

Le passé colonial en particulier est-il comparable d'un continent à l'autre ? Nous prendrons à ce sujet l'exemple de Taïwan, au regard de l'expérience de la Tunisie :

A Taïwan, il ressort de diverses analyses que le développement agricole a joué un rôle considérable d'entraînement de l'industrie, ce qui explique que J.-P. HOUSSEL ait pu inclure l'exemple de Taïwan dans son passage en revue des districts industriels de la troisième génération : il s'agit en fait, comme nous le préciserons, de petite industrie rurale. Or, selon René DUMONT<sup>69</sup>, du point de vue de l'agriculture, l'héritage de la colonisation japonaise (1895-1945)<sup>70</sup> est « globalement positif ». S'il note, en négatif, le maintien et le renforcement de l'exploitation paysanne sous la forme du métayage (mais les réformes agraires contribueront dès 1949-1952 à faire évoluer cette situation), il insiste sur le rôle des Japonais dans le développement des infrastructures, de l'éducation, de l'irrigation, de l'organisation des paysans (vulgarisation des techniques agricoles, organisation du crédit et des approvisionnements).

Ces aspects positifs ne suffisent certes pas à faire oublier aux Taïwanais, comme aux Coréens d'ailleurs, la dureté de l'occupation japonaise et, en particulier, sa volonté de nier l'identité des peuples soumis, comme le rappelle Michel DEVERGE, tout en corroborant le jugement de R. DUMONT sur le bilan agricole : « *En effet, en 1945, au sortir d'un demi-siècle d'une politique d'assimilation forcée et dans les dernières années forcenée, et de développement d'une économie coloniale performante mais tout entière dépendante de l'archipel, l'héritage du tout puissant sotokufu (gouvernement général) était très loin d'être négligeable. Une infrastructure importante et assez bien répartie, une agriculture capable d'innovation (même si par ailleurs subsistait un important métayage), une sensibilité générale au modernisme et à ses acquis (enseignement, santé...) venaient créditer un lourd passif de répression culturelle et de négation des identités chinoise et taïwanaise.* » (DEVERGE M., 1989). J.-P. HOUSSEL, de son côté, ne contredit pas non plus R. DUMONT sur ce caractère « globalement positif » de la colonisation japonaise dans les campagnes : « *L'industrie diffuse dans les campagnes apparaît autour de 1970, soit une quinzaine d'années après l'Italie du milieu et à peu près au même moment qu'en Espagne. Ce retard s'explique par une situation proche du sous-développement en 1952, avec 56% des actifs dans l'agriculture qui fournit 36% du PIB et un revenu annuel de 6 000 francs actuels par personne. Mais la colonisation japonaise en a fait un pays intermédiaire, bien plus évolué que la Chine continentale (Ho, 1978, Delissen A., 1994). les rendements du riz sont élevés grâce aux nouvelles variétés et à l'irrigation et les paysans sont organisés en associations encadrées par des ingénieurs. Une enclave d'économie moderne qui inclut le négoce et l'industrie pourvoit pour 40% à la demande en produits manufacturés et il existe un bon réseau de voies de communication principales. Les services de santé et l'instruction primaire qui concerne en 1941 71% des enfants de 6 à 14 ans ont été développés(... )* » (HOUSSEL J.-P., 1995 b).

---

<sup>69</sup> DUMONT René : *Taiwan le prix de la réussite*, Paris : La Découverte Cahiers Libres, 1987.

<sup>70</sup> Plus courte, notons-le au passage, que le Protectorat français sur la Tunisie.

Ces caractéristiques de la colonisation japonaise dans les campagnes contrastent fortement avec celles que la colonisation française a imprimées à celles du Maghreb en général et de la Tunisie en particulier. Ici, si l'on en croit J.-C. BRÛLE<sup>71</sup>, c'est le dualisme qui domine. Les apports techniques du colonisateur sont beaucoup moins bien diffusés (voire, pas du tout). On a affaire, en effet, à une colonie de peuplement qui maintient à l'écart la population autochtone. Au Maghreb, 10% seulement du territoire faisaient l'objet d'une appropriation foncière directe ; le reste était sous-administré et sous-équipé : parfois moins de 10 fonctionnaires locaux pour 100 000 habitants<sup>72</sup>. J.-C. BRÛLE relève l'existence de deux espaces antinomiques : les périmètres de colonisation (haut rapport, haut équipement, parcellaire géométrique) qui utilisent les terres les plus fertiles et accaparent l'eau, d'une part ; les terres des tribus et les douars, d'autre part, où subsiste une organisation traditionnelle mais déstructurée par la présence d'îlots de colonisation imbriqués dans ces zones.

Ce contraste s'expliquerait-il par une plus grande proximité culturelle du colonisateur et du « colonisé » dans le cas asiatique ? Nous nous garderons bien de prendre position sur cette question.

Quoi qu'il en soit, cette différence pourrait bien s'avérer déterminante pour la compréhension des destinées industrielles respectives de Taïwan et de la Tunisie, puisque, encore une fois, la structure industrielle taïwanaise en fait principalement, du moins dans ses origines, une industrie rurale et que celle-ci a largement reposé sur une prospérité agricole certes relative, mais **partagée**. Nous allons maintenant préciser en quel sens, en abordant l'exemple de la petite industrie rurale taïwanaise.

#### 4. La petite industrie rurale taïwanaise.

L'agriculture a pu fournir à l'industrie un débouché, du moins dans la phase industrielle de substitution des importations (de 1953 à 1970), comme le signale J.-P. HOUSSEL, qui précise que les industries en question concernent les biens de consommation (agro-alimentaire, textile et confection, industrie du bois et du cuir, petite mécanique...). Mais il s'agissait alors paradoxalement d'industries surtout situées dans les villes.

L'agriculture a surtout fourni à l'industrie de la main-d'œuvre à bas coût et aussi du capital, soit par des investissements directs de paysans dans de petits ateliers ruraux, soit par le biais des indemnités versées aux anciens propriétaires fonciers expropriés par la réforme agraire sous forme d'actions d'entreprises japonaises nationalisées. Ce dernier cas ne concerne guère toutefois la petite industrie rurale.

Ce qui s'avère déterminant pour cette dernière, c'est bien l'avantage du bas coût de la main-d'œuvre, sur lequel insistent aussi bien R. DUMONT que J.-P. HOUSSEL : le premier mentionne le croît démographique important (3,5%/ an vers 1955, 2,9% de 1963 à 1972), favorable à l'abondance de main-d'œuvre, mais surtout son caractère discipliné, inorganisé

---

<sup>71</sup> BRÛLE Jean-Claude : « Les campagnes maghrébines : remodelage des structures, politiques agricoles et dépendance alimentaire », in TROIN Jean-François (dir.) : *Le Maghreb, Hommes et espaces*, Paris : Armand Colin, 1985.

<sup>72</sup> Chiffre à rapprocher, même si les grandeurs ne sont pas tout à fait de même nature, de celui de 1 employé dans l'encadrement agricole pour 32 familles taïwanaises, signalé par R.DUMONT à propos de l'époque de la colonisation japonaise à Taïwan.

(absence de syndicats) et le fait que l'articulation entre emplois agricoles et industriels permette de concilier le bas niveau des salaires et l'absence de misère. Dans ces conditions, l'industrie ne pouvait longtemps demeurer tournée vers le marché intérieur et, de fait, la campagne allait devenir, dès 1970, le foyer d'industries essentiellement orientées vers l'exportation. J.-P. HOUSSEL insiste plus, quant à lui, sur les conditions *incitatives* que *permissives* permises par le contexte agricole. C'est au moins autant la *pauvreté* que la *prospérité* de l'agriculture, qui ont stimulé le développement d'une industrie rurale : « Les villageois vont se détourner de l'agriculture qui ne fournit pas de revenus suffisants, après avoir remboursé les emprunts pour l'acquisition des terres et mis en valeur leur propriété » (HOUSSEL J.-P., 1995 b).

Ces faits militeraient donc pour que nous classions la petite industrie rurale taïwanaise dans la catégorie de celles qui « résistent par l'exploitation de la force de travail » plus que par l'innovation<sup>73</sup>. La revalorisation de la monnaie nationale en 1985 constitua d'ailleurs un test de ce point de vue : elle aboutit, selon J.-P. HOUSSEL, à un déclin relatif des industries rurales au bénéfice d'industries plus sophistiquées, encouragées par le gouvernement (création du parc scientifique de Hsinchu en 1982) et à un processus de délocalisation, depuis 1990, vers la Chine continentale. L'auteur nuance cependant cette évolution, en distinguant des zones différentes : d'une part, des « régions agricoles » où l'absence de tradition incite les employés qui désirent s'installer à leur compte à le faire ailleurs ; d'autre part, des « districts manufacturiers » qui sont formés de « villages ateliers », dans lesquels un représentant permanent d'une société étrangère fait exécuter des étapes très spécialisées à domicile, par une main-d'œuvre familiale qui « ne compte pas ses heures ». Les investissements proviennent de l'agriculture, soit par la vente de parcelles, soit grâce aux bénéfices d'une entreprise de travaux agricoles. Mais, de ces villages ateliers, se détachent parfois des « entreprises performantes » qui connaissent le passage de l'OEM<sup>74</sup> (fabrication d'après le modèle fourni par le client) à l'ODM<sup>75</sup> (conception du modèle qui est sorti sous le nom du client). Une telle distinction rejoint tout à fait celle que nous avons établie nous-même entre les « producteurs à façon » et les « fournisseurs d'une production personnalisée »<sup>76</sup>. Les chaînes d'assemblage sont, quant à elles, délocalisées en Chine du Sud. Ces entreprises performantes parviennent également à intégrer la fabrication de biens d'équipement, phénomène que nous ne rencontrons guère à Tunis. J.-P. HOUSSEL en propose trois exemples.

- Le premier concerne la fonderie, dont le savoir-faire a été laissé, nous dit-il, par une société japonaise. En 1983, on trouvait, à une quinzaine de kilomètres du centre de Hsinchu, quatre « usines-centres » de plusieurs centaines de salariés, 20 usines moyennes (de 70 à 100 salariés) et une vingtaine de sous-traitants familiaux de 10 à 20 salariés. L'entreprise à l'origine de ce district a été fondée en 1968 par un fils d'agriculteur, la propriété foncière ayant joué un rôle important dans la garantie des emprunts.

- Le deuxième exemple montre une évolution, à travers deux générations, de la fabrication en sous-traitance de pièces de cycles à la production intégrée de platines de tourne-disques, depuis la fabrication des moules jusqu'à l'impression des emballages.

---

<sup>73</sup> Cf., supra, même chapitre, A-b-1-α)

<sup>74</sup> *Original Equipment Manufacturing*

<sup>75</sup> *Original Design Manufacturing*

<sup>76</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-a.

• On trouve enfin, nous signale J.-P. HOUSSEL, des unités de fabrication de machines à Tainang et Taichung, où leur implantation a été facilitée par l'existence ancienne d'Universités et de centres de recherche. Pour autant, « celles dont l'origine part d'un atelier de village ne sont pas rares ». Il en est ainsi du premier producteur de machines-outils à commandes numériques, « qui n'avait que quelques ouvriers en 1982 ». « Ces entreprises sont rejointes dans les zones industrielles, par les établissements transférés de l'aire métropolitaine de Taipei. L'extension des villages rejoint l'expansion des villes en une zone périurbaine confuse,... ».

Reprenons pour finir les différentes caractéristiques des districts industriels « marshalliens », afin de déterminer dans quelle mesure elles s'appliquent à la petite industrie rurale taïwanaise, et surtout dans quelle mesure elles peuvent être considérées comme favorables à sa compétitivité :

1) La taille des entreprises en fait, certes, des PME, même si les exemples pris par J.-P. HOUSSEL montrent de forts écarts entre les cas les plus extrêmes.

2) Il n'existe pas vraiment d'homogénéité des zones observées, comme le montre J.-P. HOUSSEL à partir de l'exemple de la bicyclette : « *Le cycle, pas plus que les autres secteurs, n'a donné lieu à des districts homogènes, comme on en trouve dans l'Italie du Milieu. Chaque région manufacturière a certes ses spécialisations, mais les établissements des différents secteurs s'enchevêtrent au lieu de se rassembler par nature de production* » (HOUSSEL J.-P., 1995 b).

3) Il existe une densité forte, *a priori* favorable à l'établissement de relations également fortes entre les unités de production. Il s'agit d'abord d'une densité de population : 2 000 habitants au km<sup>2</sup> en dehors de la montagne, « ce qui est la densité des milieux intermédiaires, au moment du maximum de l'emploi manufacturier en 1987 ». Mais cette densité démographique autorise à son tour une densité industrielle : « La densité des établissements est elle-même très forte, sans doute la plus forte du monde en dehors des cités/Etats, et la distance de l'un à l'autre dans le même secteur de production est faible ». Nous ne pouvons ici nous empêcher d'établir un rapprochement entre de telles densités et les modalités de peuplement des pays asiatiques telles qu'elles sont expliquées par J.-P. PAULET et I. MOR, lesquels mettent en évidence plusieurs facteurs contribuant à rendre compte d'une concentration de la population dans les plaines. Ils citent, à côté du rôle de certaines maladies comme le paludisme (moins virulent en plaine qu'en montagne), des facteurs historiques pour certains pays (par exemple, en Corée, la fuite de population du Nord vers le Sud, induisant des installations de préférence en plaine) et, enfin, à nouveau, l'influence culturelle, non pas cette fois-ci du confucianisme, mais des religions shintoïste et bouddhiste : la première sacralise la montagne où sont censés se réfugier les esprits des ancêtres, ce qui dissuade de les habiter ; la seconde, en frappant d'interdit la consommation de viande, ôte tout intérêt à l'exploitation des hautes terres plutôt propices à l'élevage qu'aux cultures (MOR I. PAULET J.-P., 1996, pp. 56-57). Ce dernier exemple met à mal la dichotomie matérialisme/idéalisme : d'un côté, il illustre le pouvoir qu'ont les représentations idéologiques sur le modelage des conditions matérielles dans lesquelles vivent les hommes. Mais, d'un autre côté, il montre le caractère très indirect et, somme toute, accidentel de cette influence (les voies du développement industriel sont décidément impénétrables !).

4) Mobilité sociale et relations inter-entreprises se conjuguent heureusement dans des réseaux quelquefois a-symétriques et qui n'excluent pas, loin s'en faut, l'intervention du

capital étranger : une pyramide de sous-traitants et de donneurs d'ordres est pilotée par des sociétés de commerce parfois étrangères.

Mais le caractère a-symétrique de ces relations, qui inciterait à première vue à parler à leur propos de relations polarisantes plus que de districts industriels, est précisément tempéré par la mobilité sociale ascendante. Mentionnée par J.-P. HOUSSEL, elle concerne plus une mobilité des sous-traitants vers la position de donneurs d'ordres ou en tout cas de producteurs autonomes, que de la position de salarié vers celle d'employeur. « *Le donneur d'ordres peut encourager le développement des sous-traitants, voire leur émancipation, afin de répondre aux exigences du marché ou, dans le cas des usines-centres, d'accroître leur capacité de production en limitant les risques de l'investissement* ». (HOUSSEL J.-P., 1995 b). Dans l'industrie du cycle, par exemple, la mobilité concerne aussi les différents sous-secteurs que sont, d'une part, les fabricants de pièces, d'autre part, les assembleurs. Certains fabricants, en devenant assembleurs, gardent le contact avec leur ancien métier. « *Des réseaux entrecroisés s'établissent entre les assembleurs qui ont arrêté la production des pièces et les producteurs de pièces qui se spécialisent et en exportent directement la moitié, les uns et les autres sauvegardant leur autonomie en ayant différents partenaires* ». La multiplicité des partenaires constitue en effet un deuxième facteur permettant de tempérer le caractère a-symétrique des relations : « *Donneurs d'ordre et sous-traitants, chacun de leur côté, cherchent à traiter avec plusieurs, afin d'éviter les relations de dépendance* ».

Des acheteurs étrangers passent par l'intermédiaire de sociétés de commerce qui peuvent être étrangères ou taïwanaises. Dans ce dernier cas, elles ont souvent été fondées par un ingénieur qui n'a pas assez de capitaux pour se mettre à son compte comme industriel. « Il met en relation son ancien patron avec les clients qu'il a pu connaître ».

5) Les signes d'intégration de l'aval vers l'amont ont déjà été mentionnés dans les « entreprises performantes » des « villages ateliers ». Il reste à s'interroger sur les facteurs qui favorisent ce processus à Taïwan. Parmi ces facteurs, il y a sans doute lieu de citer la qualification de la main-d'œuvre. R. DUMONT mentionne, à titre de facteur favorable à l'industrialisation dans sa première phase, la présence en ville d'artisans formés par les Japonais et d'ingénieurs venus de Chine (DUMONT R., 1987). On peut supposer aussi que l'orientation vers le marché extérieur de ces entreprises intégrant la fabrication de biens d'équipement leur donne la rentabilité suffisante, alors qu'il nous a été donné d'observer dans la région de Tunis que l'exportation était plutôt le fait du capital étranger.

Nous proposons maintenant de nous rapprocher géographiquement de l'espace qui fait l'objet de notre recherche en nous posant la question de la spécificité de la région de Sfax en Tunisie, spécificité qui existe indubitablement, sinon dans la réalité, du moins dans les représentations sociales des Tunisiens : n'avons-nous pas entendu l'expression, à propos de Sfax et à côté de bien d'autres images concernant cette ville, de « Japon de la Tunisie » ?

### ***b. Sfax, le « Japon de la Tunisie »***

Bien des témoignages font de la région sfaxienne un cas exemplaire de dynamisme et de tradition industrielle, et cette réputation est corroborée par l'importance des études consacrées à cette région. Nous nous référerons en particulier à Ali BENNASR<sup>77</sup>, Moncef

---

<sup>77</sup> BENNASR Ali : *La dynamique industrielle à Sfax*, Th. : géographie: Tunis, 1994.

BOUCHRARA<sup>78</sup>, Pierre-Noël DENIEUIL (1992) et Mohamed FAKHFAKH<sup>79</sup>. Il faut donc, dans un premier temps, et ce malgré l'essoufflement actuel du modèle sfaxien, marquer l'importance de ce dynamisme et de cette tradition, dont nous essaierons ensuite de comprendre les ressorts, qu'un éclairage historique nous aura mieux permis de percevoir entre temps.

### 1. Une vitalité qui s'essouffle.

Il existe indubitablement une originalité de la forme de développement industriel à Sfax. Il s'agit d'un développement par **démultiplication** des entreprises : leurs propriétaires, une fois atteinte une taille jugée optimale, préfèrent en créer ou en laisser créer de nouvelles plutôt que de poursuivre la croissance de l'existant. P.N. DENIEUIL fait du « développement par démultiplication des petites entreprises » la première caractéristique du « modèle entrepreneurial de Sfax », considéré comme « un cas original et exemplaire » (DENIEUIL P.-N., 1992) ; Ali BENNASR en précise les modalités, les causes et les conséquences : la petite entreprise, une fois arrivée à maturité, se diversifie en aval ou en amont, de manière souvent externe. Il emploie lui aussi l'expression : « développement par démultiplication ». Pour lui, les raisons de ce comportement entrepreneurial sont morales et sociales tout autant qu'économiques : on ne cherche pas à accaparer la totalité d'un marché donné ; on tient à en laisser une part au secteur informel, car ce dernier remplit un rôle *social* auquel on est sensible : il fait vivre des familles entières ; de plus, du point de vue économique cette fois-ci, la concurrence est jugée précieuse par les entrepreneurs, car elle fournit une référence, un point de comparaison qui permet de juger de la qualité de ses produits ; enfin la situation de monopole n'est pas considérée comme enviable, car elle suscite des *ennemis*. Il faudrait ajouter une considération économique plus universelle : c'est le risque d'apparition, au-delà de la taille optimale, de nouveaux coûts liés à la nécessité d'assurer de nouveaux services. Laissons de côté ce dernier argument et arrêtons-nous un peu plus longuement sur ceux qui ont une portée morale car ils sont *a priori* plus surprenants : les chefs d'entreprise de la région de Sfax sont-ils à ce point plus vertueux que d'autres ? Nous nous garderons bien de prendre position sur une telle question ; mais, du moins, sont-ils peut-être plus que d'autres attachés à leur réputation, d'où la répugnance qu'ils expriment à se faire des ennemis. L'importance de la *réputation*, comme nous le verrons encore, constitue un thème vers lequel convergent bien des études qui prennent Sfax pour objet. Il faudra ensuite se demander quelle spécificité géographique et historique de l'espace en question peut donner tant de poids à cette préoccupation sociale.

Quoi qu'il en soit, la réalité du « développement par la démultiplication » est bien illustrée dans les faits par la sur-représentation de la petite entreprise à Sfax : plus de 90% des établissements, totalisant 50% des emplois, font travailler moins de 100 personnes ; 86% ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 million de dinars tunisiens. A l'aide de coefficients permettant de comparer la part de chaque tranche d'emploi dans l'ensemble de l'emploi d'une branche à Sfax avec son équivalent dans l'ensemble de la Tunisie<sup>80</sup>, A. BENNASR parvient à

<sup>78</sup> BOUCHRARA Moncef : « Le miracle sfaxien », *Dialogue*, n° 631 à 634, du 10 novembre 1986 au 1er décembre 1986.

<sup>79</sup> FAKHFAKH Mohamed : *Sfax et sa région*, Th : Lettres : Paris VII : 1975, Ceres, Tunis.

<sup>80</sup> Il s'agit des coefficients inspirés de Sargant et Florence, 1929 (Cf. supra, Première Partie, I-B-a-1) :

$Q = x_{ij}/x_j/X_{ij}/X_j$  où :

$x_{ij}$  = emploi de la catégorie de taille  $i$  de la branche  $j$  à Sfax ;

$x_j$  = emploi total de la branche  $j$  à Sfax ;

$X_{ij}$  = emploi de la catégorie  $i$  de la branche  $j$  en Tunisie ;

mettre en évidence une sur-représentation de la petite entreprise à Sfax ; il obtient les coefficients suivants, sur l'ensemble des branches :

10 à 20 emplois : 1,07  
20 à 50 emplois : 1,37  
50 à 100 emplois : 0,82  
100 emplois et plus : 0,79

A. BENNASR voit cependant une faiblesse à ce type de développement : la tendance, écrit-il, de la petite unité « à se refermer sur elle-même ». Sans doute faut-il interpréter cette crainte de la manière suivante : diversification en aval et en amont de manière externe signifie que le chef d'entreprise crée une filiale spécialisée dans la fabrication de biens intermédiaires<sup>81</sup> qui lui sont nécessaires (amont) ou dans une transformation supplémentaire de son produit (aval) susceptible d'en augmenter la valeur ajoutée. Dans les deux cas, ne risque-t-il pas de privilégier des relations avec ses propres filiales au détriment de relations avec l'ensemble du tissu industriel local ? Si tel était le cas, la « faiblesse » relevée par l'auteur rejoindrait nos propres observations tunisoises à propos des réticences des entrepreneurs de la capitale et de sa région à la spécialisation et au recours à la sous-traitance. Elle tendrait donc à nuancer sérieusement l'idée d'une originalité sfaxienne sur ce plan. L'auteur insiste d'ailleurs sur ce point, lorsqu'il aborde, dans son chapitre 7 consacré au « fonctionnement interne du système industriel », une sous-traitance qu'il qualifie d'« embryonnaire » : il montre d'abord la prédominance de la sous-traitance de *capacité* au détriment de la sous-traitance de *spécialité* ; il qualifie de plus cette sous-traitance d'« endogène », dans le sens où les entreprises, encore une fois, s'adressent à leurs propres filiales, en raison des défaillances des sous-traitants indépendants du point de vue de leur coût, du respect des délais, de la qualité du travail, des difficultés de normalisation de ce travail et, enfin, des modalités de paiement (la faible taille des sous-traitants en question, le faible niveau de leur fonds de roulement les conduisant à réclamer le règlement comptant de leurs prestations). C'est pour les mêmes raisons, selon A. BENNASR, que le tissu local représente une faible part de la sous-traitance utilisée par les entreprises locales : par exemple, 43% du chiffre d'affaires sous-traité dans la métallurgie, 38% dans le carton, la plasturgie et l'industrie alimentaire.

L'argument des modalités de paiement, avancé par les donneurs d'ordres pour justifier leur réticence à recourir à la sous-traitance indépendante, est de nature à susciter bien des interrogations sur la réalité de la capacité de coopération dans le tissu industriel local sfaxien : que ces donneurs d'ordres préfèrent en général risquer leur capital dans la création d'une filiale plutôt que le risquer en accordant des délais de paiement à des sous-traitants marque assez clairement, selon nous, les limites que rencontre, à Sfax, l'exercice de la *confiance* et que ne parvient pas à gommer l'existence d'une tradition de solidarité régionale largement évoquée par ailleurs. Ne privilégierait-elle pas, sous couvert de solidarité régionale, des *réseaux* plus qu'un *territoire* ?

Il ne faut cependant pas réduire la démultiplication des entreprises à la seule création de filiales : d'autres témoignages montrent que la « mobilité sociale ascendante » en constitue, à Sfax une forme non négligeable, qui suscite d'autant plus de résistances, de la part des employeurs en place, que sa réalité est puissante. Du moins peut-on le supposer. Ali BENNASR écrit ainsi : « *Bien que les nouveaux créateurs d'entreprises se trouvent dans la*

---

X<sub>j</sub> = emploi total de la branche j en Tunisie

Un coefficient Q < 1 indique une sous-représentation de la catégorie de taille i à Sfax .

<sup>81</sup> Pièces détachées, composants, produits semi-finis.



*plupart des cas face à des querelles, des tracasseries causées par leurs anciens patrons, ces derniers finissent par accepter le fait accompli*». Certes, il existe à Sfax, selon M. BOUHRARA, une loi non écrite qui veut que « l'on ne concurrence pas son ex-patron, surtout s'il est Sfaxien » (BOUHRARA M., 1986). Mais le respect d'une telle loi ne constitue pas forcément un obstacle à l'« essaimage » : un salarié peut s'installer à son compte dans un créneau inoccupé par son ex-employeur et devenir même son fournisseur ou client, tout en bénéficiant de l'expérience acquise chez lui. L'observation scrupuleuse de cette loi constitue même, à notre sens, un facteur qui réduit les tensions et favorise la coopération dans l'espace où on l'applique. Toutefois, selon M. BOUHRARA, dont les observations citées ici remontent à 1986, la loi en question faisait déjà l'objet de transgressions, dont il fournit des exemples, en estimant qu'une minorité de Sfaxiens approuvait alors ces comportements. Mais « des tabous sont dépassés peu à peu ». P.-N. DENIEUIL constate également l'existence de l'« essaimage » (DENIEUIL P.-N., 1992).

Des signes d'essoufflement de ce « modèle sfaxien » se font jour depuis peu : Ali BENNASR constate ainsi que Sfax connaît le taux d'accroissement démographique le plus faible des grandes villes de Tunisie : 1,9% entre 1975 et 1984, après 2,1% entre 1966 et 1975 et 2,6% entre 1956 et 1966. Entre 1973 et 1988, l'investissement a crû à Sfax plus vite que dans l'ensemble de la République, avec des fluctuations plus atténuées : ainsi, mesuré en base 100 en 1973, l'indice qui mesure cette croissance s'établit en 1988 à 274 pour la Tunisie et à 471 pour Sfax. Cependant, l'auteur constate un recul des taux de réalisation de ces investissements (BENNASR A., 1994). Il fait remarquer aussi qu'un certain nombre de branches apparaissent maintenant saturées, notamment l'agro-alimentaire (huileries surtout) et la chimie. Entre les IV<sup>ème</sup> et VII<sup>ème</sup> Plans, la part de l'IAA dans le total de l'investissement est passée de 22,8% à 16,3% (respectivement 17,6% et 14% pour l'ensemble de la République). La chute est plus accentuée encore en ce qui concerne la chimie : la part des ICHC (industries chimiques et du caoutchouc) dans l'investissement total au cours des deux mêmes Plans est passée de 29,6% à 7,3% (respectivement 17,5 et 10% pour la Tunisie entière). Mais d'autres branches, à l'inverse, sont en expansion (mécanique, électrique et électronique, sans oublier la menuiserie). Quoiqu'il en soit, le chapitre 7 de la thèse de A. BENNASR lui donne l'occasion de mettre en évidence la sous-utilisation de l'ensemble des capacités de production de l'industrie sfaxienne, au même titre que de l'ensemble de l'industrie nationale. Il propose deux explications à ce phénomène : le caractère saisonnier de certaines activités, certes, mais aussi l'étroitesse générale du marché.

Il faut de plus se garder de se forger de la région sfaxienne une image par trop homogène, en faisant du « modèle de développement par démultiplication » un modèle unique de cette région. En fait, le tissu industriel local est très hétérogène, comme tendent à le montrer les typologies construites tant par P.-N. DENIEUIL que par A. BENNASR. La première (P.-N. DENIEUIL, 1992) - qui concerne en fait « le tissu entrepreneurial » et dépasse donc le seul cadre industriel - distingue les « pères de l'industrie », les « nouveaux industriels », les « entrepreneurs innovateurs » et les « artisans entrepreneurs ». Les « pères de l'industrie » constituent à la fois un type et une génération d'industriels : ils se caractérisent par leur ancienneté et par la continuité de leur entreprise à travers plusieurs générations. Leur activité a connu des mutations au fil du temps, soit de l'artisanat vers la PME, soit du commerce vers l'industrie. Ils sont donc les plus représentatifs de ce que le développement sfaxien présente de plus endogène, un capital industriel se formant à partir d'une tradition artisanale ou commerçante locale. Or, P.-N. DENIEUIL souligne à leur propos leur vulnérabilité économique actuelle. Certes, la tradition qu'ils représentent peut être réactivée par la seconde catégorie des « nouveaux industriels », puisque, dans cette catégorie, à côté des

techniciens issus du secteur public, P.-N. DENIEUIL trouve des repreneurs d'unités familiales artisanales animés du souci de les industrialiser.

A. BENNASR distingue en ce qui le concerne trois générations d'entrepreneurs industriels : les « agriculteurs-oléifacteurs », les « fondateurs de l'industrie » et, enfin, une « nouvelle génération d'industriels ». Des premiers, il précise qu'ils ont investi dans les huileries pour accroître la valeur ajoutée agricole ou encore dans le commerce, voire dans l'industrie des biens d'équipement agricoles. Il ont, selon lui, des pratiques proches de celles des agriculteurs. La deuxième génération des « fondateurs de l'industrie » est composée d'anciens artisans ou commerçants et date du début des années 1960 : on peut donc supposer qu'elle correspond approximativement à la catégorie de ceux que P.-N. DENIEUIL appelle « les pères de l'industrie » ; or, pour A. BENNASR, il s'agit d'un groupe aujourd'hui aisé et méfiant : « La plus banale des informations leur semble parfois du domaine de l'intime et du secret ». Au contraire, la « nouvelle génération » (troisième groupe) serait composée d'industriels diplômés, « ouverts », accueillants, dynamiques. Ils ouvrent leur capital à des tiers, sont présents quotidiennement dans les établissements, participent à la production.

Les deux premières générations d'industriels selon A. BENNASR, ainsi que le groupe des « pères de l'industrie » selon P.-N. DENIEUIL constituent le reflet encore vivant d'une histoire spécifique de l'économie et de la société sfaxienne qu'il n'est pas indifférent de connaître pour en comprendre les caractéristiques actuelles.

## 2. Les origines historiques de la petite industrie sfaxienne.

Sfax n'est venue à l'industrie que tardivement. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, on comptait à Sfax quatre fois moins d'industriels qu'à Sousse et cinq fois moins qu'à Tunis (FAKHFAKH M., 1975). Et à la veille même de l'indépendance de la Tunisie, il n'existait encore à Sfax – hormis la trituration des olives – que 12 établissements de plus de 50 salariés (BENNASR A., 1994). Si Sfax est bien devenu la seconde ville industrielle de Tunisie dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, c'est, comme le rappelle M. FAKHFAKH, dans un cadre colonial, à partir de capitaux coloniaux et, ajouterons-nous, dans un contexte où même la première ville industrielle ne l'était que fort peu.

En effet, la ville de Sfax, coupée de son arrière-pays, isolée entre le Sahel, plus peuplé, et le Sud regardant vers d'autres centres d'attraction tels que Gabès, parvenait difficilement à rayonner : un débouché extra-local manquait à son artisanat (BENNASR A., 1994). C'est entre les deux guerres mondiales que la bijouterie a pu se développer pour répondre aux besoins de thésaurisation qui croissait dans un contexte où, faute de titres de propriété foncière solides, seul le métal pouvait servir de garantie aux prêts (FAKHFAKH M., 1975).

Au moment de l'instauration du Protectorat français en Tunisie, c'est en réalité le commerce qui constituait la principale source de prospérité et de rayonnement pour la ville de Sfax, et ce depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle. Les commerçants sfaxiens, qui exerçaient leur activité à l'échelle internationale, accumulèrent ainsi un capital utilisé de manière improductive (placements fonciers, immobiliers ou consommation de luxe).

Dans ce contexte, le pouvoir colonial français poursuivit deux buts : « étrangler » le commerce sfaxien (sans doute coupable de concurrencer le commerce colonial) d'une part et, d'autre part, trouver aux capitaux sfaxiens un champ alternatif en développant l'agriculture. Cette activité était en même temps susceptible de fournir un débouché à l'artisanat (BENNASR A., 1994). Jean PONCET<sup>82</sup> a montré que la colonisation européenne a tendu à

---

<sup>82</sup> PONCET Jean : *Paysages et problèmes ruraux en Tunisie*, Paris : PUF, Université de Tunis, 1962.

développer la monoculture de l'olivier dans l'arrière-pays, et ce au détriment des éleveurs traditionnels et en association avec une bourgeoisie rurale autochtone et sédentaire de planteurs *mgharsi*. Il note que, en 1881, la zone entourant Sfax (dans un rayon allant de 30 km à 70 km selon les directions) ne comptait que 350 000 oliviers, tandis que, en 1955, elle en comprenait plus de six millions. Selon Mouldi LAHMAR<sup>83</sup>, l'expropriation des Bédouins, qu'ils aient été transformés en métayers ou salariés, aurait permis de constituer les bases d'un prolétariat d'abord exploité à la campagne, dans les oliveraies, par des planteurs autochtones. **Cette émergence d'une bourgeoisie locale** serait à l'origine d'une représentation des Sfaxiens comme gens travailleurs, économes et entrepreneurs. Les colons auraient développé cette image pour renforcer des valeurs propres à l'agriculture sédentaire (et s'opposant à la culture bédouine), ce qui était vécu comme nécessaire dans le cadre du projet colonial de mise en valeur de la terre. Aujourd'hui encore, les pratiques et représentations des Sfaxiens eux-mêmes restent marquées profondément par l'histoire de cette articulation ville-campagne, agriculture-commerce-industrie. Nous en avons perçu parfois des échos dans certains propos sortis de la bouche d'acteurs d'origine sfaxienne : « Tout bon Sfaxien, » note par exemple M. Noureddine B.S., industriel de la confection originaire de Sfax, « possède, du moins s'il veut être respecté dans la société sfaxienne, un peu de terre et quelques oliviers ».

Cette expansion de l'agriculture spéculative finit par entraîner dans son sillage un développement de l'artisanat utilitaire et de l'industrie. « Sfax n'a jamais connu autant d'artisans qu'aujourd'hui », affirme M. FAKHFAKH en 1975, appuyant ses dires sur une comparaison entre des données de l'OFPE<sup>84</sup> estimant à 990 le nombre d'ateliers établis à Sfax en 1968 et les résultats de sa propre enquête réalisée en 1971 et qui chiffrait leur nombre à 1 442, employant près du tiers de la population active sfaxienne. Il note que le nombre des tisserands est en baisse, contrairement à celui des ferronniers et des réparateurs de véhicules, activités en expansion. De fait, l'artisanat de services représente alors le tiers des artisans sfaxiens ; le prolongement à l'extrême de la durée d'utilisation des véhicules, mais aussi la **mécanisation de l'agriculture** – doublement du nombre de tracteurs entre 1965 et 1973 – stimulent cette activité.

Quant à l'industrie sfaxienne autochtone, M. FAKHFAKH en voit les origines dans l'industrialisation des huileries, achevée en 1960 à la suite de l'interdiction de la traction animale pour le broyage des olives. En 1896, il dénombre 30 entreprises industrielles coloniales, dont 15 huileries ; en 1956, 288 entreprises industrielles, dont 250 huileries. Il note toutefois que, dans les quinze années qui vont suivre, la majorité des nouveaux industriels seront d'anciens commerçants. En même temps l'industrie sfaxienne se diversifie, entre les entreprises qui valorisent des matières premières locales ou régionales (huilerie mais aussi chimie) et celles qui s'expliquent par la présence d'un marché de consommation local (chaussure, menuiserie, minoterie, laiterie...).

Il fallait comprendre les origines artisanale et agricole de la petite industrie sfaxienne, du moins celle des deux premières générations, car il semble qu'elles tirent leur vitalité et leur compétitivité d'une tradition qui n'est pas sans rapport avec l'artisanat et l'agriculture : celle du travail informel. Comme nous l'avons fait à propos d'autres espaces dans lesquels avait pu perdurer la petite entreprise, il nous faut en effet nous poser la question des facteurs propres au contexte sfaxien qui permettent d'expliquer non seulement la « résistance » de la petite entreprise, mais son réel dynamisme, et ce malgré les signes d'essoufflement dont il fut question précédemment.

---

<sup>83</sup> LAHMAR Mouldi : « A propos d'une taxinomie populaire : « Les Sfaxiens sont des gens travailleurs, économes et entrepreneurs », in : *La dynamique économique à Sfax entre le passé et le présent*, Sfax : 1er Colloque international , 28-30 novembre 1991 (Association de sauvegarde de la Médina de Sfax, Association des amis des musées de Sfax).

<sup>84</sup> Office de la Formation Professionnelle et de l' Emploi.

### 3. Les ressorts de la vitalité sfaxienne.

Il ne faudrait pas nier, en tout premier lieu, qu'une part de cette compétitivité repose, comme dans presque tous les espaces que nous avons abordés du point de vue de la petite entreprise, sur l'exploitation de la force de travail : certes, rigoureusement parlant, l'exploitation de la force de travail, concept de Marx, n'est pas liée à la petite entreprise, mais à l'essence même du mode de production capitaliste et du salariat. Cette expression est peut-être donc particulièrement mal choisie ici, mais elle nous paraît simplement commode pour signifier que toute condition informelle d'activité ouvre la possibilité d'une sous-rémunération de l'heure de travail, quel que soit le statut, salarié ou non, de ce travail, et que cette sous-rémunération est en soi, et à court terme au moins, un facteur de compétitivité, sans constituer néanmoins un signe de développement<sup>85</sup>. Nous ne prétendons pas à l'incapacité du « secteur informel » de susciter des innovations ou de générer du développement, bien au contraire. Ce n'est qu'à une de ses caractéristiques, quand elle existe, à savoir la sous-rémunération de la force de travail, que nous nions le statut de facteur de développement. Ces précautions étant prises, il faut rappeler ce que nous pouvons entendre par « secteur informel » et en quoi cette notion est concernée par l'étude du tissu industriel sfaxien.

Certes, nous avons affaire là à une notion qui prête à controverse. Pour P.-N. DENIEUIL par exemple, l'opposition entre « informel » et « structuré » n'est pas plus pertinente que celle entre « tradition » et « modernité ». Il cite à ce propos Ahmed HENI : « On appelle informel ce qu'on ne comprend pas ». Il est vrai que la distinction entre le formel et l'informel pourrait s'avérer particulièrement stérile si l'on s'y réfugiait pour ne considérer que le premier comme étant digne d'étude : on confondrait alors le formel et le réel, et une bonne part de la réalité échapperait à notre compréhension. Ceci étant, il ne paraît tout de même pas inutile de considérer que la réalité tire une part de son intelligibilité de la forme qu'elle prend : plus trivialement, le comportement, le succès ou l'échec, la destinée même d'un artisan, ne sont-ils pas susceptibles de changer selon qu'il paie, ou non, des impôts ? La forme juridique et sociale des activités n'est pas qu'un voile jeté sur elles : elle influe sur leur devenir.

Un autre choix théorique consiste à définir *formellement* l'informel : c'est en quelque sorte celui qui est adopté dans une étude publiée par l'OCDE en 1992<sup>86</sup> et qui assimile finalement le secteur informel aux micro-entreprises, pour ne pas dire à l'artisanat. La première partie est précisément consacrée au « cadre juridique, réglementaire et institutionnel du secteur informel ». La « réglementation du travail » s'inscrit dans un « cadre professionnel » qui n'est autre que celui des corporations d'artisans, régies par un « conseil de la profession », avec un *amine*<sup>87</sup> à sa tête (chef de corporation). Le conseil attribue notamment la carte professionnelle aux adhérents (qui relèvent de l'« artisanat traditionnel et des petits métiers »). Le secteur en question subit pour l'essentiel le régime commun de la législation du travail, mais avec des contraintes fiscales propres (allégées). Il bénéficie d'un autre côté des avantages du FONAPRAM<sup>88</sup>. Ces précisions sont nécessaires pour comprendre que, dans cette acception, le secteur informel n'a rien de non structuré, même si la troisième partie de

<sup>85</sup> Cf. supra, Introduction générale.

<sup>86</sup> BEN ZAKOUR Abderrahman, KRIA Farouk : *Le secteur informel en Tunisie : cadre réglementaire et pratique courante*, ss la direction de MORRISSON Christian, OCDE, 1992.

<sup>87</sup> En arabe : « secrétaire » (le radical évoque la notion de « confiance »).

<sup>88</sup> Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers, créé par la loi n° 81-76 du 9 août 1981.

l'étude citée a pour objet la mise en évidence des écarts entre la réglementation et les pratiques des entreprises concernées. L'opposition entre « formel » et « informel » recouvrerait donc ici plutôt une opposition entre les modes de production capitaliste et précapitaliste.

C'est précisément le cadre juridique précapitaliste qui permet la sous-rémunération horaire du travail, du fait du caractère familial, en tout cas non salarié, d'une bonne partie de la main-d'œuvre : plus encore que l'absence de minimum légal fixé à cette rémunération ou que la modestie des revenus mensuels des intéressés, c'est l'acceptation plus ou moins volontaire d'horaires de travail incomparables à ceux en vigueur dans le secteur capitaliste, qui est à l'origine de la sous-rémunération horaire. Or, cette réalité, même si on en rencontre partout des exemples, est mentionnée comme une spécificité de Sfax par les auteurs qui se sont intéressés à l'entrepreneuriat dans cette région : c'est bien ce phénomène-là, peu ou prou, qu'illustre Moncef BOUHRARA, lorsqu'il indique, à propos du secteur de la chaussure de la Médina de Sfax (« phénomène unique au monde », « la constitution d'une zone industrielle en pleine médina ! »), que les ouvriers sfaxiens, une fois rentrés du travail, continuent le soir chez eux pour leur propre compte, et fabriquent deux ou trois paires de chaussures, en famille, qui seront livrées le lendemain à un acheteur collecteur. « On voit ainsi toute la continuité et l'intimité du mélange entre espace de travail et espace de vie, temps de travail et temps de loisir » (BOUHRARA M., 1986 c). L'interpénétration entre vie privée et vie professionnelle est bien une caractéristique décisive de ce secteur précapitaliste. P.-N. DENIEUIL insiste lui aussi sur ce point à propos du « contrôle familial de l'entreprise » à Sfax (premier aspect qu'il étudie de la « psychologie économique de l'entrepreneur »). Il signale à ce propos les interférences entre « l'affectif et le fonctionnel » : si certaines sont à l'avantage des enfants salariés de leur père (celui-ci n'osant pas licencier ses enfants, ou même commander à son fils aîné), d'autres vont dans le sens de la sous-rémunération du travail puisqu'on peut imposer à ses enfants des horaires difficiles à faire accepter à des salariés étrangers à la famille (DENIEUIL P.-N., 1992). Que l'auteur fasse de cette interpénétration entre sphère privée et sphère professionnelle un trait marquant de la culture entrepreneuriale de Sfax, alors qu'il s'agit en même temps d'une caractéristique propre au secteur précapitaliste, nous amène à conclure soit à la prédominance de ce secteur précapitaliste dans la région de Sfax, soit à sa particulière force d'attraction pour les chercheurs, ceux-ci ayant tendance à se focaliser sur ce dernier. La sur-représentation des petites entreprises, que nous avons signalée plus haut, plaide en faveur de la première explication, mais cette sur-représentation a très bien pu également orienter les recherches dans un sens qui en amplifie la portée.

Un autre indice conduit également à penser que bien des caractéristiques que l'on présente comme propres à la région sfaxienne sont en réalité propres au secteur informel, au sens de précapitaliste : lorsque le sociologue A. B'CHIR<sup>89</sup> propose, de son côté, une définition positive du « secteur non structuré », qui cesse de se référer pour cela à ce qu'il n'est pas (capitaliste, ou déclaré), il insiste sur la nécessité d'en analyser les ressorts internes qui sont de l'ordre psychosociologique. Et il désigne alors une stratégie des petits patrons, marquée par une volonté, par désir d'autonomie, de ne pas dépasser un certain seuil de production, ce qui implique que l'on privilégie le recours à des techniques peu coûteuses (acquises sur le marché de l'occasion) et que l'on se méfie du recours au travail salarié qualifié qui donne à l'ouvrier un pouvoir de négociation sur son salaire. Ne reconnaissons-nous pas là une stratégie observée généralement à Sfax, et désignée comme étant à l'origine du développement par démultiplication ?

---

<sup>89</sup> B'CHIR A. : « Portée et limites de la dynamique de l' « innovation » technologique dans le secteur informel », Colloque de Hammamet, *Travail et Développement*, 1987, n°9.

La connaissance de l'histoire et de l'origine artisanale ou agricole de l'industrie sfaxienne nous est maintenant d'un grand secours, car elle rend encore plus plausible l'hypothèse de la prédominance du secteur précapitaliste à Sfax, sinon dans la réalité, du moins dans les représentations et les pratiques des acteurs. Il n'est pas impossible que ces derniers aient conservé et adapté à un nouveau contexte des pratiques relevant d'un contexte précapitaliste, ce qu'évoque d'ailleurs P.-N. DENIEUIL lorsqu'il mentionne la « résistance du modèle familial à l'évolution » (son adaptation du rural à l'urbain et au contexte industriel).

Si la sous-rémunération du travail constitue un facteur de compétitivité propre au secteur précapitaliste, elle ne saurait, à elle seule, épuiser la compréhension d'une telle compétitivité. Il faudrait d'abord mentionner, certes, l'évasion fiscale qui résulte du caractère souterrain de certaines activités, donc de leur caractère informel au sens strict (activités non déclarées, donc sans formes juridiques). Et si essoufflement il y a du « modèle » sfaxien, il est permis de penser qu'il vise plus particulièrement ces deux ressorts-là de compétitivité : le second, en particulier, semble menacé par une volonté politique, de la part du gouvernement, de partir en guerre contre l'évasion fiscale qui, si l'on en croit certains entrepreneurs que nous avons rencontrés, et qui s'en estiment victimes, est loin de ne concerner que le secteur informel au sens de la micro-entreprise. Un grand groupe tunisien, dont l'origine sfaxienne est connue de tous, passe pour avoir été, en 1996, dans le colimateur des services fiscaux. La région de Sfax aurait connu l'année suivante, selon une rumeur aussi insistante que difficile à vérifier, des émeutes que l'on pourrait analyser comme une réaction populaire plus ou moins spontanée contre une campagne gouvernementale de chasse aux activités informelles (prises ici au sens de non déclarées), que nombre d'entrepreneurs, parmi ceux que nous avons rencontrés notamment, vivent comme une « concurrence déloyale ». On pourrait lire dans ces faits un indice d'une opposition, sinon politique, du moins économique, entre les milieux d'affaires tunisois, « légitimistes », et ceux de Sfax, plus enclins à miser sur la clandestinité des activités. Le silence de la presse sur ces événements ne suffit bien évidemment pas à en infirmer l'authenticité. Par contre, l'existence d'une campagne gouvernementale contre les activités informelles est assez facile à vérifier à travers la presse qui s'en fait volontiers l'écho<sup>90</sup>. Une telle opposition entre des milieux d'affaires tunisois « légalistes » et des Sfaxiens plus en marge de la légalité économique, si elle ne saurait être systématisée au risque d'encourir gravement le reproche de l'amalgame voire de la diffamation, a tout de même pour elle une représentation forte qui puise ses racines dans l'histoire de la région de Sfax et qui montre cette dernière comme traditionnellement « insoumise » au pouvoir de la capitale, tout au moins refusant de compter sur l'appui financier de l'Etat. P.-N. DENIEUIL nous explique ainsi : « La population de Sfax tenue à l'écart par l'Etat central, aurait alors **reproduit cette mise au banc** en ne recourant pas à lui pour résorber la crise » (DENIEUIL P.-N., 1992, 3<sup>ème</sup> partie, « La psychologie économique de l'entrepreneur, autonomie et complémentarité », 4, « Les régulations économiques »).

Sous la plume de l'auteur, la remarque a toutefois une portée plus grande : elle tend à rendre compte d'une capacité à l'autonomie des Sfaxiens qui dépasse la simple quête d'économies fiscales, mais qui débouche, selon lui, et par la force des choses, sur l'innovation. Il nous faut en effet maintenant marquer que ni la sous-rémunération de la force de travail, ni l'évasion fiscale ne sauraient rendre compte à elles seules de la vitalité et de la compétitivité de la petite industrie sfaxienne, et ce quelles que soient ses tendances à

---

<sup>90</sup> HASSEN Jameleddine : « Commerce parallèle : une résistible ascension », *La Tunisie Economique*, 1996, n°64.

l'essoufflement. N'y aurait-il pas une indéniable spécificité sfaxienne qui tiendrait au caractère *industriel* de sa population, à son *savoir-faire* et à son *ingéniosité* ?

Ces représentations, auxquelles il faudrait ajouter les valeurs de *solidarité* et du sens de *l'économie*, ont-elles uniquement été bâties « pour les besoins de la cause » (coloniale) (LAHMAR M., 1991), ou reposent-elles sur une réalité encore actuelle ? Et comment en décider ? Combien de témoignages individuels faut-il réunir pour ce faire ? Il nous semble en fait préférable de chercher à démonter ces représentations et d'en trouver la logique interne : si les Sfaxiens témoignent réellement, dans leurs pratiques quotidiennes, d'attitudes fondamentalement différentes de celles des Tunisois par exemple, on doit pouvoir en trouver l'origine dans des spécificités qui caractérisent la région de Sfax et la différencient objectivement d'autres espaces appartenant, ou non, à l'ensemble tunisien. Nous avons déjà tenté de nous adonner à ce genre d'exercice lorsqu'il s'agissait pour nous de trouver les origines ou les facteurs de pérennité de certains districts industriels, interrogeant tour à tour le climat, la religion, etc. Cette fois-ci, la religion ne saurait être en question puisque l'Islam est partagé de manière dominante par l'ensemble de la population de la Tunisie, qu'elle soit de Sfax, de Tunis ou d'ailleurs. Tout au plus pourrait-on émettre l'idée que des contacts plus ou moins prononcés avec des populations embrassant des religions différentes aient pu en déformer quelque peu le sens, et que l'ampleur de ces contacts ait pu varier selon les régions de Tunisie. Mais l'ouverture sur l'extérieur caractérise aussi bien les Sfaxiens que les Tunisois. Une tradition commerçante de Sfax a pu favoriser les voyages, cette habitude ne contredisant qu'apparemment la tendance à l'autonomie, au « repli sur soi », que relève en même temps P.-N. DENIEUIL, lequel précise que la « tradition voyageuse » est « toujours finalisée vers un retour à soi ».

Nous chercherons donc de préférence la spécificité sfaxienne dans les caractéristiques de l'histoire et de la géographie locales. En d'autres termes, comment le Sfaxien vit-il le fait d'être né à Sfax, et surtout d'y grandir ?

Parmi les acteurs que nous avons rencontrés dans la région de Tunis, un certain nombre sont originaires de Sfax, et leurs témoignages peuvent s'ajouter utilement à ce qui a pu être écrit sur la question.

Qu'est-ce que la région de Sfax, du point de vue des activités industrielles en tout cas ?

C'est d'abord un espace restreint et relativement isolé, ce qui favorise les relations internes, la coopération et la solidarité. A. BENNASR précise que le système industriel sfaxien se limite à six communes de l'agglomération<sup>91</sup>. Il destine sa remarque à expliquer la faible pénétration du capital étranger (BENNASR A., 1994, partie 1, chapitre 1, « L'entrepreneuriat industriel »). Lorsqu'il analyse la genèse de l'espace industriel, il insiste - il faut le rappeler - sur l'isolement de Sfax entre le Sahel et le Sud chacun obéissant à sa logique propre d'attraction géographique<sup>92</sup>. Pour M. BOUHRARA, « Sfax est un grand village. », ce qui favorise, selon lui, l'éclosion et la manifestation d'une valeur fondamentale sur laquelle il insiste beaucoup : celle de la *solidarité*, qui se traduit par des échanges d'informations sur les marchés qui élargissent les compétences des uns et des autres (BOUHRARA M., 1986 d). On peut penser aussi que cette caractéristique de « grand

<sup>91</sup> Laquelle agglomération concentre encore, malgré des tendances au desserrement industriel, 95% des établissements et 94% de l'emploi industriel de l'ensemble de la région.

<sup>92</sup> Cf., supra, même chapitre, C-b-2.

village » - au sens où « tout le monde se connaît » - donne à la notion de réputation une importance toute particulière, qui interdit l'escroquerie, du moins entre Sfaxiens, et permet de nourrir la confiance dans les relations commerciales. M. BOUCHARA raconte cette anecdote d'une panne de voiture survenue à Sfax : le garagiste appelé « ne cherche pas à filouter » (importance de la réputation). De plus, son sens de l'économie le pousse à explorer toutes les possibilités de réparation avant de changer la pièce en cause. Il est finalement conduit à indiquer à l'automobiliste un collègue qui n'a peut-être jamais fait le travail requis sur la pièce en question, mais qui verra là une occasion d'apprentissage. C'est ainsi que s'élargissent les compétences des uns et des autres. Les enquêtes menées par P.-N. DENIEUIL à Sfax le poussent à reprendre à son compte l'idée qu'« aucun projet ne peut y réussir si le promoteur n'est pas Sfaxien ». Toutefois, certains témoignages laisseraient penser que cette culture de la solidarité et de la confiance est en train de s'édulcorer : M. Slaheddine K.<sup>93</sup> dirige une entreprise qui fabrique des étiquettes à Borj Cedria, sur la côte Sud de Tunis. Il est originaire de Sfax, et pense que « Sfax, c'est moins sérieux qu'avant : les clients y paient de plus en plus mal ». Ce témoignage, s'il va dans le sens de ce que nous avons pu nommer un « essoufflement du modèle sfaxien », n'en constitue pas moins une manière, certes négative, de corroborer la réalité, au moins antérieure, des valeurs en question.

Cette première caractéristique géographique (espace restreint, isolé et concentré) est une condition favorable à la constitution d'un district industriel, puisque la « densité minimale » est, selon B. PECQUEUR (1992), avec celle de « durée critique », un des facteurs distinctifs du district industriel. Elle s'oppose à ce que l'on peut observer à Tunis, où les zones industrielles sont plus dispersées et, surtout, où les entrepreneurs, d'origines géographiques très diverses, semblent, c'est du moins notre hypothèse, mettre en œuvre des réseaux de solidarité autres que locaux. Il faudrait ajouter que Tunis est une **capitale**, ce caractère pouvant éloigner ses élites des carrières entrepreneuriales au bénéfice des carrières politiques ou administratives. Cette hypothèse est retenue par W. RITTER (1995) pour rendre compte de la rareté des districts industriels autour des métropoles politiques, rareté illustrée dans d'autres pays, comme par exemple au Portugal : là, les districts industriels ne se rencontrent pas autour de Lisbonne, où dominant plutôt la grande industrie lourde, souvent nationalisée, ainsi que le secteur tertiaire. C'est plutôt dans la région de Porto que l'on peut observer des zones de vitalité de la petite entreprise<sup>94</sup>.

La comparaison des destinées de deux villes côtières de Tunisie, Sfax et Mahdia<sup>95</sup>, comparaison tournant à l'avantage de la première au plan du dynamisme entrepreneurial, conduit M. BOUCHARA à défendre aussi, d'une certaine manière, le point de vue de W. RITTER. « Ainsi », écrit-il, « *la politique, ou l'image du fonctionnaire peuvent dominer les esprits et avoir des priorités dans les échelles de valeurs ou des préférences des individus ou des familles ou des villages ou des villes* » (BOUCHARA M., 1986 b).

Il n'est pas interdit de penser ensuite que cette première caractéristique géographique induise une sorte de « protectionnisme local » qui pourrait compter pour beaucoup dans l'apparente compétitivité de l'industrie sfaxienne. Expliquons-nous : nous savons déjà que le marché sfaxien est protégé, sinon contre les « importations » de marchandises, du moins contre les « importations » d'entreprises, ce qu'illustre la fameuse phrase citée plus haut : « Personne ne peut réussir à Sfax s'il n'est pas Sfaxien ». Rien ne permet cependant de penser *a priori* qu'il existerait à Sfax, dans l'attitude des consommateurs, une préférence pour les

<sup>93</sup> Rencontré par nous le 26 novembre 1994.

<sup>94</sup> FERRÃO João : « L'industrie au Portugal. Structures productives et sociales dans des contextes régionaux diversifiés », *Annales de Géographie*, 1988, n°541, pp. 309 à 329.

<sup>95</sup> Qui n'est certes plus une capitale politique mais qui l'a tout de même été, du temps des Fatimides.



produits locaux, qu'il serait d'ailleurs difficile de faire jouer à plein, s'agissant d'un espace aussi restreint. Par contre, au niveau de l'achat par des entrepreneurs des biens semi-finis dont ils peuvent avoir besoin, il est assez fréquemment signalé l'importance du recours à des ressources locales. Ainsi, P.N. DENIEUIL fait allusion, en tant qu' « atout du développement », à ce qu'il appelle « l'autotechnologie » (« imitation par tâtonnements, récupération, permettant, par exemple, une certaine autonomie dans l'approvisionnement en pièces détachées »), tandis que M. BOUHRARA, alors qu'il passe en revue diverses caractéristiques récurrentes de ce qu'il appelle l'« innovation clandestine » dans toute la Tunisie (BOUHRARA M., 1985), mentionne comme une pratique de la région de Sfax le fait, après avoir importé une usine, d'utiliser des ressources **locales** pour « multiplier, simplifier ou élargir » (les possibilités technologiques). Est également mentionnée par lui comme une spécificité sfaxienne l'existence d'artisans locaux fabricants de pièces détachées d'automobiles : leur vitalité ne peut que témoigner, à notre sens, de la confiance *a priori* de la clientèle sfaxienne à leur égard. Certes, il est sans doute possible de montrer leur compétitivité « objective », sur la base d'arguments qu'utilise M. BOUHRARA pour défendre ce qu'il appelle « l'innovation technologique parallèle<sup>96</sup> » :

1) le recours à des ressources locales permet d'économiser sur les coûts de transport ;

2) il permet une meilleure adaptation de l'offre à la demande, dans le sens d'une simplification qui rende les produits moins onéreux et, partant, plus adaptés à la modestie du pouvoir d'achat local. Lorsque le même auteur fait de Sfax une « pompe aspirante et refoulante pour les travaux difficiles à exécuter », et ce du fait du « nombre d'ateliers, de leur variété et de la profondeur de leur savoir-faire », c'est bien d'une certaine manière cet argument-là qu'il réutilise et particularise pour l'appliquer à la région de Sfax : les travaux « difficiles à exécuter » ne sont-ils pas des travaux particuliers correspondant à une demande personnalisée ?

3) Il permet une adaptation allant aussi dans le sens d'un allotissement propice à une livraison au détail pour une clientèle de petites, voire de micro-entreprises.

Mais il n'est pas du tout sûr que ces avantages, certes objectifs, apparaîtraient spontanément au donneur d'ordres sfaxien à la recherche de fournisseurs de produits ou de travaux, s'il ne portait pas en lui une représentation *a priori* favorable au recours à des collègues locaux.

Une deuxième caractéristique géographique de la région sfaxienne est d'être un espace industriel enclavé, dénué d'aménités quelconques, voire même, au contraire, particulièrement soumis aux nuisances industrielles. Nous nous reposerons ici sur quelques témoignages d'acteurs rencontrés à Tunis mais originaires de Sfax. M. Slim K. est né à Sfax, de mère française et de père sfaxien (depuis le XIII<sup>ème</sup> siècle). Sa vocation pour l'entrepreneuriat est très ancienne, puisqu'il la fait remonter à l'âge de 6 ans. Il l'explique par, d'une part, une éducation sfaxienne (commune en cela, selon lui, avec celle des Jerbiens) qui valorise le travail, et, d'autre part, par un environnement également propre à la région de Sfax : c'est une ville industrielle, « même la plage y est polluée », les baignades difficiles à pratiquer. En d'autres termes, « il n'y a rien d'autre à y faire qu'à travailler ». Et de fait, « traditionnellement », en tout cas « de son temps » (Slim K est né en 1966), Sfax obtenait les meilleurs résultats nationaux au baccalauréat. Il est vrai que M. K, lui, a passé son enfance et suivi l'essentiel de ses études à Tunis, mais il restait attaché à Sfax durant les vacances scolaires. Son témoignage est corroboré par celui de Mme Saïda M. (également née à Sfax, d'un père homme d'affaires, simultanément engagé dans l'agriculture, la restauration et la marine marchande). Elle a effectué ses études primaires et secondaires à Sfax, à l'école

<sup>96</sup> BOUHRARA Moncef : « L'innovation technologique parallèle », *Le Mensuel*, juillet 1984.

française puis dans un lycée technique israélite, choisi sur la base de la qualité de l'enseignement. Mme M. est fière de préciser qu'elle a toujours été première. Elle aime également à comparer, de mémoire certes, les taux respectifs de réussite au bac « mathématiques » à Sfax (parfois 100%) et à Béja-Jendouba (4 à 5%). A Sfax, estime-t-elle, il y a deux choses sacrées : les études et le travail. Elle est également fière de préciser les destinées de ses 7 frères et sœurs : tous titulaires d'une maîtrise, dont trois docteurs. Elle-même a suivi des études supérieures de sciences économiques et a fondé par la suite deux entreprises (l'une dans les services, l'autre dans la confection).

On l'aura compris : notre insistance vise ici à dégager un certain prestige de l'instruction comme trait culturel de la population sfaxienne, qui ne peut pas être étranger à ses capacités technologiques à valoriser les ressources locales.

Pour finir, qualifierions-nous Sfax de « district industriel » ? Un certain embarras nous oblige à procéder ici avec la plus grande prudence : aucun des auteurs qui nous ont servi de référence à propos de Sfax n'emploie le concept de « district industriel » à propos de cette région, et ce à la différence de la plupart de ceux qui nous ont aidé à comprendre des expériences citées auparavant. La région sfaxienne n'étant pas notre « terrain » de recherche, il est hors de question pour nous de conclure sur ce point de manière péremptoire. Tout au plus pouvons-nous indiquer quelques pistes en reprenant les critères que nous avons cru pouvoir mettre en avant pour la caractérisation des districts industriels, mais en nous autorisant par avance à la plus grande incertitude pour plusieurs d'entre eux :

1) La faible taille des entreprises est un caractère avéré par rapport à ce que l'on constate pour l'industrie de l'ensemble de la Tunisie ; ces entreprises, souvent arrêtées dans leur croissance par un choix de développement par démultiplication ou diversification, sont concentrées dans un espace restreint ; on a là des conditions pour le moins favorables à la constitution d'un district industriel.

2) La spécialisation de l'espace sfaxien semble être toute relative : elle est certes plus forte qu'à Tunis mais, globalement, le tableau n° 47, qui concerne la période du VII<sup>ème</sup> Plan, ne laisse pas apparaître de branche qui domine à Sfax du point de vue de l'investissement, et ce par rapport à l'ensemble de la Tunisie.

Quant aux zones industrielles, A. BENNASR signale leur forte hétérogénéité du point de vue de la répartition par branches. Pour aller plus loin, l'auteur distingue des centres à monoactivité industrielle autour de la chimie et des IMCCV, la première au moins étant impulsée par l'Etat, et des centres diversifiés (La Hencha et Ghraba).

3) La capacité des entreprises à se spécialiser et à sous-traiter une partie du processus de leur production, si elle est signalée par des témoignages, doit être fortement nuancée dans le sens où, selon l'étude de A. BENNASR, la sous-traitance est limitée à la fois par son caractère embryonnaire et endogène (au sens où les donneurs d'ordres sous-traitent de préférence à leurs propres filiales). De plus, en prenant l'exemple du centre diversifié de Ghraba (qui abrite 6 unités de petite taille), l'auteur signale l'absence de relations entre les unités qui le constituent : il est vrai que le choix de leur localisation a été dicté, outre le coût du foncier, par la concurrence<sup>97</sup>. Le caractère endogène de l'industrie sfaxienne, originalité historique indiscutable, est, certes, une condition *a priori* favorable à une forte intégration industrielle et à des relations serrées entre les unités de production. Mais ce caractère

---

<sup>97</sup> Notre interprétation personnelle est que, comme nous avons pu le constater à maintes reprises à Tunis, le choix du desserrement industriel est en partie lié à la crainte du piratage.

**Tableau n° 47 :** Répartition des investissements par branches à Sfax et en Tunisie.

Branches	Sfax %	Tunisie %
IAA <sup>a</sup>	16,3	14
ICHC <sup>b</sup>	7,3	10
ITHC <sup>c</sup>	24,6	30
ID <sup>d</sup>	16,5	12
IMME <sup>e</sup>	17,6	9
IMCCV <sup>f</sup>	17,7	17
TOTAL	100	100

Notes :

- a- industrie agro-alimentaire.
- b- industrie chimique et caoutchouc.
- c- industrie textile, habillement et cuir.
- d- industries diverses.
- e- industrie métallique, mécanique, électrique et électronique.
- f- industrie des matériaux de construction, de la céramique et du verre.

*Source : A. BENNASR, 1994.*

s'estompe : on assiste, toujours d'après A. BENNASR, à un renforcement, au cours de la décennie 1980-90, du commandement industriel tunisois à Sfax (devenu plus fort que le commandement sfaxien à Tunis). Il est vrai que l'on peut analyser le flux de capitaux tunisois à Sfax comme un retour de capitalistes dont l'origine était sfaxienne au départ.

4) La région de Sfax serait, selon certains auteurs comme M. BOUHRARA, un espace exemplaire du point de vue de la circulation des informations. Ne titre-t-il pas l'un de ses articles : « Le téléphone sfaxien : l'implosion solidaire » ? (BOUHRARA M., 1986 d). Pour lui, il ne faut pas parler de « téléphone arabe », mais plutôt de « téléphone sfaxien ». Mais, d'autre part, la lecture de la thèse de A. BENNASR nous conduit à penser, comme nous avons déjà eu l'occasion de le faire remarquer, qu'il y a lieu de nuancer cette appréciation en fonction des **générations** d'entrepreneurs sfaxiens. Nous n'avons pas le pouvoir de trancher sur cette question.

5) Il en est de même de la question de la mobilité sociale, sujet sur lequel nous n'avons que très peu d'indications autres que celles que nous avons déjà fournies et qui concernent la mobilité que nous avons appelée « verticale ». Pour ce qui est de la mobilité « horizontale », nous nous contenterons de suggérer que le caractère concentré et dense de l'espace industriel est de nature à la favoriser à Sfax.

Pour conclure maintenant sur l'ensemble de ce long détour par diverses expériences internationales de construction de territoires industriels, nous affirmerons qu'il nous aura été d'une grande utilité, en ce sens **qu'il nous aura permis de relativiser la portée de l'outil d'analyse que constitue le district industriel** : il s'agit moins que jamais de le brandir au-dessus de la réalité tunisoise comme un modèle à l'aune duquel on jugerait le système industriel de cette région, en mesurant en quelque sorte son « niveau de progrès vers l'état de district industriel ». En réalité, nous avons bien compris, à la lumière des différents exemples retenus, que ce dernier ne se trouve nulle part à l'état pur. Bien plus, rares sont les cas où

l'ensemble des critères retenus pour en définir la notion s'est trouvé réuni, même imparfaitement. Cette remarque vaut tout autant, si ce n'est plus, pour d'autres types de territoires industriels (systèmes productifs localisés, milieux innovateurs, districts technologiques, etc.).

### **Chapitre III : Les acteurs de l'industrie tunisoise : choix personnels et relations réciproques.**

Quelle que soit leur force, les contraintes subies par les acteurs ne prennent tout leur sens que par rapport aux projets qui sont les leurs. C'est du moins la posture que nous avons adoptée.

Il nous faut donc maintenant rechercher en quoi les préférences et les ambitions de ces acteurs, au premier rang desquels figurent les entrepreneurs, permettent de contourner les obstacles à un processus de territorialisation industrielle dans la région de Tunis, ou au contraire aboutissent à les renforcer.

Nous analyserons donc dans un premier temps les ambitions des entrepreneurs en tant qu'individus, et ce au travers de leurs itinéraires personnels et familiaux.

La capacité à nouer des relations territoriales de coopération se trouvant à la base même de la définition, tant des districts que des autres formes de territoires industriels, nous nous interrogerons ensuite tout naturellement sur la nature et la qualité des relations entretenues entre les entrepreneurs tunisois et d'autres acteurs qui constituent leurs partenaires plus ou moins proches : leur famille, leurs salariés, les représentants de l'Administration et du milieu bancaire. Ce tour d'horizon devrait nous permettre de prendre en compte l'ensemble des acteurs dont dépend le destin industriel de cette région, de mesurer l'étroitesse de leurs imbrications et de prendre par là-même à contre-pied le modèle libéral de l'*homo oeconomicus* isolé. Ce que nous avons choisi de retenir de l'ensemble de ces relations entre les différents acteurs impliqués dans le tissu de la PMI tunisoise, c'est qu'il apparaît comme un jeu dont les règles demeurent opaques. Il en résulte que la nécessaire confiance est inégalement distribuée, favorisant la promotion de modèles de relations professionnelles réticulaires au détriment du modèle territorial. Nous mettrons donc successivement en évidence une « confiance par affinité » et une « méfiance de proximité ». Nous espérons finalement pouvoir montrer en quoi des valeurs qui traversent la société tunisienne actuelle tout entière sont en partie à l'origine des choix et des préférences des acteurs.

#### **A. L'entrepreneur tunisois.**

##### **a. L'entrepreneur, objet de représentations.**

###### **1. Le mot et la chose.**

Dans le langage utilisé par les Tunisiens, le mot français d'entrepreneur est employé pour désigner en priorité une catégorie particulière : celle des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics. Le propriétaire d'une entreprise industrielle se voit alors désigné plus volontiers par le terme d'« homme d'affaires », tandis que celui, plus savant, de « promoteur » a la préférence des textes officiels et de l'API (Agence pour la Promotion de l'Industrie).

Remarquons également que la traduction en arabe littéraire (langue utilisée notamment dans la signalétique des zones industrielles) du mot « entrepreneur » (*muqahwil*) fait appel à la racine « dire » (*qahla*) dans une forme dérivée (*qahwala*) qui signifie : « convenir avec quelqu'un d'un prix »<sup>1</sup> ou encore : « conférer/s'entretenir/négocier avec ; passer un

---

<sup>1</sup> Dictionnaire arabe-français : *Mounged* de poche.

contrat/une convention avec ; discuter un prix/un contrat »<sup>2</sup> ; voilà qui a de quoi suggérer que la notion de transaction *commerciale* pourrait être primordiale dans la représentation qu'on se fait à Tunis et, au-delà sans doute, dans l'ensemble du monde arabe, de la fonction de chef d'une entreprise , y compris *industrielle*.

Notons aussi que le terme de « société » se trouve très fréquemment employé, de préférence à « entreprise », et ce parfois dans un usage abusif, comme le montre, parmi d'autres, le discours de M. Nabil B.M., qui nous déclare avoir fondé une **société** d'import-export, en précisant ensuite qu'il s'agit d'une entreprise en **nom personnel** (ce qui est contradictoire).

Il y aurait sans doute une recherche intéressante à mener sur les plans linguistique et sémiotique pour savoir dans quelle mesure le langage quotidien, journalistique ou officiel, signale une représentation de l'entrepreneur comme homme d'affaires avant tout, et si cette représentation traverse l'ensemble de la société ou seulement ses fractions qui subissent l'attraction des affaires.

Nous n'avons pas nous-même les éléments qui permettraient de conclure sur ce point. Toutefois, notre rencontre avec l'entrepreneur tunisien, et plus encore avec l'inventeur tunisien, nos difficultés même à tracer les limites permettant de constituer un échantillon stable, nous confortent dans l'idée que, en Tunisie, l'entreprise et l'entrepreneur ne se laissent pas définir de manière simple. **Un homme, un projet, un lieu de production** : cette « règle des trois unités » est encore plus souvent qu'ailleurs bafouée. L'entrepreneur tunisien (en tout cas tunisois) apparaît bien avant tout comme un homme d'affaires, car, au lieu de se borner, comme le voudraient les manuels d'économie politique, à « combiner des facteurs de production », il multiplie d'une part les activités et les projets et, d'autre part, pour chacun d'eux, il tisse des réseaux qui lui évitent de le prendre en charge de A à Z. Il donne raison à P.N. DENIEUIL (1992), pour qui la PME n'est pas un objet d'étude en soi, mais prend son sens à l'intérieur d'un tissu, d'un système, défini comme « espace social local en tant que système, entendu au sens d'ensemble de relations »<sup>3</sup>.

Cet entrepreneur-là a une faim de loup, qui le conduit à vouloir tout réaliser en même temps. Dans ce maelström, plus rien ne demeure des cloisonnements académiques, ni la séparation de la population active en trois secteurs, ni même celle qui distingue salariat et patronat. L'entrepreneur - mais est-ce bien ainsi qu'il convient de l'appeler -, l'homme d'affaires, est un homme-orchestre qui multiplie les casquettes, ce que la définition, par Robert REICH, de l'« entreprise-réseau » aide à mieux comprendre. Cet auteur distingue en effet trois catégories d'acteurs à l'oeuvre dans l'« entreprise-réseau » dès lors qu'elle est engagée dans une « production personnalisée » : les « identificateurs de problèmes qui aident les clients à définir leurs besoins, les « solveurs de problèmes » qui conçoivent des solutions adaptées à chacun et, enfin, les « courtiers-stratèges » qui mettent en relation les deux premières catégories<sup>4</sup>. Il écrit à propos de ces derniers : « ...Ceux qui tiennent ce rôle doivent avoir une compréhension des technologies et des marchés spécifiques suffisante pour discerner le potentiel des nouveaux produits ; ils doivent aussi trouver l'argent nécessaire pour lancer le projet, et rassembler les bons solveurs et identificateurs de problèmes qui le mèneront à son terme. Ceux qui occupent cette place dans la nouvelle économie étaient typiquement appelés « dirigeants » ou « entrepreneurs » dans l'ancienne, mais aucun de ces termes ne décrit complètement leur rôle dans l'entreprise de production personnalisée. Plutôt que de contrôler des organisations, de fonder des entreprises, ou d'inventer, ils passent tout leur temps à manier des idées. Ils jouent le rôle de courtiers-stratèges » (REICH R., 1993, p. 75).

---

<sup>2</sup> Dictionnaire arabe-français : *Larousse*, collection Mars.

<sup>3</sup> DESMAREZ, 1987 ; cité par P. N. DENIEUIL.

<sup>4</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-a.

Le risque était grand de nous laisser aveugler par la manière même dont nous définissons notre objet de recherche. En posant *a priori* l'existence de l'entreprise en soi, nous avons été orienté, dans la construction de notre échantillon, vers des **établissements industriels** habités, certes, par des entrepreneurs, mais ne dévoilant pas automatiquement la place de ces derniers à l'intérieur de réseaux, pas plus que leur rôle de tisseur de relations. Pourtant, malgré cela, notre échantillon de 48 « entreprises » définies institutionnellement comporte des exemples éclatants qui montrent que la confusion entre l'entrepreneur, l'entreprise et, plus encore, le lieu de production « passe » de plus en plus mal : c'est le cas de Mme Saïda M<sup>5</sup>. qui dirige en même temps une entreprise (industrielle) de confection et une autre (tertiaire) proposant des services de sécurité industrielle (gardiennage). C'est aussi celui de M. Slim K<sup>6</sup>. qui, après avoir tenté sa chance dans le marché de la climatisation et en attendant de voir ce dernier s'assainir<sup>7</sup>, investit tour à tour dans la fabrication de cerf-volants, dans le conseil aux hommes d'affaires et, enfin, dans la valorisation du bois, en association avec des techniciens forestiers. Il n'abandonne pas la climatisation mais déclare préférer, « en attendant », se borner à sous-traiter les travaux, en fournissant études et encadrement, contribuant ainsi à donner consistance en Tunisie à la réalité de l' « entreprise-réseau ». M. Khelifi K., de son côté, brouille considérablement les cartes de la division de la société en classes sociales. Il est bien formellement salarié puisque, après deux ans de pratique de l'enseignement, il entre comme chef de production chez Misfat, important équipementier automobile tunisois spécialisé dans la production de filtres à air. Il s'élève ensuite successivement aux postes de directeur de la production puis de directeur de l'usine (de 1982 à 1992). Mais, par la suite, certains clients réclamant des filtres différents de l'offre existante, Khelifi K. proposa à son employeur de créer une filiale, SOFIMA, dont il est actionnaire et gérant depuis 1992-1993. Comment interpréter cette création ? La qualification d'entrepreneur ne s'applique-t-elle pas fondamentalement à cet acteur, tout salarié qu'il soit formellement ? Il en est de même de M. Mohamed A.<sup>8</sup> qui, tout en dirigeant une filiale qui produit des accessoires électriques à l'intérieur d'un groupe orienté vers l'éclairage public et intérieur, démarre en 1993 sa propre entreprise de production de moules pour la plasturgie. Quant à M. S., il réussit à cumuler la possession et la gestion d'une exploitation agricole sise à Soliman, d'un bureau d'import-export à Tunis et d'une usine produisant divers articles en plastique destinés à l'emballage de produits alimentaires ou à l'équipement des exploitations agricoles. Il pratique également, à l'occasion, le commerce de tracteurs ou même de « lignes de production<sup>9</sup> ».

Si nous considérons maintenant l'échantillon des 11 détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevet ou modèle), nous constatons la même diversité, le même mélange des genres : ils tissent un écheveau social complexe, tirent chacun les ficelles d'activités multiples. Polyvalence, pluralité de projets et d'activité constituent un refrain récurrent de leur *curriculumvitae*.

Faisons abstraction provisoirement des « inventeurs maudits », ces génies encore méconnus, citoyens ordinaires, salariés, fonctionnaires ou de profession libérale, qui n'en sont qu'à rêver de voir un jour réaliser leur idée. Tenons-nous en à ceux qui sont d'ores et déjà peu ou prou « dans les affaires », que l'entrepreneuriat ait, ou non, un rapport direct avec leur

<sup>5</sup> Entretien du 25 avril 1997, La Soukra.

<sup>6</sup> Entretien du 21 avril 1997, Le Kram.

<sup>7</sup> Sortir d'un double état de saturation et de désorganisation (concurrence d'importations à bas prix).

<sup>8</sup> Rencontré le 17 mai 1995, mais qui ne figure pas dans l'échantillon des 48 entrepreneurs, faute, de notre part, d'une connaissance suffisamment systématique de son entreprise.

<sup>9</sup> Systèmes de machines pour production en série.

création personnelle. Ils peuvent être divisés en trois catégories : ceux qui exploitent leur idée, ceux qui dirigent une entreprise sans rapport avec cette idée, enfin ceux qui parviennent à concilier ces deux activités.

Ce qui frappe dans la première catégorie, c'est que l'aventure entrepreneuriale est alors souvent vécue sous la forme de l'« entreprise-réseau ». L'inventeur n'est pas à la tête d'une usine : tout au plus, dans son farouche souci d'indépendance, consent-il, chez lui, seul ou avec l'aide de sa famille, ou encore d'une main-d'œuvre plus ou moins clandestine, à procéder à certaines opérations de production ou de montage. Les autres opérations, les moins confidentielles, les plus simples, sont confiées à des sous-traitants. Cette première catégorie comprend dans notre échantillon 6 éléments sur 11 : un concepteur et fabricant de matériel dentaire, un créateur et producteur d'objets en céramique, un concepteur de jeux éducatifs, un spécialiste du dessalement et de l'économie d'eau, l'inventeur d'un « coupe-courant à carte magnétique » et, enfin, cet homme d'affaires difficilement classable et qui se définit lui-même comme un « vendeur de solutions ».<sup>10</sup> Après des études scientifiques menées en France, aux Etats-Unis, et surtout au Canada où il demeure finalement, y enseignant pendant 13 ans, Mohamed B. monte plusieurs entreprises de services (recherche, consultation...) dont le succès lui permet une interruption d'activité longue d'un an (l'année 1989), qu'il met à profit pour voyager. Au cours de ces voyages, dit-il, il se tient à l'affût des **besoins nouveaux**<sup>11</sup>. Il observe en fait les produits nouveaux apparaissant sur le marché, et réfléchit à leur adaptation. En 1991, il revient en Tunisie pour y fonder une filiale locale en prolongement de ses activités d'outre-Atlantique, par l'intermédiaire de laquelle il peut proposer des adaptations au marché tunisien des nouveaux produits en question : utilisation du gel (sorte de plastique transparent, moins coûteux et plus durable que le verre soufflé) dans les panneaux lumineux, logiciel de conception de logos, fax de la troisième génération (qui « marie toutes les possibilités du fax et du téléphone modernes »). A cela s'ajoute le projet, en 1995<sup>12</sup>, d'adapter une matière à forte luminescence pour rendre les panneaux signalétiques routiers plus visibles. Mohamed B. décrit ainsi sa place dans le réseau de la « vente de solutions » : il conçoit des solutions, conçoit également les machines nécessaires à leur application, définit les matières premières requises, puis confie à des entreprises de production la fabrication des produits qui incarnent lesdites solutions. M. B. ne correspond peut-être pas à l'idéal-type de l'entrepreneur en réseau, il ne monopolise pas non plus cette caractéristique parmi tous les entrepreneurs de notre échantillon, mais sa définition de lui-même comme « vendeur de solutions » en fait peut-être le représentant le plus conscient.

Dans la deuxième catégorie des détenteurs de propriété industrielle, celle des inventeurs qui dirigent une entreprise sans rapport avec leur idée, il faut citer le cas, particulièrement pittoresque, de M. Nabil B. M. qui passa, à Tunis, une enfance marquée par le goût du bricolage, ce qui le mènera à des études d'ingénieur électronique à Brest (jusqu'en 1987). Mais le décès de son père l'oblige alors à interrompre ses études pour reprendre l'affaire paternelle (commerce de pièces détachées et d'accessoires d'automobiles ; location de voitures). Mais ce qui l'intéresse fondamentalement, c'est la recherche et l'invention. Il parcourt les salons et foires du monde entier « pour pêcher des idées ». Un certain nombre d'entre elles ont donné lieu à quelques inventions disparates, sans application dépassant le stade du prototype : une « fusée pour prise de mesures » ; un « gadget » émetteur d'un message oral : « no smoking » qui se déclenche dès qu'une personne soulève une boîte d'allumettes ; un système d'éclairage automatique des pièces en fonction de la présence humaine et de la luminosité ambiante. Nabil B. M. s'intéresse aussi aux inventions des autres, se proposant tout simplement de poursuivre leur travail là où ils l'ont arrêté. Ses voyages à

---

<sup>10</sup> que R. REICH aimerait peut-être qualifier de « résolveur de problèmes » ou de « courtier-stratège ».

<sup>11</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>12</sup> La rencontre a eu lieu le 18 janvier de cette année-là.



travers les salons et foires du monde entier l'apparentent à ces éditeurs, collectionneurs, brocanteurs ou propriétaires de galeries qui se définissent par leur recherche permanente de talents nouveaux à faire fructifier et qui considèrent cette recherche même, et la sélection qu'ils opèrent, comme une activité aussi créative que celle des artistes sélectionnés. Ainsi, c'est dans un « souk » turc qu'il découvrit un appareil permettant de fournir, à partir d'une source d'eau froide et à l'aide d'une simple résistance, de l'eau à la température désirée. Moins coûteux, moins encombrant, plus simple et plus souple qu'un chauffe-eau traditionnel (adaptable également à l'extérieur pour le lavage d'une voiture par exemple), ce système séduisit aussitôt M. B.M., qui se donna comme rôle d'utiliser ses compétences d'ingénieur pour lever un certain nombre d'obstacles techniques qui demeuraient à l'application de l'invention : ces obstacles se rapportaient notamment à la question de la sécurité (absence de disjoncteur différentiel, de voyant lumineux indiquant la mise sous tension, de prise de terre), sans parler du problème de l'accumulation de calcaire sur la résistance.

C'est à la résolution de ces problèmes que s'attela donc Nabil B. M., dans une perspective plus ou moins lointaine d'exploitation commerciale des améliorations censées en découler. Il se pose ainsi en continuateur de l'œuvre des autres inventeurs, et ce dans la lignée et à la manière des pionniers de la révolution industrielle.

Mais il se heurte à un problème récurrent dès lors qu'il cherche à industrialiser ses découvertes : sa compétence, ses moyens et sans doute ses goûts se limitent à la fabrication du cœur des appareils, à l'exclusion de ce qu'il nomme l'« emballage » (carcasses ou boîtiers abritant les systèmes électroniques). C'est sur un salon chinois qu'il crut trouver la solution à ce problème, sous la forme d'une machine appelée thermoformeuse, qui permet de façonner divers objets signalétiques (plaques d'immatriculation, cartes de visite...). Il en rapporte un exemplaire en Tunisie, avant de constater que cette machine n'est pas adaptée aux matières plastiques. Il en détourne l'usage et lui donne comme finalité la production de panneaux publicitaires. Il s'associe avec M. G., fonctionnaire rencontré dans un club d'inventeurs<sup>13</sup>, pour fabriquer la machine à partir de l'importation de ses éléments détachés.

Puis son projet évolue à nouveau lorsqu'il envisage la production en série de la machine elle-même. Il trouve à Sousse une usine qui se chargerait de la carcasse, tandis que le cœur continuerait à être fabriqué artisanalement par M. G. Mais ce n'est pas tout : il existe, même si aujourd'hui au point mort<sup>14</sup>, un projet de partenariat avec des Chinois, qui dépasserait d'ailleurs le seul cas de la thermoformeuse.

En conclusion, être entrepreneur à Tunis ne signifie donc pas automatiquement être propriétaire d'une usine. Si tel est le cas, cela ne signifie en outre pas forcément qu'on en possède ou gère une seule, ni même qu'on se trouve impliqué dans un seul secteur d'activité. Enfin, s'intéresser à l'entreprise au sens étymologique de l'acte d'entreprendre implique, à Tunis, de prêter le maximum d'attention aux projets qui se traduisent par la mise en relation d'acteurs indépendants, par d'autres acteurs apparentés à des « courtiers stratèges ». La mise en œuvre de ces projets prend la forme de relations d'affaires, ce qui justifie qu'à Tunis on parle plus volontiers d'« hommes d'affaires » que d'entrepreneurs. Tunis ne détient d'ailleurs certainement pas l'exclusivité de cette caractéristique de l'entrepreneuriat, mais elle nous paraît en ce lieu particulièrement marquée.

Enfin, que la capacité à sous-traiter des phases de processus de production apparaisse de manière éclatante à l'observation de notre échantillon de détenteurs de propriété industrielle - et ce en contradiction apparente avec nos premières conclusions qui faisaient état, au contraire, de l'incapacité des industriels à coopérer et à sous-traiter - constitue sans doute un signe d'évolution du système industriel de la région de Tunis, si ce n'est de

---

<sup>13</sup> Club « Jeune Science ».

<sup>14</sup> A la date du 18 mai 1995, et ce depuis le 26 juillet 1994.

l'ensemble de la Tunisie : ces détenteurs de propriété industrielle peuvent être regardés comme les futurs industriels, au moins pour la partie d'entre eux qui connaîtra éventuellement le succès. Il est toutefois vraisemblable que cette évolution vers plus de coopération et de sous-traitance prendra davantage la forme de *réseaux* a-spatiaux que de territoires industriels. Le désir de confidentialité, dont nous avons déjà souligné la sensibilité, particulièrement accentuée lorsqu'on a affaire à des **inventeurs**, n'en serait pas la moindre des raisons.

La perception de l'entrepreneur comme homme d'affaires se trouve alors être en cohérence avec une autre représentation dominante, celle selon laquelle ces hommes d'affaires limitent l'horizon de leurs ambitions au court terme. C'est ce que nous pourrions nommer la « préférence pour le présent », pour reprendre une expression que les économistes marginalistes utilisent en vue d'expliquer l'existence du taux d'intérêt en tant que « prix du temps ».

## 2. La préférence pour le présent.

Un certain nombre de témoignages associent l'industrie, la culture des pays anciennement industrialisés et de l'ex-métropole, l'esprit d'entreprise, le raisonnement à long terme, pour les opposer, point par point, aux affaires, à la culture tunisienne où domineraient les « pseudo-industriels » et au raisonnement à court terme. Ces témoignages proviennent aussi bien d'observateurs, le plus souvent tunisiens, parfois étrangers, du monde de la PMI tunisienne, que des protagonistes de cette PMI eux-mêmes.

Nous citerons en substance les plus significatifs de ceux que nous avons recueillis, en commençant par les observateurs (d'abord étrangers, puis tunisiens) et en finissant par les acteurs (cadres et entrepreneurs).

### *α) Points de vue d'observateurs.*

M. Jean B. est consultant belge. Il explique : « Les entrepreneurs tunisiens sont avant tout des commerçants. Ils ne se sont décidés à produire, souvent, que par souci d'augmenter leur marge par unité vendue. Mais ils ne ressentent pas la nécessité de l'encadrement technique (recruter des ingénieurs, par exemple) pour assurer la maintenance des machines, car il leur manque une vision à moyen et long terme (du type : concevoir que le défaut d'encadrement puisse accélérer l'usure des machines et donc diminuer la rentabilité future)»<sup>15</sup>.

M. Abdelhamid J., ingénieur tunisien, réalise des audits d'entreprises en Tunisie et en Arabie Saoudite. Son point de vue sur la petite et moyenne industrie privée tunisienne peut se résumer comme suit : les acteurs qui ont les moyens financiers n'ont pas l'esprit industriel car ce sont d'anciens commerçants. Ils ne pensent pas à long terme. Ils investissent selon les opportunités. Par exemple, pour eux, le contrôle de la qualité, parce qu'il se traduit nécessairement par des mises au rebut de produits en bout de chaînes, constitue avant tout un gaspillage d'argent. Ils n'arrivent pas à concevoir les recettes futures que pourrait apporter une politique de qualité. Ils utilisent, toujours selon ce témoin<sup>16</sup>, les aides prévues par le « programme de mise à niveau » à d'autres fins que des investissements productifs et se préparent en fait à retourner à leur profession d'origine : le commerce. Cette dernière

---

<sup>15</sup> Entretien du 23 janvier 1995.

<sup>16</sup> Rencontré en juillet 1996.

remarque rejoint le point de vue d'un autre observateur, universitaire, M. Saïd B.<sup>17</sup>, qui croit pouvoir préciser à propos des stratégies des entrepreneurs au regard du programme de mise à niveau : « Certains ont tendance à considérer la période actuelle de transition précédant une libéralisation totale des échanges extérieurs comme une période dont il faut profiter au maximum (« brûler ses dernières cartouches ») plutôt que de l'utiliser pour se préparer aux conditions industrielles qui prévaudront ensuite. En fait, certains pensent déjà à se reconvertir dans le commerce »<sup>18</sup>.

Mais revenons au témoignage d'Abdelhamid J. : selon lui, les acteurs appartenant à la deuxième des catégories qu'il distingue, à savoir ceux qui font preuve d'un véritable esprit industriel (par exemple les ingénieurs) ne seraient pas, quant à eux, suffisamment dotés en moyens matériels et financiers pour tenter et réussir l'aventure industrielle. A la lumière de ce témoignage, la solution semble aller de soi : que ceux qui ont les moyens s'associent avec ceux qui ont l'« esprit ». Mais cette perspective, selon M. J., se heurte à la *méfiance* qui est le fruit d'une expérience de déloyauté.<sup>19</sup>

D'après un cadre d'une entreprise privée tunisoise, jugeant l'ensemble de l'histoire récente de l'industrialisation en Tunisie, celle-ci s'est effectuée en trois générations successives d'entrepreneurs : des gens (« sans grande compétence ») ayant pu épargner grâce à l'émigration ; des gens dont le principal souci est « de récupérer sans délai leur mise » ; enfin, des entrepreneurs « authentiques »<sup>20</sup>. Ces derniers seraient les seuls à subsister actuellement, grâce aux politiques de modernisation, de libéralisation, de moralisation de l'économie, engagées depuis le « Changement du 7 novembre 1987 ». La deuxième génération (en principe disparue) serait la plus représentative de la « préférence pour le présent » du fait que ses membres, dans leurs décisions de gestion, donnaient la priorité aux dépenses personnelles sur le paiement des échéances (fiscales, sociales, et surtout bancaires).

La préférence pour le présent se traduirait aussi au **quotidien** par une *incapacité à prévoir*, que M. B.<sup>21</sup>, dans une vision culturaliste, réduit à une difficulté à penser la chronologie : on fait tout à la fois, et non pas une chose après l'autre. La position occupée par ce témoin, en tant qu'étranger à la société tunisienne, comporte, d'un point de vue heuristique, autant d'avantages que d'inconvénients : si elle permet de mettre au jour, par la vertu de l'étonnement, des caractéristiques que les acteurs qui sont parties prenantes de la société en question ne peuvent saisir que difficilement de l'intérieur, elle n'est pas garantie pure de tout préjugé et, de plus, elle consiste à *nommer* des attitudes observées, à les réduire à une généralité, mais sans en expliquer l'origine. Admettons que des phénomènes de sociétés observables, à Tunis, dans des champs différents de la vie sociale puissent être interprétés d'une manière convergente comme symptômes d'une difficulté à penser la chronologie : par exemple, au niveau de la vie quotidienne, la gestion des « queues » par les usagers des autobus, des guichets de poste ou de divers services publics ; ou encore, en ce qui concerne la communication externe des entreprises, la réticence apparente de leurs responsables à planifier des rendez-vous.<sup>22</sup> Cependant, pensons-nous, ce n'est pas tant ce constat qui est important que de savoir pourquoi ces comportements existent : les rattacher sans autre forme

---

<sup>17</sup> Professeur d'économie, engagé également, au moment de notre entretien (le 21 avril 1996) dans un programme de recherche concernant la formation professionnelle.

<sup>18</sup> Sur la manière qu'ont les entrepreneurs d'aborder la mise à niveau, cf., supra, même Partie, I-B-c-3-γ)

<sup>19</sup> Cf., infra, même chapitre, B-b-1.

<sup>20</sup> Terme qui nous semble bien représenter la pensée du témoin .

<sup>21</sup> Consultant belge cité précédemment.

<sup>22</sup> Ces quelques exemples n'émanent pas du témoignage de M. B. : ils résultent de notre propre expérience ; le fait que cette expérience semble illustrer de manière insistante l'interprétation de ce témoin est de nature à conforter cette interprétation.

de procès à une « culture » est faire bien peu de cas des contraintes qui peuvent aussi en rendre compte<sup>23</sup>.

Quoi qu'il en soit, l'incapacité à prévoir est pourtant bel et bien attestée par les entrepreneurs eux-mêmes.

*β) Points de vue d'entrepreneurs.*

Les entrepreneurs eux-mêmes, comme nous l'avons pu mentionner à propos de la représentation concernant l' « absence de tradition industrielle », ne sont pas en reste en matière d'autocritique, même si cette dernière n'est quasiment jamais dirigée contre soi-même par tel ou tel entrepreneur qui s'en fait le porte-parole mais vise presque toujours *l'ensemble* des entrepreneurs. Elle se trouve en quelque sorte « mutualisée ».

S'agissant de l'incapacité à prévoir, il arrive à des entrepreneurs de la déplorer chez certains de leurs collègues, quand ces derniers sont leurs propres clients. M. Fathi B.<sup>24</sup> considère ce fait comme l'une des raisons qui le dissuadent de pratiquer plus de « sur mesure » pour sa clientèle de confectionneurs : depuis la « libéralisation », précise-t-il, et « les incertitudes qu'elle suscite », les confectionneurs perdent l'habitude d'établir des **programmes** de production et de création qui anticipent la demande. Ils produisent de plus en plus au jour le jour et imposent cette pratique à leurs fournisseurs, en leur passant des commandes instantanées.

Hédi I. (imprimeur) généralise : « Ils (ses clients) ne sont pas organisés », d'où une très forte exigence en matière de délais (pour un travail entièrement réalisé sur mesure et « c'est ce qui est fatigant ») ; « ils s'y prennent à la dernière minute ».

Cette exigence se trouve particulièrement accentuée dans le secteur de la confection, dont le marché subit de plein fouet les caprices de la mode et présente de ce fait un caractère aléatoire propre à décourager plus qu'ailleurs toute velléité d'anticipation. En témoignent Mme K. et M. E., ingénieurs animateurs du « groupe de travail création-design » au CETTEX<sup>25</sup> qui, en tant que tels, entretiennent des rapports étroits avec les confectionneurs de la capitale : « Les entreprises sont obligées de travailler dans l'urgence. Elles n'anticipent pas les variations de la demande, ou alors de manière aléatoire » (c'est-à-dire à partir des variations climatiques et de leur impact supposé sur le pouvoir d'achat). Ils ajoutent que l'influence grandissante de la publicité télévisée étrangère - via la diffusion parabolique des chaînes de télévision par satellites - amoindrit considérablement la capacité des confectionneurs tunisiens à influencer cette demande afin d'en réduire les aléas. Une telle capacité supposerait de toute façon, selon nous, une aptitude à l'organisation collective permettant d'investir dans la publicité. Nous savons à quels blocages se heurte une telle conception en Tunisie.

Ces quelques exemples suffisent à conclure qu'au niveau de la gestion de l'entreprise comme à celui de la vie quotidienne, l'incapacité à prévoir résulte de contraintes subies par les intéressés beaucoup plus qu'elle ne signale une véritable *préférence*. Est-ce à dire que ce thème trouverait beaucoup plus naturellement sa place dans le chapitre précédent où il est fait beaucoup plus cas des données dont les acteurs ne sont pas directement responsables ? Ce serait aller trop vite en besogne, si l'on en croit A. BEJAOUÏ, dont l'analyse de ce qu'il nomme « mauvaise maîtrise du temps » par les entrepreneurs tunisiens permet, tout en

---

<sup>23</sup> Par exemple, la rareté des places assises dans un bus, associée à l'ampleur de la foule qui s'y presse généralement, et au degré de confort des voyageurs amenés à demeurer debout, semblent, sinon suffire, du moins contribuer largement à expliquer le comportement de ladite foule dans la file d'attente.

<sup>24</sup> Tissage, La Charguia ; 13 janvier 1995.

<sup>25</sup> CEntre Technique du TEXTile.

reconnaissant le poids des contraintes qu'ils subissent, de rappeler la part de responsabilité qui est la leur en tant qu'acteurs (BEJAOUI A, 1984). En effet, cette « mauvaise maîtrise du temps » serait à mettre au compte, selon cet auteur, d'une soif immodérée de *pouvoir* qui animerait les entrepreneurs : ce désir de pouvoir et d'indépendance, qui exprimerait une sorte de revanche sociale sur le salariat, les conduirait à vouloir prendre seuls toutes les décisions (pour 70% des chefs d'entreprise enquêtés par A. BEJAOUI) et à se perdre ainsi dans les détails. En conséquence, l'entrepreneur n'a pas le temps de s'informer et se voit forcé d'accorder la priorité à l'urgent, lequel devient permanent.

Si nous quittons le champ de la gestion quotidienne de l'entreprise pour nous intéresser à nouveau à celui de la vision stratégique des entrepreneurs, nous nous apercevons que, à ce sujet encore, ces derniers « mutualisent » leurs critiques : chacun d'eux estime qu'un groupe d'entrepreneurs – auquel il n'appartient pas - témoigne d'une incapacité à penser à long terme ou d'une motivation trop exclusivement axée sur le profit à court terme.

Le plus souvent, nos interlocuteurs associent cette mentalité au *passé* et à une politique de dirigisme économique, laquelle, comme on le sait, est formellement en voie de disparition. Ils analysent, à l'exemple de Nouredine B.S.<sup>26</sup>, l'ensemble des réglementations économiques en vigueur comme autant d'opportunités pour leur propre contournement. Les quotas d'importation créaient alors ainsi des situations de monopole immédiatement et suffisamment lucratives pour dispenser leurs détenteurs d'investir à long terme. Dans la même veine, M. Tahar L. (confectionneur à Ksar Saïd) désigne les années 1970 comme une période de facilité industrielle ; selon lui, 80% des industriels actuels<sup>27</sup> sont entrés en scène au cours de cette période. Ce sont d'anciens commerçants qui se sont lancés dans la « pseudo-industrie » pour bénéficier des encouragements prodigués alors par l'Etat<sup>28</sup>, ce qui pouvait conduire certains, par exemple, à acheter des machines dans le seul but de bénéficier de telles aides, mais sans les utiliser. Cette analyse laisse entendre que l'avantage financier des aides publiques pouvait dépasser le coût de la non-utilisation des équipements.

Le cas de Nabil B. M., déjà mentionné par ailleurs<sup>29</sup>, pourrait servir à étayer cette affirmation et à illustrer la manière dont un « homme d'affaires », sans attache particulière pour un métier ou pour un produit donné, peut profiter de l'état en vigueur de la protection économique pour maximiser son profit. C'est en 1994 que M. B.M. commence à fabriquer, en important les pièces détachées faiblement frappées de droits de douane, quelques exemplaires d'une « thermoformeuse » au moyen desquels il démarre une activité de production de panneaux publicitaires. Mais, en 1995, il envisage la production en série des machines elles-mêmes ainsi que de la matière première (papier, PVC..) en profitant du monopole assuré par le dépôt d'un **brevet** et d'une **marque** (ainsi que du monopole de l'approvisionnement en matières premières). Cette nouvelle stratégie est censée s'avérer plus lucrative que la première.

Même phénomène dans l'électroménager, aux dires de Med Salah T., selon qui des « pseudo-industriels » - qualifiés ainsi parce qu'ils se bornent à un assemblage très rudimentaire de composants importés - bénéficient des avantages des « vrais » industriels en matière de protection douanière : leurs importations sont faiblement frappées, en tant que consommations intermédiaires, alors que, si on veut bien les considérer comme portant sur des produits quasiment finis, elles viennent concurrencer directement les productions locales correspondantes.

---

<sup>26</sup> Confection, La Charguia ; 28 décembre 1994.

<sup>27</sup> Au 4 janvier 1995.

<sup>28</sup> Qui pouvaient réduire l'apport personnel du promoteur à 10% seulement du capital dans le cas des entreprises de moins de 10 salariés.

<sup>29</sup> Cf., supra, même chapitre, A-a-1.

Pour Férida G.<sup>30</sup>, c'est « par leur manque d'attention à la qualité » que les anciens commerçants signent leur appartenance à une catégorie de faux industriels. Ils n'ont pas su profiter d'une époque<sup>31</sup> d'expansion du marché pour investir dans la qualité.

**Un point commun à ces témoignages nous semble apparaître : ils font tous du rapport au temps le critère de discrimination entre les « vrais » (ceux qui investissent, qui préparent l'avenir) et les « faux » industriels, animés d'une trop forte préférence pour le présent.**

Mais un autre point commun aux discours de tous ces acteurs est également à signaler : d'après eux, la préférence pour le présent appartiendrait (sans jeu de mots) au **passé**, car liée à - et favorisée par - une politique en passe d'être révolue qui, par la multiplication des réglementations et des protections, créait des rentes de situation rendant en général parfaitement inutile tout investissement à long terme : il était alors possible de gagner beaucoup d'argent sans avoir, au préalable, à sacrifier le présent.

Une analyse trop rapide de ces témoignages pourrait donc nous conduire à la conclusion optimiste selon laquelle la politique actuelle de déréglementation serait de nature à porter un coup d'arrêt fatal aux manifestations de la « préférence pour le présent ». Cela est sans doute défendable dans certains cas. Mais une observation plus attentive de ces discours permet de rendre toute l'ambivalence de leur signification.

S'il est vrai en effet que le rôle de la Puissance publique est au centre de leurs explications de la « préférence pour le présent », il n'en reste pas moins pertinent de distinguer entre ceux qui évoquent le thème des aides publiques et ceux qui mettent en avant le rôle de la protection extérieure.

Pour ce qui est de la première de ces explications, l'actuel programme de mise à niveau des entreprises est là pour nous montrer, par son ampleur, tant réelle que médiatique, que le cours actuel de la politique industrielle tunisienne est bien loin de rompre avec l'usage de l'aide publique à l'investissement. Nous avons même pu relever à quel point les observateurs, prompts à dénoncer le rôle de ces aides dans le développement de comportements attachés à la « préférence pour le présent », redoutent justement que, d'une part, les acteurs les moins enclins au sacrifice du présent en détournent la logique à leur profit et que, d'autre part et par là-même, ce programme en vienne à conforter la position des tenants de la « préférence pour le présent ».

L'analyse des témoignages concernant la deuxième explication (c'est-à-dire le rôle de la protection extérieure) révèle qu'au-delà de leurs convergences formelles, ils se polarisent autour de deux dénonciations de sens opposés : la dénonciation de l'excès de protection par les uns (toujours menée de manière très générale) côtoie celle, par les autres, d'une insuffisance de protection.

Un approfondissement du discours des premiers conduit à remarquer qu'ils ne regrettent pas véritablement la présence ni même l'excès de protection, mais plus exactement, d'une part, les discriminations face à la protection extérieure et, d'autre part, l'utilisation qui est faite de cette protection par certains de leurs collègues. Sur le premier de ces points, prenons à nouveau l'exemple de l'électroménager : quand des « pseudo-industriels » sont dénoncés, ils ne le sont pas en tant que profitant d'une protection extérieure, mais au contraire parce qu'ils tirent parti de l'absence d'une telle protection (sur les produits *semi-*, voire, plus exactement, *aux trois quarts* finis, qu'ils importent). Les « véritables » industriels se plaignent en fait de *ne pas* être protégés contre les importations réalisées par de « faux » industriels et de vrais commerçants : des réfrigérateurs dont l'essentiel a été fabriqué à l'étranger, dans des

---

<sup>30</sup> Métallurgie et plasturgie, Ben Arous, 27 juillet 1998.

<sup>31</sup> Celle qui précède l'ouverture à la concurrence internationale et le tarissement des trois rentes (pétrolière, touristique et de l'émigration), soit la période qui correspond en gros à la décennie 1970.

conditions de compétitivité qu'ils estiment meilleures<sup>32</sup>, viennent concurrencer leurs produits. Par conséquent, nous ne voyons pas très bien en quoi le prochain démantèlement de l'ensemble des barrières tarifaires pourrait menacer la position des « pseudo-industriels » : au contraire, puisque la faculté pour ces derniers d'importer en franchise l'ensemble des composants, quel que soit leur degré de leur finition, sera généralisée et entérinée, tandis que le privilège que possédaient les « véritables » industriels d'importer en franchise des produits véritablement semi-finis cessera, *en étant partagé*, d'être un privilège.

Car, au-delà de son existence, c'est surtout finalement l'utilisation de la protection extérieure qui est mise en cause par les industriels qui, par là-même, portent beaucoup plus leurs critiques sur le comportement de leurs confrères que sur la politique de l'Etat – ce dernier étant finalement plus dénoncé pour son excès de libéralisme que pour son contraire. La protection n'induit aucun comportement de manière mécanique. Elle constitue une situation par rapport à laquelle les acteurs ont à se définir. Elle dessine une ligne qui peut être parcourue en deux sens : les acteurs peuvent l'utiliser pour accumuler des profits dans la jouissance du présent ou en tirer parti pour préparer l'avenir.

Ainsi, lorsque Mme Férida G. regrette que les industriels des années 1970 n'aient pas su profiter de l'expansion du marché et de la protection de ce même marché pour investir dans la qualité, elle leur reproche en fait d'avoir choisi la première de ces deux voies. Or, l'absence de protection **ne leur aurait pas laissé ce choix**. Ce n'est donc pas la protection qui est véritablement en cause.

Si les observateurs extérieurs à l'entreprise peuvent ne pas en saisir toutes les contraintes, si les chefs d'entreprises peuvent manquer de recul dans leur autocritique, le recours à une troisième catégorie de témoins peut s'avérer particulièrement précieux : il s'agit des cadres salariés des entreprises, suffisamment impliqués dans ces dernières pour en connaître les conditions et suffisamment extérieurs, de par leur statut de salarié, à l'intérêt de leur employeur pour se montrer critiques vis-à-vis de sa stratégie.

#### *γ) Points de vue de cadres.*

M. Mohsen G., directeur d'une entreprise de construction mécanique, adresse à son employeur un reproche d'*attentisme*<sup>33</sup>. Ce PDG, selon M. G., attend que le marché se redresse pour investir. Non seulement il n'embauche pas, mais il organise une baisse déguisée des effectifs. Les personnels en place, loin de se voir encouragés, finissent par se trouver « dégoûtés » parce qu'on leur demande de se montrer de plus en plus polyvalents pour remplacer ceux qui ont quitté (eux-mêmes « dégoûtés ») l'entreprise, mais sans reconnaître, ne serait-ce que financièrement, leurs efforts de formation. Ils sont donc poussés à la démission. La politique du patron (ou du « système » de celui-ci, selon le mot de notre interlocuteur) consiste alors à « faire semblant de les remplacer » : des jeunes sont recrutés par contrats particuliers (SIVP<sup>34</sup>) de six mois assortis d'avantages gouvernementaux. Au-delà du deuxième renouvellement, il est difficile de se séparer d'eux sans perdre le bénéfice des aides publiques. Mais ces jeunes auraient besoin d'un certain temps de formation, qui leur

---

<sup>32</sup> Par exemple, le 11 janvier 1995, date à laquelle eut lieu notre entretien avec M. T. (électroménager), l'usage de l'argon était en passe d'être interdit en Europe, à des fins de protection de la couche d'ozone. Or, il s'agit d'un gaz rare employé dans la construction de réfrigérateurs. Il en résultait un bradage de ce gaz par les Européens, profitable aux industriels qui s'approvisionnent essentiellement à l'étranger ; notre interlocuteur nous déclare que, au contraire, son entreprise trouvait l'essentiel de ses composants sur le marché local.

<sup>33</sup> Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette perception est partagée par M. Jean B. (rencontré le 19 février 1999 en France, dans la Loire), représentant le partenaire français de l'entreprise (fabriquant de véris).

<sup>34</sup> Stages d'Insertion dans la Vie Professionnelle.

permette de passer utilement de la théorie à la pratique. Or, selon Mohsen G.<sup>35</sup>, on ne leur laisse pas ce temps : on se prononce trop rapidement sur leur compétence, ce qui aboutit au bout du compte à leur licenciement.<sup>36</sup>

L'investissement matériel a également toujours été négligé, si bien que, depuis la conclusion en 1980 d'un contrat de licence avec le partenaire français, la productivité du travail est restée constante, alors qu'elle était multipliée par six chez le bailleur de licence : il fallait 3 heures en 1980 pour fabriquer un vérin chez ce fournisseur ; il lui suffisait d'une demi-heure en 1995, tandis que le temps de production n'avait pas changé chez le preneur tunisois de licence.<sup>37</sup>

Ce témoignage rejoint celui de M. Tahar B.R. (Directeur Général Adjoint dans une firme du secteur électroménager) qui déplore que l'entreprise qui l'emploie « n'ait pas innové quand la concurrence est arrivée. Elle éprouve depuis 1992 des difficultés dues à deux facteurs essentiels : la concurrence des nouveaux venus et l'étroitesse du marché ».

La recherche du profit immédiat n'est guère compatible avec le développement de l'innovation-produit qui procède souvent par tâtonnements et qui contient de fortes incertitudes. Les inventeurs assument ces contraintes, mais peuvent se heurter, dans leur démarche d'industrialisation, à des partenaires qui ne partagent pas la même passion et chez lesquels, au contraire, domine le goût du lucre. L'intensité de leur propre désintéressement, ou plus exactement de leur patience, leur fait ressentir avec d'autant plus d'acuité la préférence pour le présent dont ces partenaires - industriels ou artisans - font preuve. Ainsi, Mounir G., qui a conçu des équipements dentaires et essaie de les industrialiser en recourant à des sous-traitants pour certaines parties du processus de production, s'écrie : « Ils veulent gagner le maximum d'argent immédiatement ». Il explique ainsi la réticence de ces sous-traitants à construire des prototypes, dont la réussite n'est par définition jamais acquise à l'avance. En fait, et au risque d'interpréter le point de vue de Mounir G., nous pouvons imaginer que ces petits industriels ne peuvent prévoir combien de temps ils passeront sur un de ces prototypes, combien de fois ils auront à le recommencer, et finalement à quel prix sera rémunérée chacune de leurs heures de travail : leur préférence pour le présent se traduit soit par le refus de ce type de travail au profit de productions en séries, même relativement courtes, soit par sa surfacturation.

La préférence pour le présent ne se traduit d'ailleurs pas toujours par un refus explicite d'engager des investissements clairement identifiables. Elle passe aussi par une attitude d'ensemble, beaucoup plus diffuse, marquée par une volonté générale de minimiser les dépenses dans l'entreprise : il s'agirait en quelque sorte d'une « avarice professionnelle », nullement incompatible, bien au contraire, avec la prodigalité dans l'ordre privé (l'inverse en quelque sorte de l'attitude inspirée de l'éthique protestante, selon Max WEBER). Si la remarque de M. S. (plasturgie) selon laquelle ses clients, agriculteurs pour la plupart, se montrent réticents à investir dans des filets de protection contre les prédateurs, peut sembler d'une pertinence discutable car ne concernant pas l'industrie, il n'en est pas de même d'autres témoignages. M. Mohamed A. (construction mécanique), par exemple, se plaint de ce que ses clients (les « moins bien formés » d'entre eux, en principe) ne raisonnent leurs coûts qu'à court terme : ils ne prennent pas en compte les dépenses futures liées par exemple à la mauvaise qualité. Cette « mentalité » constitue, selon lui, et avec la préférence pour l'étranger, un des handicaps supportés par les Tunisiens face à la concurrence internationale, dans la mesure où cette dernière est plus à même de proposer des prix faibles. Mohamed A. le constate en tout cas de la part de ses clients, tous Tunisiens, et qui, outre quelques

<sup>35</sup> Dans un entretien du 17 juillet 1998, faisant suite à une première rencontre datée du 18 janvier 1995.

<sup>36</sup> A l'exception des personnes recommandées par le patron !

<sup>37</sup> Cet exemple, donné par M. G., est confirmé par M. B. représentant le fournisseur.



établissements publics, sont des petits industriels, utilisateurs de machines dont ils lui demandent de reproduire des pièces. Pour faire face à ces contraintes, M. A a choisi, semble-t-il, de développer la « production personnalisée » : il résout à la demande des problèmes particuliers, à laquelle l'offre existante en grande série, aussi bien étrangère que locale, n'a pas su et ne saura sans doute jamais répondre. L'histoire qui suit en fournit une illustration : une société de fabrication d'eau gazeuse utilisait des bouteilles locales, dont le verre éclatait au remplissage, car son épaisseur présentait des inégalités. (L'unique concurrent local ne subissait pas cette avarie, remplissant ses bouteilles à plus basse pression). Il paraissait *a priori* moins risqué de poser le problème à la maison-mère. Mais cette société a eu « le courage » de s'adresser à des Tunisiens. Cependant, aucun des confrères locaux de M. A. ne voulait s'engager dans un travail qui lui faisait peur : ils craignaient de ne pas maîtriser la mécanique étrangère. C'est donc à Mohamed A que revint finalement la tâche de concevoir, « il y a un an »<sup>38</sup>, un bec verseur spécial qui, après six mois d'essais – concluants – donna lieu au dépôt d'un brevet conjoint avec le client.

Mohamed A., directeur technique d'une entreprise de plasturgie<sup>39</sup>, estime que l'« avarice professionnelle » porte la marque des financiers propriétaires des usines et que cette question constitue une pierre d'achoppement dans les relations qu'entretiennent ces derniers avec les cadres techniques. « Il y a trop de pouvoir au propriétaire dans les usines ». M. A généralise de toute évidence une expérience personnelle, autorisé à cela par la richesse même de cette expérience puisque, depuis 1976, il a occupé des postes salariés dans diverses entreprises de mécanique générale et de plasturgie et a créé deux entreprises, dont une seule a survécu. Mais laissons le poursuivre : « Il (le propriétaire) décide à la place du directeur technique ou du chef d'atelier. Ce dernier déciderait les achats en fonction des besoins, alors que le propriétaire se refuse à dépenser par principe ».

Ce témoin tombe d'accord, à quelques milliers de kilomètres de distance, avec M. Jean B.<sup>40</sup> qui, tout en estimant globalement sereines les relations nouées entre son employeur français et le partenaire tunisien de celui-ci, regrette que ce dernier, dans ses décisions d'achat, privilégie systématiquement le critère du prix, allant jusqu'à préférer maintes fois (« pour quelques centimes de moins ») un fournisseur italien à son propre bailleur de licence. Il note également que la maison-mère *tunisienne* de cette entreprise *tunisienne* de construction mécanique n'hésite pas à mettre en compétition sa propre filiale (distante de quelques mètres dans la zone industrielle de La Charguia) avec des concurrents italiens. Contrairement aux apparences, c'est bien toujours de « préférence pour le présent » qu'il s'agit là. L'achat au plus faible coût, qui correspond à un intérêt immédiat, peut conduire à sacrifier un intérêt qui se mesure à plus long terme et qui se trouve lié au maintien de bonnes relations avec un partenaire.

Ainsi donc les observateurs extérieurs de la petite et moyenne industrie tunisienne, les cadres employés par cette dernière et même les entrepreneurs se rejoignent-ils pour percevoir ces derniers comme animés d'une forte « préférence pour le présent ». Mais là où les porteurs d'une telle représentation considèrent souvent les attitudes qu'elle désigne comme une donnée de la nature ou de la culture, nous nous proposons, pour notre part, d'en comprendre l'origine.

Les exemples que nous avons évoqués nous ont déjà permis d'avancer dans deux voies d'explication : d'une part, les acteurs subissent, dans le présent, des contraintes qui les conduisent à adopter des comportements que les apparences seulement autorisent à considérer comme volontaires. Il en est ainsi pour partie de la difficulté à gérer le quotidien, compte tenu

---

<sup>38</sup> L'entretien a eu lieu le 14 juin 1995

<sup>39</sup> Entretiens des 17 et 24 mai 1995. Aucune des unités gérées par M. A. ne figure dans notre échantillon.

<sup>40</sup> Saint-Etienne, 19 février 1999 ; déjà cité dans la présente section.

de la rareté des moyens humains dans une PME et des exigences croissantes de la clientèle en matière de délais. Mais nous avons remarqué aussi que ces contraintes ne dédouanent pas les acteurs de leurs responsabilités, car elles se trouvent aggravées par un autre facteur : le goût du **pouvoir** qui conduit les chefs d'entreprises à vouloir cumuler les prises de décisions. Ce faisant, les rôles se confondent et les énergies se télescopent : les cadres techniques - quand de tels postes sont prévus et pourvus - n'ont pas le loisir de laisser libre cours à leurs audaces technologiques, tandis que leurs employeurs ne trouvent plus le temps d'assumer ce qui devrait constituer leur rôle prioritaire, à savoir la réflexion sur l'avenir de l'entreprise. Au goût du pouvoir, il conviendrait également sans doute d'ajouter le goût du **lucré**.

Mais il nous semble maintenant qu'aucune de ces deux dernières caractéristiques n'est elle-même à mettre au compte de la nature ou de la culture. Notre hypothèse est que la biographie des acteurs constitue une clef de compréhension précieuse à cet égard. C'est pourquoi nous proposons maintenant de construire une typologie des entrepreneurs qui repose essentiellement sur leur passé.

### b. L'entrepreneur, éclairé par son passé.

Afin de dresser une classification qui éclaire l'entrepreneuriat par le passé des entrepreneurs, nous avons choisi le critère de l'origine professionnelle de ces derniers, entendue comme l'activité exercée avant la fondation de l'entreprise industrielle. La prise en compte du fait que, bien souvent, plusieurs activités ont été successivement exercées avant cet acte nous conduira à déterminer des sous-catégories.

L'ensemble des résultats de cette classification est résumé dans le tableau n° 47.

**Tableau n° 48 : Origine professionnelle des entrepreneurs**

#### *1<sup>ère</sup> partie :*

Héritiers				Anciens salariés			
Directs		Après expérience salariée	Après expérience entrepreneuriale	Du secteur public	Du secteur privé		De la fonction publique
Autodidactes	Après études				Industriel	tertiaire	
1	7	1	1	6	4	6	5
8					10		
10				21			

#### *2<sup>ème</sup> partie*

Anciens commerçants			Anciens entrepreneurs du tertiaire ou agricole	nouveaux	Inconnu
Eux-mêmes anciens salariés	Eux-mêmes anciens prof. libérale	Eux-mêmes nouveaux			
5	1	2	2	3	4
8					

*Source : élaboration personnelle.*

L'observation des catégories les plus générales définies dans ce tableau nous autorise à formuler, pour commencer, quelques constatations simples :

D'abord, le passage par le salariat apparaît presque comme une règle générale, puisque cet itinéraire concerne une majorité relative, mais très forte, des cas connus (21/44). Il faut noter toutefois l'extrême rareté des cas où l'entrepreneur est un ancien ouvrier, ou même un ancien cadre du secteur industriel **privé**, ce qui suggère l'incapacité de ce dernier à se reproduire de manière autonome. En outre, sur les 4 entrepreneurs anciens salariés du secteur privé industriel, 2 ont travaillé en tant que tels à l'étranger, cette phase ayant même été précédée, pour l'un d'eux, par un passage par le secteur public tunisien. Un autre, Slaheddine K., n'a exercé qu'un an, en 1987 (avant de fonder sa propre usine de production d'étiquettes), dans une société de fabrication d'ordinateurs et de machines de traçage et de coupe de tissus. Cela lui a donné le temps tout de même de vendre, selon ses dires, les sept premiers systèmes de ce type en Tunisie. Dans le même temps, il représentait une société française de contrôle de la qualité (gérée aujourd'hui par son épouse). Mais avant 1987 M. K. travailla successivement dans une filature tunisoise, au ministère des Affaires Sociales et de la Formation professionnelle, puis à l'UTICA<sup>41</sup> (de 1979 à 1987). C'est d'ailleurs ce dernier emploi qui, semble-t-il, exerça le plus d'influence sur sa décision ultérieure de fonder sa propre affaire, puisque c'est à l'occasion de recherches statistiques qu'il mena pour le compte de la FENATEX<sup>42</sup> qu'il put constater que la production d'étiquettes constituait un créneau délaissé jusqu'alors en Tunisie. L'itinéraire de Slaheddine K. s'avère donc difficilement classable.

De ces précisions, il ressort que nous ne repérons qu'un seul cas d'entrepreneur industriel tunisois formé par un travail salarié dans l'industrie tunisoise. Cette rareté peut être évidemment attribuée à l'extrême jeunesse de l'industrie privée tunisoise (et tunisienne) qui n'aurait de ce fait pas eu le temps de jouer son rôle de pépinière de nouveaux industriels. La logique voudrait donc que, le temps passant, la capacité de cette industrie privée à se reproduire par elle-même augmente. Encore faudrait-il pour ce faire qu'un certain nombre de conditions permissives et incitatives se trouvent réunies<sup>43</sup>.

Notons, pour finir sur ce point, que ce sont les membres de cette catégorie, pour peu nombreuse qu'elle soit, qui font preuve de la plus grande passion pour le *métier* que constitue le secteur où ils ont investi. Les chefs d'entreprise en question sont des **techniciens** ou des **ingénieurs**, formés dans la branche où ils exercent effectivement.

Deuxième constat : il n'est possible d'éviter le passage par le salariat qu'à la condition d'hériter une entreprise familiale. Ce dernier cas ne concerne pas la majorité des industriels, seulement 10 sur 44 dont l'origine nous est connue, (soit un peu moins du quart), mais sa fréquence le place en deuxième position après l'expérience salariale. Par contre, il apparaît extrêmement difficile à un jeune Tunisois de devenir, dès l'entrée dans la vie active, chef d'une entreprise qu'il n'aurait pas reçue en héritage. Nous n'avons que trois exemples de ce type à proposer ; encore faut-il préciser que, pour deux d'entre eux, les parents de ces entrepreneurs sont eux-mêmes des entrepreneurs qui, s'ils n'ont pas transmis leur affaire à leurs enfants, les ont du moins aidés à s'établir. Les anciens commerçants ne sont que 8, mais ils dominent la catégorie des anciens entrepreneurs.

Ces considérations générales étant formulées, nous utiliserons cette typologie pour éclairer les motivations des intéressés. Il s'avère alors que les raisons dominantes qui motivent l'acte d'entreprendre à Tunis peuvent être classées en quatre grandes catégories : le goût de l'autonomie et du pouvoir, le goût du lucre, la vocation technique et, enfin, la pression familiale. Bien sûr, chacune de ces catégories ne s'incarne que rarement à l'état pur ;

---

<sup>41</sup> Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.

<sup>42</sup> FÉdération Nationale du TEXTile.

<sup>43</sup> Cf., supra, Première Partie, IV.

elles se combinent, entre elles et avec d'autres encore, non listées ci-dessous car plus marginales. Mais les entretiens conduits avec les intéressés nous ont tout de même permis de mettre en évidence des dominantes à l'intérieur de ces combinaisons.

### 1. Le goût de l'autonomie et du pouvoir.

Le souci d'acquérir de l'autonomie dans sa vie professionnelle et d'y conquérir du pouvoir se trouve en fait souvent exprimé par les intéressés sous une formulation voisine, que l'on peut résumer comme étant un rejet de la *routine*. Cette préoccupation apparaît singulièrement chez les anciens fonctionnaires et les anciens salariés du secteur public, qu'ils en soient directement issus, ou qu'ils soient passés par une période transitoire d'exercice d'un autre métier (en l'occurrence celui de commerçant).

Les anciens salariés du secteur public sont 2 sur 6, dans notre échantillon, à avoir ouvertement expliqué leur mise à leur compte par la lassitude et l'ennui que provoquait leur ancienne condition : Mme H.<sup>44</sup> a été salariée pendant 7 ans à la « Pharmacie Centrale » à Tunis où elle assurait l'approvisionnement des hôpitaux. Mais elle a fini par ressentir « l'épuisement du travail étatique », ce qui l'a poussée à s'établir à son propre compte (elle se trouve à la tête d'un groupe de laboratoires pharmaceutiques). Encore ce rêve ne se serait-il sans doute pas concrétisé en l'absence d'un heureux concours de circonstances : la rencontre, à la « Pharmacie Centrale », par Mme H., d'un client italien qui allait devenir son partenaire industriel.

Mohamed A.<sup>45</sup>, de son côté, « ressent la routine et l'ennui », dans le « Groupe Chimique Tunisien » de Gabès où, pendant 9 ans et demi à partir de 1981 - année d'obtention de son diplôme d'ingénieur électro-mécanicien -, il a la responsabilité de l'entretien, du bureau des méthodes et de l'approvisionnement en pièces de rechange. En 1991, il se décide donc à fonder un petit atelier de construction mécanique à La Soukra.

Des quatre autres entrepreneurs directement issus du secteur public, il faut mettre à part deux cas pour lesquels la réponse à la question posée ici reste indéterminée, l'entretien n'ayant pas eu lieu avec le fondateur de l'entreprise. Les deux derniers entrepreneurs concernés mettent plutôt l'accent, pour l'un, sur une question d'opportunité (« incité à entreprendre par les nombreuses facilités financières dues à la loi de 1972 »), tandis que l'autre, Mme Férida G.<sup>46</sup>, exprime bien sa déception à l'endroit du secteur public, mais sans la ramener à une question de routine. Au contraire, les postes qu'elle occupa successivement à Gafsa, à la Société nationale des Phosphates, puis au CNI (Centre National Informatique), ont été jugés « passionnants » par elle, surtout le second : « Tout était à créer ». Mais la véritable raison de sa déception relève d'un thème qui sera abordé dans la suite du présent chapitre<sup>47</sup> (« trop de pressions, trop de magouilles »). Mais, là encore, pour que ce dégoût se traduise enfin par la mise à son compte, il a fallu la réalisation d'un certain nombre de circonstances : l'occasion de visiter une usine de métallisation en Italie, une relation amicale avec un employé de banque ayant eu à traiter l'étude d'un tel projet. D'autres circonstances aidant, il eût été tout à fait possible d'imaginer Mme G. monter un projet dans un autre domaine d'activité. D'ailleurs, aujourd'hui, elle déclare regretter de n'avoir pas plutôt fondé une société de services en informatique. Notons cependant qu'elle n'a exprimé, du moins dans le cadre de notre enquête, aucune nostalgie vis-à-vis de la position de salariée.

---

<sup>44</sup> La Soukra, 19 juin 1995

<sup>45</sup> Construction mécanique, La Soukra ; entretien du 14 juin 1995.

<sup>46</sup> Métallisation industrielle, Ben Arous, 27 juillet 1998.

<sup>47</sup> Cf., infra, même chapitre, B-b-1-β)

Parmi les entrepreneurs directement issus de la fonction publique, au nombre de 5, il y a lieu de neutraliser à nouveau 2 cas pour lesquels la réponse n'a pu être recueillie, le créateur de ces entreprises n'ayant pas été lui-même interrogé par nous. Il faut mettre également à part le cas de ces deux anciens fonctionnaires qui occupèrent des postes bien trop haut placés, de nature politique, pour éprouver une quelconque lassitude ou impression de routine. On sent toutefois, à l'écoute du récit de leur carrière, que l'ambition, le désir de s'affirmer, de laisser leur marque personnelle, les a habités tout au long de celle-ci, bien avant mais jusques et y compris leur position finale d'entrepreneur du secteur industriel privé. Le goût de l'autonomie et du pouvoir peut donc à notre sens leur être prêté : la différence avec les autres anciens fonctionnaires réside dans le fait que cette soif avait déjà pu trouver à s'épancher au sein de la fonction publique. Un certain nombre d'aléas politiques les ont simplement conduits à faire du secteur privé le cadre final où donner libre cours à ce penchant.

Par exemple, M. Moncef T.<sup>48</sup> était, entre 1962 et 1969, responsable de la coopération pour la région de Sousse, membre du Conseil Economique et Social, maire d'une ville. Après l'éviction de M. Ben Salah, on lui a demandé de changer de région. Il refusa deux postes, dont l'un, celui de PDG d'une société nationale d'importation, parce qu'il ne le jugeait pas assez intéressant : « Pas assez de problèmes ! ». Un ami, PDG de la SOGITEX<sup>49</sup>, lui propose un certain nombre d'autres postes, parmi lesquels **il n'accepte que** celui de chef de service d'une usine de confection située à Menzel Bourguiba, dont il devient rapidement le directeur, et où il se consacre à un objectif de renforcement de la motivation des 350 personnes qui en constituaient alors l'effectif.

Dans les années 1970, raconte-t-il, de nombreux étrangers « en mal de délocalisation » viennent lui demander conseil. Il reçoit plusieurs propositions de partenariat qu'il rejette : « Je ne suis pas à vendre ». Il se juge après coup « trop nationaliste, trop bête, trop jeune ». Moncef T. devient ensuite PDG de la SOGITEX durant l'intermède précédant sa privatisation, au cours duquel elle est dotée d'un statut de société mixte. Il fonde enfin sa propre affaire dans la confection en 1981.

M. Moncef Z.<sup>50</sup> est fier, quant à lui, de pouvoir préciser qu'il a « changé de rayon 17 fois dans sa vie ». La liste des divers postes qu'il occupa dans la fonction publique (ou assimilée) est d'emblée impressionnante : Directeur d'un Fonds de Développement à Abou Dhabi, Directeur du Trésor, Directeur des Affaires économiques, financières et sociales, Ministre de M. Bourguiba, PDG d'une société pharmaceutique, cadre dans une banque. Il servit au Ministère du Plan pendant 20 à 25 ans. « Un jour », il eut « envie de prendre le large ». Comment, en terme de motivation et dans le contexte d'une carrière déjà si bien remplie, interpréter cette expression ? Il se mit en disponibilité pour pratiquer le négoce avec un groupe étranger, puis lancer une chaîne continue d'extraction d'huile d'olive en Tunisie et participer à l'aménagement de la zone touristique de Tabarka (littoral septentrional de la Tunisie, non loin de la frontière avec l'Algérie). C'est, en 1990, la rencontre avec un filateur européen à la recherche de marchés qui le précipite finalement dans l'aventure de l'entreprise privée comme producteur de pull-over.

Le dernier des cinq cas d'anciens fonctionnaires concerne celui de Mme Saïda M. qui, après des études de sciences économiques poursuivies d'abord à Tunis, puis à Bruxelles, commença à Tunis une carrière destinée à l'enseignement. Mais ce travail ne parvint jamais à lui plaire : « 6 heures de cours par semaine, le reste du temps je m'ennuyais ». C'est ce facteur qui la détermina à se lancer dans l'entrepreneuriat, investissant deux domaines d'activité, celui de la sécurité industrielle et celui de la haute couture.

<sup>48</sup> Confection, Ksar Saïd, 5 janvier 1995.

<sup>49</sup> SOciété Générale de l'Industrie TEXtile.

<sup>50</sup> Confection, Fouchana, entretien du 17 janvier 1995.

Le goût de l'autonomie et du pouvoir chez les entrepreneurs peut encore être illustré si nous prenons en considération la catégorie des industriels anciens commerçants, qui sont eux-mêmes issus de la fonction publique ou du secteur public, c'est-à-dire la quasi-totalité des cinq « anciens commerçants, eux-mêmes anciens salariés », qui figurent au tableau n°48. En effet, parmi eux, un seul est un ancien commerçant, lui-même issu du secteur privé. Et parmi les quatre autres cas, trois entrepreneurs ont effectivement expliqué leur départ du secteur public ou de la fonction publique en des termes qui permettent de ramener leur motivation au désir d'autonomie ou de pouvoir.

Tout comme Mme H., M. Radhouane B. a servi à la Pharmacie Centrale à partir de 1973 avant de s'installer à son propre compte. Mais il se singularise pour avoir fait précéder la création d'un laboratoire pharmaceutique par une période où il gérait une **officine** pharmaceutique, d'abord à Jerba, puis à Tunis. Il explique lui aussi que le travail à ladite Pharmacie Centrale « ne lui plaisait pas tellement », en tant que « travail de fonctionnaire ». Lui aussi ne doit qu'à une série d'opportunités la suite de son parcours professionnel : une information, sur son lieu de travail, concernant la liquidation d'une affaire de Jerba, ainsi disponible à la reprise, des problèmes de santé (difficulté à supporter le climat humide de l'île) qui le poussent à revenir ensuite à Tunis. Là, il inaugure, en 1977, la première officine de nuit de la capitale, qu'il gère durant dix ans. Mais, explique-t-il, le métier lui plaisait de moins en moins : il comportait de moins en moins de conseils, de moins en moins de préparation également. Tels sont les facteurs<sup>51</sup> qui poussèrent Radhouane B. à profiter, dès 1983, de la suppression du monopole étatique de fabrication et d'importation de médicaments pour tenter sa chance dans ces domaines. Il fallut toutefois attendre 1987 pour le voir céder son officine et commencer, en association avec un partenaire français, une activité de parapharmacie (shampooing, cosmétiques...) avant de s'attaquer, dès 1988, à la production de médicaments.

Nous trouvons finalement, dans le cas de M. B.<sup>52</sup>, une combinaison de trois motivations : le rejet de la routine, laquelle semblait se perpétuer au-delà du cadre de la fonction publique dans le travail même de détaillant, une série d'opportunités et de contraintes entre lesquelles il eut à naviguer et, enfin - c'est d'autant plus notable que relativement rare - la passion pour un métier - technique de préparation des médicaments et conseil quant à leur utilisation. En effet, l'amointrissement de ces fonctions-là dans le commerce de détail et le souhait de les retrouver au niveau de l'industrie du médicament ont aussi compté dans le choix de Radhouane B.

La passion technique ne manquait pas non plus, à M. Abdelwahed W<sup>53</sup> dans un autre domaine de compétence, celui de l'électricité. Dans ce domaine, l'ENSET (Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique) de Tunis constituait, avant la création de l'ENIT (Ecole Nationale des Ingénieurs de Tunis) et en dehors de l'expatriation, la seule voie d'accès aux études supérieures. Or, le contrat passé avec l'Etat stipulait l'obligation, pour l'intéressé, de pratiquer l'enseignement à la sortie de cette Ecole. C'est donc pour cette seule raison, et non par goût pour la pédagogie, que M. W. exerça cette profession durant 6 ans. Mais il a vite « souffert de la routine ». La production industrielle était son projet de longue date mais ne se concrétisa qu'après une période de 7 ans durant laquelle il exerça le commerce de détail de matériel électrique et lumineux. L'acceptation de ce « purgatoire » résultait d'une réflexion familiale, d'où il ressortait que la sagesse commandait d'« apprendre à vendre pour apprendre

---

<sup>51</sup> Auxquels il convient d'ajouter aussi la fatigue accumulée du fait du travail de nuit.

<sup>52</sup> Rencontré le 25 avril 1996, ZI de La Charguia.

<sup>53</sup> Construction électrique, Ben Arous ; 24 mai 1995.

à produire »<sup>54</sup> (selon une formule qu'affectionnait son grand-père). De fait, il ne regrette pas de s'être plié à cette incitation, estimant que la pratique du commerce lui avait donné une connaissance du produit qui allait s'avérer précieuse par la suite pour guider ses choix de production en fonction de l'état du marché, de la concurrence, de la protection extérieure, tant institutionnelle qu'intrinsèque (fragilité, caractère volumineux...). L'itinéraire d'Abdelwahed W. laisse donc à son tour apparaître une combinaison de motivations, l'une négative (le rejet de la routine), les autres positives (le goût pour la production, la passion pour la technique).

On peut penser qu'il en est de même de Tahar L.<sup>55</sup> qui nous confie volontiers ses penchants : « J'aime la ville, j'aime la production. J'aime entendre tourner les machines ». Il déclare ne pas se plaire dans les bureaux. Mais ces inclinations ne sauraient suffire à expliquer la destinée d'entrepreneur industriel de cet ingénieur en météorologie qui travailla d'abord dans l'Administration comme prévisionniste puis comme chef de service à l'Aéroport, ainsi que dans un centre climatologique au service de l'Agriculture.

C'est en 1971 qu'un ami de Ksar Hellal, dont il est lui-même originaire, l'oriente vers le secteur textile en lui proposant un poste de directeur technique. Mais, avant de fonder sa propre entreprise en 1985, M. L. vivra plusieurs expériences, dont celle, à Tunis - à partir de 1982-83 et en association avec son frère -, de détaillant en vêtements pour enfants. Interrogé sur les raisons qui l'ont poussé à s'établir à son compte, il répond en évoquant une motivation « normale » de « développement et d'autonomie ». En somme, l'accession à cette autonomie serait une promotion qui irait de soi, pour qui en a les moyens ou bénéficie des opportunités la permettant.

Si le souci de l'autonomie et le goût du pouvoir s'avèrent particulièrement marqués chez les anciens fonctionnaires et les anciens salariés du secteur public, ces catégories ne se réservent cependant pas l'exclusivité d'une telle motivation. C'est ainsi que Mahmoud M.<sup>56</sup> explique son départ de la banque en 1988, à l'âge de 45 ans et après 25 ans de carrière dans cette branche, pour fonder une petite entreprise de métallurgie. A la banque, estime-t-il, il était arrivé au plafond de sa carrière en tant que directeur. La seule promotion qu'il lui restait à conquérir eût été l'accès au poste de PDG. Mais il existait sur ce « marché » trop de concurrence (500 cadres à la STB<sup>57</sup> où il était employé) pour un poste de toute façon pourvu, affirme-t-il, sur des critères politiques. C'est dans le même secteur que travaillait Mme Thouraya C. avant de créer sa propre affaire de confection, malheureuse qu'elle était de « travailler à heures fixes ».

Nous pouvons donc conclure sans schématisme excessif que cette volonté d'autonomie et donc, implicitement, de pouvoir, constitue une constante chez les anciens fonctionnaires ou anciens salariés du secteur public. Mais elle n'est exprimée comme un manque (allusion à la routine) que dans les cas des acteurs ayant occupé un poste relativement subalterne au service de l'Etat. Pour les autres, l'entrepreneuriat ne constitue qu'une nouvelle manifestation de leur penchant pour l'autonomie ou le pouvoir. Dans tous les cas, l'actualisation de ce penchant doit beaucoup aux circonstances, à la capacité à saisir des *opportunités*. Enfin, dans quelques cas, cette motivation n'est pas incompatible avec la satisfaction du goût pour la production, la technique, un métier.

---

<sup>54</sup> Cf., supra, même Partie, I-B-a-1.

<sup>55</sup> Tissage, Ksar Saïd, 4 janvier 1995.

<sup>56</sup> Métallurgie ; Borj Cédria ; entretiens des 26 janvier 1995 et 8 juillet 1998.

<sup>57</sup> Société Tunisienne de Banque.

## 2. La pression familiale.

De la dizaine d' « héritiers » que compte notre échantillon, il y a fort à parier que beaucoup n'auraient pas songé à fonder une entreprise si leurs parents ne l'avaient pas fait à leur place. Cela ne signifie pas que la succession se soit toujours produite sous la contrainte, mais au moins que l'entrepreneuriat n'a jamais été leur choix personnel.

De fait, plusieurs ont assumé cette succession sinon à contrecœur, du moins à contrecourant de leurs propres projets personnels. Cela est particulièrement visible lorsque les intéressés ont d'abord entrepris une autre carrière, que vient bouleverser le décès ou le départ en retraite de leur père.

La famille de Noureddine B.S. « est dans la confection de père en fils depuis son arrière grand-père ». C'est à Paris, où il travaille chez Renault après avoir abandonné ses études de sciences économiques, qu'il « profite » une première fois de l'héritage familial sous la forme d'un capital « social »<sup>58</sup> (au sens de P. BOURDIEU), puisqu'il rencontre des fournisseurs de son père dans le quartier du Sentier. Il sera d'abord salarié dans la vente puis dans la haute couture, avant de créer, avec deux autres associés, une société parisienne de prêt-à-porter. Mais cette société, qui emploiera jusqu'à 300 ouvrières en 1974, subira de plein fouet les effets de la crise économique de l'époque. Elle sera revendue à Bernard Tapie et Noureddine B.S. devra rentrer en Tunisie. Là, après un intermède agricole malheureux, il succédera à son père - au moment du départ en retraite de ce dernier - à la tête d'un atelier de confection. Il trouve une production de caractère artisanal et « ronronnante » ; des ouvrières « peu motivées ». Il se donne comme objectif d'introduire en Tunisie le savoir-faire acquis en France et d'adapter le prêt-à-porter au contexte tunisien, ce qui implique de tenir compte, au niveau de la création formelle, à la fois des principes religieux<sup>59</sup>, de la réalité des lignes anatomiques tunisiennes et, plus généralement, de la spécificité locale des besoins. Il ajoute aussi qu'il doit composer avec les habitudes paternelles. Le respect familial est une caractéristique tunisienne, explique-t-il. Mais la tâche n'est pas insurmontable : le père de Noureddine est relativement ouvert et « moderne » ; il a obtenu son CEP<sup>60</sup> avec mention Très bien au temps du Protectorat français, ce qui lui valut d'être engagé à la Poste, comme chef de service (faisant ainsi partie des 1% de personnel indigène présent à l'époque dans l'Administration).

Cette nécessité de composer avec les habitudes paternelles de gestion, certainement vécue, malgré tout, comme un frein à la modernisation, constitue somme toute, dans le cas de M. B.S., la seule véritable contrainte liée à l'héritage puisque la carrière qu'il avait précédemment embrassée avait de toute façon été interrompue par la crise économique et que, de plus, elle relevait du même secteur. La succession familiale, loin d'être vécue comme un déchirement, fut dans ce cas certainement considérée comme une aubaine par l'héritier.

Il n'en est pas de même dans les exemples qui suivent.

Les études entreprises par M. Hédi I. ne l'éloignent pourtant pas fondamentalement des préoccupations professionnelles de son père : M. I. poursuivait à Paris, à l' Ecole Estienne, une formation aux industries graphiques ; il revient à Tunis en 1981, lorsque son père **lui demande** de reprendre l'imprimerie qu'il dirigeait à La Charguia. Hédi I. n'est certainement pas loin de penser alors qu'il s'agit d'un cadeau empoisonné tant l'affaire connaissait, selon lui, de difficultés ( sureffectifs, vétusté du matériel). Son père est en outre absorbé par la gestion simultanée de plusieurs entreprises. Sur 40 personnes employées, M. I.

---

<sup>58</sup> Cf., infra, même chapitre, B-a-3.

<sup>59</sup> Qui rendent par exemple étroit le marché de la mini-jupe.

<sup>60</sup> Certificat d'Etudes Primaires.



en licence 30 en l'espace de 2 ans. Il introduit de nouvelles technologies telles que la couleur, « ce qui donne 3 ans d'avance à l'entreprise » (sur ses concurrents locaux).

Mais se trouve-t-il pour autant pleinement satisfait de sa nouvelle position ? On peut en douter : en 1984, il retourne à Paris car il « en a marre ». *Il se fait remplacer* par son frère qui travaillait de son côté dans la capitale française, chez Renault. Hédi y reste lui-même deux ans comme salarié dans l'édition, avant d'émigrer aux Etats-Unis, où il demeure trois ans, toujours salarié dans le même secteur, jusqu'en 1988. Il a alors 31 ans, revient définitivement à Tunis où il rachète à Ben Arous une autre imprimerie, alors en faillite.

C'est Jalel B. lui-même qui prononce l'expression : après ses études secondaires à coloration comptable (baccalauréat « G 2 »), il s'est exercé sur lui, nous dit-il, une « double pression » : une « pression familiale » pour qu'il intègre le petit groupe industriel, également familial, constitué autour de la production d'équipements automobiles (tuyaux d'échappement, garnitures de freins, rondelles d'embrayage...); mais aussi, une pression « des professeurs et du système scolaire ». Telle est la manière dont cet acteur perçoit en effet les conditions de son orientation scolaire après le baccalauréat : s'il poursuit ses études, il sait que le programme de comptabilité de l'enseignement supérieur est ainsi conçu que, ignorant ses acquis du secondaire, il l'obligera à recommencer à zéro l'étude des bases comptables. Or, s'estimant lui-même « paresseux », il n'a plus envie de poursuivre des études. Une formation à l'expertise à Sfax et un passage de trois mois seulement à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis ne constitueront de ce fait qu'une parenthèse assez mal vécue dans sa vie.

Nous sommes en 1984. Or, dès 1981-82, est créée une nouvelle filiale du groupe familial. La direction en est confiée au frère aîné de Jalel, tandis que celui-ci en devient l'aide-comptable. Actuellement<sup>61</sup>, Jalel B. occupe le poste de gérant de cette entreprise qui emploie 32 personnes.

Des circonstances plus tragiques ont accompagné l'accession par M. Abderrazak T. aux responsabilités de l'entreprise familiale de menuiserie. Son père, né à Sfax vers 1946, installé à Tunis en 1952, décède en 1961. Pour assurer la subsistance de ses jeunes frères, Abderrazak est alors obligé d'interrompre ses études pour prendre la relève paternelle. Il agrandit l'atelier, installe des machines que son père, véritable artisan, ne possédait pas. Abderrazak avait pourtant réussi, après un baccalauréat maths/technique, un concours de moniteur de sports. Mais il dit aujourd'hui<sup>62</sup> ne rien regretter, appréciant après coup d'avoir pu bénéficier d'un fonds de commerce préexistant. Il songe actuellement à sa propre succession, déjà organisée : un garçon, ingénieur diplômé de l'ENSA de Strasbourg, et une fille, encore étudiante à l'ISC (Institut Supérieur de Comptabilité) de Tunis, sont tous deux appelés à prendre les rênes de l'usine, dont l'effectif se monte aujourd'hui à une centaine de personnes.

Le cas de M. A. est encore plus singulier. Hichem A. n'est pas à proprement parler un « héritier ». Son père était commissaire de police, et c'est en tant que tel qu'il partit en retraite en 1983. Mais, explique son fils, c'était un « monsieur très dynamique. ». Il a **alors** voulu se lancer dans l'industrie ou, plus exactement, lancer **ses enfants** dans l'industrie. Nanti d'un pécule touché à l'occasion de son départ en retraite, auquel s'ajoutait le produit de la vente de deux villas qu'il possédait ainsi que l'obtention de crédits bancaires, il monta d'abord une usine textile pour son fils aîné (frère de Hichem) qui avait suivi des études à Paris dans cette spécialité. Hichem, quant à lui, étudiait le droit et les sciences économiques. Il voulait exercer une profession juridique. Mais il eut à subir une forte pression paternelle visant à l'en

---

<sup>61</sup> Le 9 juillet 1996 ; Mégrine.

<sup>62</sup> Le 9 juillet 1996 ; Mégrine.

dissuader : « Tu ne feras **que** gérer. Les cadres auront la compétence technique ». Heureusement, Hichem aimait depuis longtemps le bricolage et la mécanique. Enfant, il appréciait particulièrement le jeu de Meccano, s'intéressait aux voitures... Son père choisit donc pour lui le secteur de la mécanique, créant lui-même, en 1983, une usine métallurgique après avoir rencontré des distributeurs de produits sidérurgiques qui s'étaient déclarés intéressés par l'installation d'un deuxième fournisseur en métal déployé (le but étant de casser un monopole qui « abusait de la situation »).

Son fils n'arrive que deux ans plus tard à la tête de l'entreprise. Il ajoute alors la quincaillerie à la gamme existante. Il reconnaît que l'apprentissage de la technologie n'a pas été chose facile, ni pour son père, ni pour lui-même : débauchage de techniciens employés chez un concurrent, formation d'apprentis à l'étranger, recours à des techniciens italiens, telles sont quelques-unes des solutions, plus ou moins heureuses, qui durent être utilisées, sans compter, surtout, la signature avec des bailleurs étrangers de contrats de licence.

Aujourd'hui<sup>63</sup>, la tentation de la désindustrialisation est forte. Elle a déjà été appliquée pour certaines gammes, le contrat de licence se transformant en contrat de distribution exclusive des produits importés de chez le bailleur.

A ces exemples, il conviendrait d'ajouter, issu de l'échantillon des détenteurs d'un titre de propriété industrielle, celui de Nabil B.M.<sup>64</sup>, forcé d'interrompre en 1987 des études d'ingénieur électronique menées à Brest pendant trois ans. Il ne fut pas en mesure d'achever la dernière année, à cause du décès de son père, qui dirigeait alors à Tunis une boutique de location et de commerce d'automobiles. La famille avait bien eu recours à un gérant, mais celui-ci « avait volé ». La pression familiale n'est donc pas indépendante du degré de **confiance** que les acteurs accordent à des partenaires ou collaborateurs potentiels. Il s'avère que la confiance, forte à l'intérieur de la famille, est minée par le type de relations sociales qui s'exercent à Tunis en dehors des réseaux familiaux. Cette question sera approfondie dans la suite de ce chapitre<sup>65</sup>.

Pour pittoresques qu'ils apparaissent, les cas où la succession familiale a été assumée à contrecœur ne sont en fait pas si nombreux. On pourrait donc conclure que, dans la majorité des cas, cette situation a plutôt été vécue comme une aubaine, propre même à susciter bien des jalousies de la part d'autres entrepreneurs qui n'ont pas eu la chance de bénéficier d'un capital de départ. Qu'importe ! Aubaine ou contrainte, la question reste de savoir si la situation d'héritier est propice à l'innovation sous toutes ses formes. Y a-t-il lieu, au niveau conceptuel, d'établir une distinction radicale entre *l'entrepreneur*, qui se lance dans une aventure, et celui qui *hérite* de l'aventure d'un autre ? Car il faut bien constater que l'héritier, heureux ou malheureux, endosse le projet d'un autre. Il serait vain de chercher alors quelle est sa motivation pour l'entrepreneuriat. En tant que tel (héritier), il n'en a pas.

Un dernier signe pourrait permettre d'illustrer cette affirmation qui peut paraître abrupte : sur les dix « héritiers » présents dans notre échantillon, seuls deux ont poursuivi des études qui concernent la spécialité dont relève finalement leur entreprise. Cinq ont entrepris des formations générales, qui s'arrêtent au niveau secondaire pour l'un d'entre eux. Sur les quatre autres, il est vrai, trois se sont quelque peu préparés à la direction d'une entreprise par une formation à l'économie, à la gestion, au droit ou au commerce ; les autres ont arrêté leurs études au niveau primaire, ou secondaire technique.

Il est enfin loisible de constater que la tradition de succession familiale se poursuit encore aujourd'hui : non seulement une part significative des entrepreneurs que nous avons

---

<sup>63</sup> Sidi Rezig, 17 juillet 1996.

<sup>64</sup> Cf., supra, même chapitre, A, a, 1.

<sup>65</sup> Cf. , infra, même chapitre, B-b-1.-α)

rencontrés ont succédé à leurs parents, mais certains d'entre eux ont préparé leur propre succession, la confiant à l'avance à un ou plusieurs de leurs enfants. Si les exemples précis en ce sens ne fourmillent pas, c'est simplement que la majorité des fondateurs ayant créé leur entreprise dans les décennies 1980 ou 1990, ils sont encore trop jeunes pour mettre le problème de leur succession à l'ordre du jour.

### 3. Le goût du lucre.

Le motif lucratif n'est que très rarement avancé de manière explicite pour rendre compte d'une décision de mise à leur compte par les entrepreneurs. La rareté de tels témoignages n'en diminue cependant pas son importance à nos yeux. Nous espérons faire partager cette conviction au lecteur à la faveur même de la prise de connaissance de ces cas, qui sont au nombre de deux dans notre échantillon.

Le premier nous est apporté par M. B. G. , actuellement<sup>66</sup> à la tête d'un petit groupe agro-alimentaire axé sur la « filière céréales ». A la différence de la plupart de ses jeunes confrères qui figurent dans notre échantillon, ce n'est pas dans le contexte de l'Indépendance, encore moins de la libéralisation économique, qu'il met en œuvre ses projets: il appartient en effet à la génération qui connut la colonisation. Il n'a que trois ans quand la seconde guerre mondiale éclate. A cause de cette dernière, il n'entre à l'école qu'à l'âge de 8 ans et doit la quitter au bout de 6 à 7 ans, afin, en tant que fils aîné, d'aider son père, commerçant et agriculteur à Jerba. Mais, à 17 ans, ses choix ne correspondent pas aux désirs paternels de le voir demeurer avec lui à la ferme. L'agriculture présente pour lui trop d'aléas naturels. M. B. G. explique actuellement qu'il « voulait alors gagner de l'argent de manière plus sûre et plus régulière ». C'est ce qui le pousse, entrant en conflit avec son père, à quitter ce dernier pour se lancer seul dans le commerce de gros agro-alimentaire. Ce n'est donc pas encore un industriel : il ne le deviendra qu'en 1958, date à laquelle il installera sa première usine de pâtes alimentaires à Tunis. Mais cette dernière décision sera finalement prise parce que l'activité commerciale lui aura permis d'établir le constat de la rentabilité de cette production. De la ferme paternelle à la direction des usines, c'est donc un même processus qui conduit cette existence, un même projet qui s'actualise sous des formes différentes selon les contextes et les époques.

Plus contemporain, le cas de M. Ezzedine E. B. s'avère aussi plus surprenant. Après des études secondaires orientées vers la comptabilité, il travaille à partir de 1970 environ dans une compagnie d'assurance de Tunis. Il est alors fasciné par les techniques de l'assurance, à tel point que, vers 1974, il démarre, à l'Institut Africain des Assurances, un cycle de perfectionnement dans ces techniques, qui durera 2 ans. C'est pourtant, contre toute attente, dans **l'industrie** qu'il aura l'idée de se lancer dès 1976-77. Ce qui le pousse alors, c'est, explique-t-il, outre ce climat de libéralisation et d'encouragement étatique à l'initiative privée qui se renforce alors, le désir de se mettre à son compte : en effet, son salaire, bien qu'en augmentation, reste trop limité pour lui permettre d'accéder à la propriété de sa résidence. Mais la création d'une compagnie d'assurances qu'il envisage alors s'avère hors de sa portée, les règles prudentielles qui prévalent dans ce domaine limitant considérablement la part de l'actif susceptible d'être financée par emprunt et augmentant d'autant le besoin en capitaux propres des assureurs qui débutent. Ezzedine E. B. estime à 2 millions de dinars le capital de départ nécessaire. C'est donc vers d'autres secteurs qu'il devra jeter son dévolu : il deviendra industriel.

Après deux ans passés à parcourir les foires commerciales de Düsseldorf, Milan, Paris..., Ezzedine E. B. investira la branche de la plasturgie, et ce pour les trois raisons

---

<sup>66</sup> 2 juin 1995, Ben Arous.

suivantes : c'était un domaine encore vierge à l'époque (1976-77) ; le montant requis pour l'investissement de départ était **alors** relativement faible ; enfin, le marché semblait prometteur. Son usine se consacre aujourd'hui<sup>67</sup>, à Radès, à l'injection des articles sanitaires et à l'extrusion de tubes divers.

Exemplaire, cette histoire l'est en ce qu'elle montre comment l'appât du gain peut conduire un acteur à sacrifier ses goûts personnels.

Mais, bien sûr, cet exemple cache, comme l'arbre la forêt, bien d'autres cas où, pour ne pas avoir été exprimé de manière aussi explicite, le goût du lucre n'en a pas moins compté pour beaucoup dans l'acte d'entreprendre. Il suffit en effet que les entrepreneurs considèrent ce motif comme allant de soi, ou encore qu'il n'entre pas en contradiction avec d'autres considérations, pour que ces acteurs ne le fassent pas apparaître au premier plan de leurs discours. Peut-être pourrions-nous d'ailleurs conclure que c'est ce motif-là qui domine de fait, dans tous les cas où aucun autre n'apparaît de manière flagrante. Ce n'est d'ailleurs pas la présence en soi du goût du lucre qui peut constituer un obstacle au développement d'un processus de territorialisation industrielle à Tunis. C'est seulement dans la mesure où, d'une part, il détient le monopole des motifs de mise à son compte d'un entrepreneur ou contredit tout autre motif et où, d'autre part, il trouve son prolongement dans des conduites de gestion de l'entreprise qui privilégient la « préférence pour le présent », qu'il faut le considérer comme tel.

#### 4. La « vocation » technique.

L'entrepreneuriat industriel à Tunis ne résulte que très rarement d'une passion pour une technique ou un métier. De tels cas apparaissent pourtant dans notre échantillon. Ils ne se situent pas, et pour cause, dans la catégorie des « héritiers », et très peu dans celle des anciens fonctionnaires ou anciens salariés du secteur public, dont nous avons pu constater qu'ils étaient surtout animés d'un désir d'autonomie et de pouvoir.

On ne s'étonnera pas non plus de ne pas les trouver parmi les anciens salariés du secteur tertiaire. La formation originelle de ces entrepreneurs ne revêt pas un caractère technique. Dans la presque totalité des cas, ils sont issus de la banque (de l'assurance pour l'un d'entre eux) et nantis d'une formation à caractère économique et de niveau universitaire.

Les interlocuteurs qui appartiennent à cette catégorie avouent d'ailleurs parfois bien volontiers soit leur incompétence technique, soit leur indifférence à l'égard de la production dont ils sont responsables. M. Mahmoud M. (métallurgie) explique ainsi que le principal critère de choix du secteur qui le guida, alors qu'il prospectait les foires dans la perspective de la création de son entreprise, était le suivant : trouver la production la moins difficile à gérer. M. Mohamed T. (confection), lui aussi issu de la profession bancaire, n'aurait pas investi dans ce domaine si l'un de ses parents ne s'était pas trouvé lui-même à la tête d'une entreprise de confection. Quant à Mme Thouraya C., elle explique son choix de la confection par le fait que « c'était à la mode ». Elle-même avoue ne posséder aucun savoir-faire en la matière, puisqu'elle doit faire appel à une couturière pour mener à bien ses travaux domestiques. C'est cependant son goût personnel qui la conduisit à s'orienter vers la gamme « femme-enfant-léger », par élimination d'autres gammes, telles que le vêtement pour hommes qu'elle trouvait « trop banal ».

Il s'avère que les passionnés peuvent être repérés principalement dans la catégorie des anciens salariés du secteur privé industriel d'une part, et dans celle des « nouveaux entrepreneurs » d'autre part (ceux qui le sont devenus dès leur entrée dans la vie active).

---

<sup>67</sup> Le 11 juillet 1996.

Parmi les premiers, nous pouvons citer le cas de MM. M., L. et S. (dont les entreprises relèvent toutes de la construction mécanique ou électrique).

Amara M<sup>68</sup>. n'exprime pas spontanément son enthousiasme pour la conception et la construction de machines destinées à la menuiserie qui constituent son domaine d'activité. Mais on sent pourtant, à travers ses propos, un attachement particulier à la qualité du travail, sa fierté de concevoir lui-même certaines de ses productions (scies sauteuses, scies à ruban, toupies...) et son attachement au caractère artisanal de la production. La qualité du travail est à la fois revendiquée par lui-même comme constituant son principal atout face à la concurrence, et attestée, selon ses dires, par un donneur d'ordres italien venu visiter l'atelier. Amara M. reconnaît d'ailleurs que cet atout se paie d'un niveau de prix élevé, ce qui permet de penser qu'elle est bien recherchée pour elle-même, et non uniquement pour ses vertus marchandes. A l'inverse, il porte des jugements sévères à l'égard de son fournisseur de matières premières importées, un « commerçant qui se f... de la qualité ». Il juge aussi sans complaisance la capacité des sous-traitants tunisiens à lui fournir la qualité souhaitée, sous l'angle notamment de la précision, et toutes ces critiques ne font que souligner en creux son propre attachement à la qualité. Quand M. M. analyse sa position vis-à-vis de la concurrence locale, il s'attribue également l'exclusivité de la capacité à la **fabrication** des pièces des machines, tandis que ses quelque quatre concurrents se borneraient à **l'assemblage**. Or, seule la fabrication, selon lui, apporte **l'expérience**, point fort de son entreprise, à tel point que certains de ces concurrents, affirme-t-il, viennent parfois lui confier des pièces à réparer. De plus, Amara M. fait la moue devant toute suggestion d'agrandissement de l'entreprise, jugeant que de telles ambitions se heurteraient à la difficulté de trouver des **techniciens qualifiés** supplémentaires. « Mieux vaut rester petit », conclut-il.

Le regard porté par cet industriel sur l'ensemble de ses confrères tunisiens est également riche d'enseignement sur sa propre personnalité. Quand deux ou trois de ses ouvriers (dans l'ensemble d'ailleurs fort fidèles) se mettent à leur compte, c'est dans le commerce et « au noir » (achat et restauration de matériel d'occasion). « Une solution de facilité pour eux » (ce qui sous-entend que leur but est de gagner le plus d'argent possible, sans trop d'efforts ni d'attachement au métier). De même, ce qui freine toute évolution vers une spécialisation des industriels, dont M. M. juge que « chacun y aurait intérêt », c'est la « mentalité d'anciens commerçants » qui « fait qu'on veut tout faire pour gagner le maximum d'argent ».

Une comparaison est intéressante à établir entre les cas respectifs de MM. M. et L. Tout d'abord, ils partagent le même secteur d'activité, puisque Hamadi L<sup>69</sup>., à côté d'une production de pièces de rechange, s'est spécialisé dans la fabrication d'outils de coupe (scies, lames à massicot...). La modestie de leurs origines (le père de M. L. était maçon et agriculteur celui de M. M.) et le caractère technique et relativement spécialisé de leur formation, constituent deux autres points communs à ces deux destinées. Mais la formation de Hamadi L. est plus approfondie que celle de son confrère, et présente en outre l'originalité d'avoir été poursuivie à l'étranger : après un baccalauréat (maths/technique) obtenu en Tunisie, c'est en Allemagne qu'il prépare en quatre ans un diplôme d'ingénieur, qu'il fait suivre, en deux ans, à Berlin, d'une « spécialisation en outils de coupe », avant de travailler six ans à Hambourg. Les études de M. Amara M. n'ont pas dépassé, par contre, le niveau « bac +2 ».

La taille et l'orientation de leurs deux entreprises les font également jouer dans des catégories différentes : M. L., à la tête d'une cinquantaine d'ouvriers, a investi pour aborder les marchés extérieurs, alors que le marché de M. M. reste local à 100% et que l'effectif de son entreprise se réduit à 12 ouvriers environ.

---

<sup>68</sup> La Soukra, 24 avril 1996.

<sup>69</sup> Fouchana, 9 juin 1995 et 24 juillet 1998.

Si l'on ne retrouve pas chez Hamadi L. la même réticence à la croissance que chez Amara M., le premier n'en exprime pas moins le même souci de maîtriser cette croissance et la même réserve à l'égard de l'argent facile. M. L., qui, en 3 ans, a réussi à augmenter son effectif de 45 à 56 personnes, estime qu'il est encore possible, en 10 ans, de multiplier par deux sa capacité de production. Mais il préfère y parvenir de manière continue, en formant progressivement le personnel, plutôt que de procéder à des extensions brusques, comme d'autres, « qui sont plus des financiers que des techniciens » et qui se heurtent alors au problème de la formation du personnel. L'importance attachée par M. L. à ladite formation est d'ailleurs prouvée par ses choix en matière de gestion de la ressource humaine : pour l'ensemble de son personnel, il exige un niveau minimum correspondant à la 6<sup>ème</sup> année du secondaire en mécanique générale, ou à la 7<sup>ème</sup> année en maths/technique ou électronique. L'ensemble de l'effectif compte ainsi 12 techniciens supérieurs (un peu moins du quart) et 4 ingénieurs (7 à 8%).

M. S<sup>70</sup>. (construction électrique) a lui aussi été formé en Allemagne, autant par l'activité professionnelle qu'il y a exercée comme ouvrier qualifié que par les cours du soir qu'il a pu y suivre (« beaucoup de possibilités de formation en Allemagne »). Au total, il restera 10 ans dans ce pays, de 1972 à 1982, et y obtiendra son « brevet de haute maîtrise » en électricité.

Lui aussi montre, dans l'entreprise qu'il dirige aujourd'hui, un attachement tout particulier à la qualité. Il s'agit d'une unité de fabrication de disjoncteurs installée à Grombalia et qui produit sous licence allemande. Nous avons pu constater, lors de la visite des ateliers que M. S. nous a autorisé à effectuer, la rigueur avec laquelle le contrôle de la qualité était organisé. Selon Slaheddine M. (Directeur Technique), cette rigueur porte des fruits mesurables puisque, à l'intérieur du réseau international d'entreprises licenciées auprès du même bailleur (« F und G »), l'usine autrichienne (qui confie le montage à des ouvriers tchèques travaillant à domicile) rejette 5,4% de la production tandis que le taux de rebuts chez M. S. ne serait que de 1,4%.

Mais, tandis que dans les deux cas précédents, la vocation industrielle des entrepreneurs se dessinait en creux à travers leur attachement à la qualité, elle apparaît beaucoup plus nettement comme servant le fil conducteur de toute la trajectoire personnelle de M. S.

Originaire de Kairouan, où il obtient son premier diplôme (« brevet d'enseignement moyen » en électricité), il se destine d'abord à la carrière de professeur, pour laquelle il entame des études. Puis il répond à un appel lancé par l'Etat tunisien pour prêter assistance à la construction de la papeterie de Kasserine, séduit en cela par une triple perspective : obtenir une bourse dès la première année de formation (la carrière de professeur impliquant, elle, cinq années d'études) ; bénéficier d'une formation **pratique**, qui l'intéresse plus que « la théorie et le travail de bureau » ; enfin, effectuer un séjour à l'étranger qui va, espère-t-il, satisfaire son **envie d'apprendre**. La construction de la papeterie de Kasserine s'inscrivant dans un cadre de coopération internationale lui permet en effet de profiter d'un premier stage d'un an en Allemagne. Il occupera ensuite dix ans un poste de contremaître à la « Cellulose »<sup>71</sup>. Mais un refus, opposé un jour à sa demande de suivre une année supplémentaire de formation, le décide à quitter le secteur public et à gagner l'Allemagne (on est alors en 1972).

Là, dans sa stratégie de déroulement de carrière, cet ouvrier qualifié donne la priorité, affirme-t-il, au critère de la formation sur celui du gain : lorsqu'il est consulté sur un changement de poste, il choisit les solutions qui lui permettent avant tout de découvrir de nouveaux services et d'élargir son éventail de connaissances. Dès 1976, en Allemagne même,

<sup>70</sup> Grombalia, 4 mai 1995.

<sup>71</sup> SNCPA : Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa , Kasserine.

il songe à fonder une entreprise, afin, analyse-t-il lui-même, « de profiter des connaissances professionnelles acquises ». Il n'hésite pas, avec son épouse, à travailler 16 heures par jour, soit 8 heures chez Philips et 8 heures comme comptable dans un restaurant, pour se constituer l'épargne nécessaire. Mais l'arrivée de son fils à l'âge des premières études le décide à rentrer en Tunisie, où il deviendra finalement entrepreneur dans le domaine que l'on sait.

Parmi les « nouveaux » entrepreneurs (ainsi qualifiés dans le tableau n°48), au demeurant peu nombreux, il faut sans doute surtout citer le cas de Moez K<sup>72</sup>, dont la biographie, vu son jeune âge, ne prête pas à de longs développements, mais dont le discours est significatif d'une passion pour un métier, en l'occurrence la *haute couture*. Il conçoit d'ailleurs ce métier comme un *art* et se considère certainement plus *artiste* qu'*industriel*. Diplômé en 1994 d'Esmod-Tunis<sup>73</sup> (spécialisation « accessoires »), il refuse plusieurs postes dans l'enseignement (école de stylisme de Sousse, dont il est pourtant originaire, et Esmod soi-même). Il préfère l'indépendance et la création. Un docteur en gestion voulait également l'associer dans « une grosse affaire » (« quelqu'un de solide, qui a voyagé dans 50 pays »). Mais il demandait à Moez un engagement de 7 ans, dont la perspective se heurtait au désir plus ou moins secret de ce dernier de partir en Europe. Le jeune homme effectua divers stages, dont un, à titre d'exemple, long de six mois, chez un Belge : mais il y « jouait un peu le rôle d'un chef d'orchestre, au détriment de la création », soit beaucoup de travail administratif ajouté à une fonction de chef de production.

Or la stratégie personnelle que nous dévoile Moez K. a pour nous l'avantage de la clarté (sans doute parce qu'elle n'a pas encore eu le temps de se confronter aux influences du vécu). Elle est consciente et explicite : son projet consiste à « devenir un grand couturier », en utilisant comme atout le capital de relations nouées et de connaissances acquises dans le quartier de la Médina de Tunis<sup>74</sup> (dont on peut suggérer qu'il reproduit en miniature les effets d'agglomération et de réseau du Sentier parisien). Pour parvenir à ses fins, il privilégie l'acquisition d'un maximum de compétences, au sens principal de la connaissance des styles. Il faut pour cela, selon lui, se rendre en Europe pour « se mesurer aux grands couturiers ». Il se déclare « fasciné par l'Europe », la France pour le « style classique », l'Italie pour la *fashion* (une conception plus moderne) et l'Angleterre dans un troisième registre.

Moez s'est d'abord installé à son compte au printemps 1995 à Tunis, en association avec un camarade d'études, aux abords de la Médina. Un différend avec le propriétaire de son local l'a cependant très vite forcé à retourner à Sousse, sa ville d'origine, où il a installé un atelier un peu plus important en dimension, avec l'aide de sa sœur.<sup>75</sup>

Une vocation aussi accusée pour un métier ne se retrouve pas chez les deux autres entrepreneurs que compte cette catégorie - celle des entrepreneurs qui l'ont été dès leur entrée dans la vie active. Il faut aussitôt préciser que ces deux cas auraient tout aussi bien pu être classés dans la catégorie des « héritiers » puisque les acteurs qui leur correspondent sont fils d'entrepreneurs (ou d'hommes affaires) et que, s'ils n'ont pas directement hérité l'affaire de leurs parents, ni même investi le même domaine d'activité qu'eux, ils ont tout de même bénéficié de l'aide paternelle, soit sous forme matérielle, soit en terme de « capital social ».

Analysons rapidement l'exemple de Slim K., dont la motivation à entreprendre se situe de manière ambiguë par rapport au thème de la « vocation ». Né à Sfax en 1966, il déclare bien être marqué, et ce depuis l'âge de **6 ans**, par une vocation à l'entrepreneuriat, qu'il

---

<sup>72</sup> Entretiens des 21 et 22 juin 1995 à Tunis.

<sup>73</sup> Ecole de stylisme-modélisme.

<sup>74</sup> Il s'agit d'une illustration de la notion de « capital social » (cf., infra, B-a-3.).

<sup>75</sup> Ces derniers développements ont été révélés grâce à un entretien conduit le 18 juillet 1998, à Tunis, avec l'ex-associé de M. K., demeuré à Tunis.

explique par le contexte sfaxien : éducation sfaxienne (commune en cela à celle des Jerbiens) qui valorise le *travail*, et environnement sfaxien dont rien n'apparaît suffisamment attractif pour détourner les habitants du *travail*. On peut aussi penser que son père, lui-même chef d'une entreprise de climatisation, a servi d'exemple et de source d'inspiration.

Mais aucun métier particulier ne semble monopoliser sa capacité à l'enthousiasme. S'il investit d'abord dans la climatisation, il faut sans doute y voir encore la marque de l'influence paternelle : c'est d'ailleurs sur une idée de son père, qui avait déjà aidé un neveu à s'établir à Sfax dans cette branche, que Slim va s'associer avec ce cousin. Ladite association ne survivra pas plus d'un an, mais c'est à nouveau avec des fonds paternels - et, au-delà, provenant même de la génération de son grand-père - que Slim investit encore dans la climatisation mais à Tunis cette fois, avant de disperser ses efforts dans d'autres branches (production de cerfs-volants, audit de gestion, valorisation du bois...).

Cette dispersion professionnelle, à laquelle nous sommes habitués s'agissant des entrepreneurs et hommes d'affaires tunisois, présente cependant, dans le cas de Slim, l'originalité de ne pas se réduire à un fruit des circonstances : elle est d'une certaine manière inscrite dès sa jeunesse dans la personnalité et le projet existentiel de cet acteur. Les études supérieures, menées par Slim à Paris, revêtaient un caractère certes résolument scientifique. Il en acquit une formation assez étroitement spécialisée puisqu'elles le conduisirent à l'obtention d'un diplôme d'ingénieur en électronique. Mais, s'il appréciait particulièrement les *mathématiques*, c'était non par goût de l'abstraction, mais en tant qu'outil de raisonnement adaptable à de nombreux domaines de la vie pratique et professionnelle. Slim portait donc bien dès sa jeunesse, plus ou moins conscient, le projet général de s'attaquer rationnellement à la matière, *quel que soit le domaine d'activité concret*. Il ne faudrait pas induire de cette évocation du concept de matière l'idée d'une quelconque prédilection pour des métiers manuels, mais plutôt le projet de résoudre des problèmes, en préférant à l'*empirisme* l'appel à l'aide des outils mathématiques. Ce projet n'est pas sans rappeler l'état d'esprit cartésien du siècle des Lumières en Europe occidentale, qui précéda la « révolution industrielle ».

Pour conclure sur l'itinéraire des entrepreneurs industriels tunisois - aussi grossièrement que les reflète notre échantillon -, nous ne pouvons que souligner la diversité et la complexité de ces trajectoires : la mise à son compte dans le secteur industriel n'intervient très souvent qu'après plusieurs étapes de natures très différentes (saliariat, commerce, fonction publique), la chronologie combinant ces étapes de multiples façons.

Que laisse entrevoir cette galerie de portraits, malheureusement réduite en nombre, sur la « carte d'identité » de l'entrepreneur industriel privé tunisois ? Ce dernier se laisse-t-il ranger, et affublé de quelle étiquette, parmi des catégories générales d'entrepreneurs, issues d'analyses à vocation plus ou moins universelle ?

Il nous semble que ce n'est pas simplifier outrageusement les travaux des historiens, des économistes et des sociologues, que de ne retenir ici que trois types généraux d'entrepreneurs : celui de l'entrepreneur *homo oeconomicus* des théories économiques néo-classiques, celui des « pionniers » de la révolution industrielle décrite par les historiens de celle-ci, enfin celui qui correspond à la conception originale de SCHUMPETER.

Nous passerons assez rapidement sur la première de ces représentations théoriques, selon laquelle l'entrepreneur combine des facteurs de production pour aboutir à une production vendable et ainsi maximiser son profit. Si ce dernier objectif nous paraît bien être un critère pertinent, et même exacerbé dans certains cas à Tunis, la typologie des motivations que nous avons voulu dresser pour l'entrepreneuriat dans cette région montre qu'il serait réducteur de s'en tenir à celle-ci. Par dessus tout, la conception mécaniste qui sous-tend celle de l'*homo oeconomicus*, abstraction qui ne fait que réagir rationnellement à des sollicitations



mathématiquement formalisables de son environnement, entre en contradiction avec cette approche à laquelle nous sommes attaché et qui met en avant les stratégies des acteurs.

Les historiens des révolutions industrielles européennes nous décrivent des destinées poignantes d'individus, inventeurs devenus innovateurs en appliquant leurs inventions, et dont l'idée, après avoir obsédé leur jeunesse, a pu s'incarner dans une entreprise, d'abord petite, mais qui, progressivement, va s'agrandir et se développer. Amédée Bolée (1867-1926), l'un des tout premiers constructeurs d'automobiles à essence, mais dont le père, Amédée Bolée, né en 1844 et mort en 1917, s'était d'abord intéressé, sans succès, à l'automobile à vapeur ; Thomas Edison, né le 11 février 1847 dans l'Ohio, d'abord vendeur de journaux avant de s'intéresser aux applications de l'électricité ; André Citroën, André et Edouard Michelin, etc. telles sont quelques-unes des figures les plus célèbres d'inventeurs devenus des industriels qui comptent. On en trouve les traces dans divers dictionnaires biographiques<sup>76</sup> ou dans des « Histoires des techniques ».<sup>77</sup> Ce type de destinée trouve-t-il sa place dans notre échantillon ? C'est certainement dans la catégorie des « nouveaux entrepreneurs » qu'il faudrait chercher des portraits approchant cette définition, mais elle est très peu fournie, surtout si on veut bien la considérer au sens strict, en excluant les « faux nouveaux », ceux qui doivent tout ou presque à la génération précédente. À côté de cette catégorie, c'est celle des « anciens salariés du secteur privé industriel » qui pourrait le moins mal illustrer cette image d'entrepreneur, en ce sens que c'est en son sein que l'on rencontre le plus d'exemples de « vocations techniques ». Mais si ces vocations finissent bien par s'incarner dans l'entreprise, si elles se traduisent bien par certaines catégories d'innovations, celles-ci restent cantonnées à la catégorie des « introductions »<sup>78</sup>. Enfin, ce groupe apparaît lui aussi fort peu étoffé.

La diversité et la complexité des biographies de ces hommes d'affaires montre que, bien loin de voir leur jeunesse obsédée par une idée et un projet, les entrepreneurs tunisois ont mené des carrières sans fil directeur de cet ordre et navigué en rebondissant de la saisie des opportunités vers le contournement des contraintes.

La conception schumpétérienne de l'entrepreneur ne se satisfait cependant ni de l'image de l'*homo oeconomicus* ni de celle du pionnier – inventeur s'efforçant de consacrer sa vie à l'application industrielle de son idée. Au contraire, « *la théorie de J. Schumpeter repose sur le primat de l'entrepreneur au détriment de l'inventeur. Innovation et invention correspondent selon cet auteur à deux attitudes techniques et sociologiques totalement distinctes. Pour obtenir une situation monopolistique, et éviter ainsi la concurrence, l'entrepreneur va choisir de développer industriellement des nouveautés techniques déjà élaborées, qui entrent ainsi dans le domaine économique. L'entrepreneur est appelé innovateur à la condition qu'il réalise une des cinq opérations suivantes : fabrication d'un nouveau produit pour sa clientèle, introduction d'une méthode de production nouvelle, dans une branche d'activité, conquête d'un nouveau débouché économique, conquête d'une nouvelle source de matière première, nouvelle organisation de la production* ».<sup>79</sup>

Ce nouvel éclairage élargit la question que nous avons posée en conclusion de l'étude biographique des entrepreneurs tunisois, mais sans en modifier fondamentalement la réponse : si nous ne trouvons guère dans cet échantillon d'existences tournées tout entières vers l'application d'une idée nouvelle et personnelle, nous n'y trouvons guère plus d'individus aptes à s'enthousiasmer à l'idée d'appliquer les inventions d'autrui.

---

<sup>76</sup> GRIMAL Pierre : *Dictionnaire des biographies*, Paris : PUF, 1958.

<sup>77</sup> JACOMY Bruno : *Une histoire des techniques*, Paris : Le Seuil, 1990.

<sup>78</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-a.

<sup>79</sup> FOURNIER Mauricette : *Les dynamiques industrielles d'une moyenne montagne. Innovations, initiatives en Auvergne et Velay*, Clermont-Ferrand : Faculté des Lettres et Sciences humaines de l'Université Blaise-Pascal, 1998, page 184.

Nous disposons pourtant, en complément de l'échantillon d'entrepreneurs proprement dits, d'un petit échantillon de détenteurs d'une propriété industrielle (brevets d'invention, modèles), qui pourrait être de nature à nous aider à repérer indirectement ce type d'acteurs. Car c'est bien cette catégorie de partenaires (entrepreneurs prêts à appliquer l'invention d'un tiers) que recherchent généralement ces inventeurs ou créateurs.

Or, force est de constater que, à travers ce prisme là aussi, ils manquent à l'appel.

Il est possible de classer les « inventeurs » en quatre catégories : un certain nombre d'entre eux mènent ce que nous pourrions appeler une « double vie », partagée entre leur profession d'une part et leur activité inventive d'autre part, cette dernière étant actuellement conçue, quelle que soit leur espérance, comme un *hobby* ; d'autres, à l'inverse, exploitent leur idée à plein temps ; enfin, entre ces deux catégories extrêmes, se situent ceux qui s'efforcent d'exploiter leur idée, mais comme une « affaire » de plus dans une carrière d'« homme d'affaires » déjà passablement remplie.

La seconde catégorie constitue la majorité de cet échantillon (6 sur 11). Ils parviennent à exploiter eux-mêmes leurs inventions ou créations, et ce au prix de nombreux sacrifices, en acceptant le passage par une phase artisanale plus ou moins longue, qui n'exclut pas le recours à d'autres entreprises sous la forme de la sous-traitance. Si nous cherchions à tout prix à retrouver à Tunis des représentants de l'archétype des « pionniers de la révolution industrielle », nous pourrions avancer que c'est dans cette catégorie-là que nous aurions le plus de chances d'en trouver. Nous pouvons également suggérer que l'existence de ce groupe constitue un signe de renouveau du tissu industriel tunisois : ils seront, s'ils parviennent à surmonter les obstacles, les industriels de demain. Il ne nous est toutefois pas possible d'affirmer, compte tenu de la méfiance que leur attachement à la propriété industrielle leur fait cultiver à l'égard de la diffusion des informations, qu'ils seront ceux par qui le district industriel émergera.

Les autres inventeurs ou créateurs, quand ils n'ont pas renoncé à exploiter leurs idées, sont pour ce faire à la recherche de *partenaires*, dont la Troisième Partie<sup>80</sup> de cette thèse révélera qu'ils les cherchent de préférence à **l'étranger**, ce qui montre qu'ils ne trouvent pas dans l'espace proche, ni tunisois, ni même tunisien, l'entrepreneur « schumpetérien » (au sens large) apte à s'enthousiasmer pour l'application de l'invention d'un tiers.

La réussite des expériences industrielles des entrepreneurs ne dépend cependant pas que d'eux-mêmes. Elle dépend aussi de la qualité des relations qu'ils ont, de fait, à nouer avec leur environnement. L'exaltation de l'entrepreneur privé, à laquelle on assiste dans ce pays, conduit naturellement à mettre en avant le fonctionnement du marché. Or, la définition idéale du marché par les économistes libéraux évoque l'image d'un jeu (le jeu de l'offre et de la demande, celui de la concurrence) dont les règles sont données, claires et acceptées par l'ensemble des intervenants qui, eux, apparaissent anonymes et interchangeables. La réalité des marchés s'éloigne la plupart du temps de ce modèle dans la mesure où l'on peut contester le caractère donné, neutre, des règles du jeu du marché.

Tout d'abord, il est clair, en effet, que les règles du jeu n'ont rien de naturel et de spontané : les marchés sont **organisés**, soit par l'Etat, soit par des structures privées, c'est-à-dire dans les deux cas d'une manière qui n'est pas neutre. La renonciation à un système économique qui exclut totalement ou partiellement le marché comme forme de régulation ne suffit pas à créer une économie de marché, comme le montre l'exemple des pays d'Europe

---

<sup>80</sup> Des témoignages plus concrets apportés par ces inventeurs seront développés dans cette partie (cf., Troisième Partie, II-B-b.).

Centrale et Orientale après la chute du mur de Berlin<sup>81</sup>. De plus, les intervenants sont loin d'être anonymes, égaux et atomisés : ils pèsent sur le marché quand ils ont une certaine taille, ils sont dotés d'une certaine stratégie ; bref, ils ne se contentent pas de réagir de manière mécanique aux forces non moins mécaniques de l'offre et de la demande.

Dans le cas de l'espace tunisois, on peut se demander s'il ne faut pas aller encore plus loin dans cette mise à distance entre la réalité du marché et le modèle théorique qui le représente. Il nous semble bien que le seul élément qui puisse cimenter des opérateurs anonymes et isolés dans le modèle théorique, à savoir le consensus sur le respect des mêmes règles du jeu, fasse ici défaut dans les relations marchandes entre des acteurs que l'exaltation en haut lieu de l'entrepreneuriat a encouragé à affirmer leur liberté jusqu'à l'extrême. Ce n'est cependant pas à l'absence de respect de toute règle qu'il faut en conclure, mais sans doute plutôt à une absence de consensus sur les règles à respecter. Ce n'est ni l'individualisme débridé, ni le respect de règles écrites qui fonctionne de manière dominante : le code qui régit les relations entre les acteurs intervenant sur les marchés reste largement à découvrir ; il est opaque et largement non-dit, alors que ce qui apparaît en premier lieu à l'œil de l'observateur, c'est la *personne* de l'acteur et l'apparence de sa relation avec ses partenaires ou concurrents : on a là une situation complètement inversée par rapport au modèle du marché, où les *opérateurs* sont présentés comme anonymes et les *règles* parfaitement claires.

## B. L'opacité des règles du jeu.

Certaines de ces règles sont écrites, mais toutes ne peuvent pas l'être. La définition même des règles suppose la possibilité de leur transgression. Mais pour que le jeu fonctionne, il n'est pas nécessaire qu'aucune de ces règles ne soit transgressée. Il suffit en fait que les participants au jeu soient persuadés qu'eux-mêmes ne seront pas victimes de la déloyauté de leurs partenaires. Ce sentiment pourrait être appelé la *confiance*. Le terme envahit d'ailleurs la littérature économique consacrée aux marchés financiers. Les économistes libéraux considèrent que la politique économique doit savoir inspirer confiance aux détenteurs de capitaux.

Nous proposons d'élargir cette problématique à **tous** les partenaires de l'entrepreneur, et d'abord à l'entrepreneur lui-même.

Or, lorsque nous tentons d'appliquer cette méthode aux entrepreneurs de la région de Tunis, nous constatons un déficit de confiance de ces derniers, tant vis-à-vis de leurs concurrents - ce qui n'a rien que de prévisible - que surtout vis-à-vis d'autres acteurs tels leurs salariés, leurs banquiers, et même parfois la Puissance Publique, en la personne des administrateurs locaux dans lesquels elle s'incarne. C'est précisément ce déficit de confiance qui est à l'origine de la rétention des informations, phénomène que nous avons tenté de mettre en évidence dans la Première Partie<sup>82</sup> comme une des caractéristiques de l'espace industriel tunisois. Si nous parvenons maintenant à comprendre d'où vient cette méfiance, nous aurons mis au jour un obstacle fondamental à la construction de territoires industriels à Tunis.

D'où vient cette méfiance, écrivions-nous ? Il faudrait compléter : d'où vient la méfiance, et surtout, où va la confiance ? Car il serait abusif de prétendre que la confiance n'existe pas et qu'une telle inexistence serait la marque d'un espace géographique précis, qu'on le limite à celui de la capitale ou qu'on l'élargisse à l'ensemble de la Tunisie, voire même au-delà. On ne voit pas du tout, en effet, quel caractère, qui serait spécifique de ces

---

<sup>81</sup> RACHLINE François: « Economie mondialisée et souveraineté étatique », *Les Temps modernes*, 1998, n°600 ; partiellement reproduit dans : *Problèmes économiques*, n°2611-2612 sous le titre : « Comment le marché s'est retourné contre son créateur, le souverain ».

<sup>82</sup> Cf., supra, Première Partie, II-A.

aires géographiques, aurait pu, au cours de leur histoire, s'opposer à l'affirmation de la confiance dans les pratiques des acteurs. La tradition commerçante elle-même est nourrie par une confiance que suppose le caractère oral de la plupart des contrats.

Il vaudrait donc mieux dire que la confiance est inégalement distribuée. Nous proposons de montrer que la clef de distribution de cette confiance est à chercher dans la connaissance des réseaux beaucoup plus qu'à travers la notion de distance géographique. Une méfiance *de proximité* se doublerait d'une confiance *par affinité*.

## a. La confiance par affinité.

### 1. La solidarité familiale.

Dans son travail consacré à la région de Sfax (1992), P.N. DENIEUIL note que la famille y constitue un support non négligeable de l'entrepreneuriat, en permettant de concilier deux exigences *a priori* contradictoires : l'aspiration à l'autonomie, qui se trouve valorisée par l'« éthique islamique de la *dignité* », et l'intérêt économique de la division du travail dans une optique industrielle. La rentabilité économique commande en effet que les individus se spécialisent, non seulement par métiers, mais de manière plus étroite, à l'intérieur de l'entreprise, tant par étapes des processus de production que par fonctions. Il en résulte l'établissement d'une hiérarchie qui conduit les individus à dépendre les uns des autres. Mais, en fait, l'éthique islamique n'exalte pas l'autonomie de *l'individu* : elle permet de s'en contenter au niveau de *la famille*. Peut-être donne-t-elle sa particularité à un *libéralisme économique maghrébin* ? Ce libéralisme-là ne débriderait pas totalement l'initiative individuelle ; ce seraient plutôt les potentialités économiques recelées par la *famille* qu'il permettrait d'exprimer : il ne rimerait donc pas avec *individualisme*. Que la famille devienne une entreprise ou que l'entreprise devienne familiale, et la contradiction relevée plus haut, entre l'exigence de rentabilité et l'aspiration à l'autonomie, est résolue par le déplacement au niveau familial de la notion d'autonomie. Cela se traduit concrètement, note P.-N. DENIEUIL à propos de Sfax, par la recherche d'un encadrement familial dans l'entreprise, ou tout au moins le recrutement de cadres à partir de connaissances familiales, ainsi que par le *paternalisme*, défini par l'auteur comme une manière de considérer les ouvriers en tant que « clientèle à fidéliser ».

La famille joue-t-elle le même rôle dans la région de Tunis ?

Le caractère familial de l'encadrement apparaît comme une caractéristique claire de sept entreprises de notre échantillon qui, rappelons-le, en compte 48. Dans deux cas, les cadres familiaux, enfants du promoteur, sont appelés à succéder à leur parent à la tête de l'entreprise. Dans six autres cas, nous avons affaire à un autre phénomène d'imbrication de la famille et de l'entreprise : des membres d'une même famille, souvent des frères, dirigent chacun de son côté une entreprise, l'ensemble formant alors l'équivalent familial d'un petit *groupe* financier dont le liant ne serait pas - ou pas uniquement - constitué de flux financiers et de prises de contrôle, mais qui serait cimenté principalement par la relation familiale.

Il apparaît cependant que, à Tunis, la famille est vécue de manière **défensive**, beaucoup plus que comme un choix fondamental lié à une certaine conception de l'entreprise.

Les cas que nous avons cités d'entreprises où domine l'encadrement familial ou l'association familiale sont finalement assez peu nombreux au regard de l'ensemble de l'échantillon. Surtout, le recrutement de cadres de la famille nous est maintes fois présenté comme une réaction au fait qu'on ne peut pas accorder sa confiance à des cadres inconnus, surtout lorsqu'il s'agit d'occuper des postes de direction ou de gérer l'argent.

Il semble surtout que la famille soit vécue comme une solution de repli. Qui n'a pas d'emploi peut toujours bénéficier de la solidarité de la famille élargie. La dimension de la famille diminue les coûts de la vie en son sein et permet à un certain nombre de ses membres de demeurer un certain temps sans emploi. La carapace familiale pèse de la sorte, en faveur des salariés, sur le rapport de forces qui les oppose à leurs employeurs : la perspective de pouvoir compter sur la solidarité familiale amoindrit la portée de la crainte du licenciement. M. SLIMANE nous livre, à propos de l'Algérie, une autre version, proche de celle-ci, du rôle de la famille comme lieu de repli face à l'économie : « L'assistance familiale illimitée est supérieure aux promesses sociales du développement » (SLIMANE M. , 1992). Cet auteur, comme l'indique le titre de son ouvrage, postule en fait une opposition fondamentale entre les finalités de l'organisation traditionnelle de la société algérienne, donc en particulier dans ses aspects familiaux, et celles du « développement », du moins tel que ce dernier avait été conçu par la Charte Algérienne de 1976. Il reproche à cette dernière d'avoir omis de préciser comment les masses populaires pouvaient participer à l'œuvre de développement, **compte tenu de l'organisation traditionnelle de la société**. Ce reproche s'adressait à un certain modèle de développement, dont le ressort et l'impulsion provenaient de l'Etat, de la grande industrie et de la planification. N'est-il pas pertinent de poser la même question au modèle libéral d'encouragement à la PME qui prévaut officiellement dans la Tunisie actuelle ? Si, à Sfax encore une fois, organisation familiale traditionnelle et développement de la PME semblent faire relativement bon ménage, il n'en va pas nécessairement de même à Tunis. D'un côté en effet, « l'assistance familiale illimitée » permet certainement de réduire le coût de la force de travail pour les employeurs tandis que l'autorité familiale, comme nous en avons reçu des témoignages, constitue un relais indéniable de l'autorité patronale auprès des jeunes salariés. Mais, d'un autre côté, nous avons également pu constater que des employeurs vivent la solidarité familiale comme un élément qui joue en leur défaveur dans le rapport des forces qu'ils établissent avec leurs salariés. Cela sous-entend-il que la domination des employeurs sur leurs salariés constitue une condition de la réussite du développement des PME ? Nous ne saurions répondre dans l'absolu par l'affirmative à cette question. La réflexion actuelle sur les systèmes productifs dans les pays industrialisés débouche au contraire sur la promotion de styles de gestion égalitaire et participative de la ressource humaine dans l'entreprise, cette évolution étant considérée comme une des conditions pour que cette ressource soit effectivement mise au service de ces entreprises. Du moins cette exigence, si elle est loin de passer toujours dans les faits, fait-elle l'objet d'une prise de conscience. Mais force est de reconnaître qu'à Tunis le modèle participatif n'est pas celui qui se trouve mis en œuvre en priorité dans les PME, que cela tienne à la dimension des entreprises, à la nature des activités, ou à d'autres facteurs encore.<sup>83</sup> Dans ces conditions, « la nature ayant horreur du vide », l'autorité patronale revient au premier plan comme condition de la productivité.

Nous ne pouvons donc que conclure à l'ambivalence du rôle de la famille dans le développement de la PME tunisoise.

## 2. La solidarité régionale.

Particulièrement dans le secteur du bâtiment, la confiance d'un employeur envers son personnel revêt une importance de tout premier plan parce que les vols de matériaux y sont faciles et intéressants (la Tunisie forme une société dont les membres construisent individuellement leur habitat ; la demande de matériaux est une demande de masse). Dans l'entreprise B. qui fabrique des éléments de base pour des peintures pour bâtiments et

---

<sup>83</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-b.

véhicules, la confiance en question résulte simplement de la communauté d'origine géographique entre le patron et les ouvriers qu'il emploie : les deux tiers de ceux-ci sont ainsi nés à Kairouan ou dans ce gouvernorat. Coïncidence ? Pas tout à fait. Hammam-Lif est une commune peuplée en grande partie de Kairouannais, et ce pour deux raisons : il s'agit du premier rivage rencontré par les Kairouanais au cours de leur migration vers la capitale ; de plus, les beys, dont une des résidences se situait dans ce lieu, attirèrent auprès d'eux une cour de *chorfa*<sup>84</sup> qui venaient essentiellement du Sud, et particulièrement du Kairouannais<sup>85</sup>.

Quoi qu'il en soit, si son propriétaire a décidé d'installer l'entreprise B. dans une zone industrielle proche de Hammam-Lif, c'est parce qu'il savait pouvoir y recruter des ouvriers partageant avec lui la même origine géographique et en lesquels, **par conséquent, il allait pouvoir placer toute sa confiance.**

De toute façon, explique Rafea T., jeune architecte tunisois<sup>86</sup>, « la société tunisienne est structurée de manière clanique ». Il existe de fortes solidarités régionales. Par exemple, si on l'en croit, les quartiers de El Menzah et El Manar seraient devenus des « ghettos sfaxiens » parce qu'ils ont été aménagés par l'AFH, et que cette Agence était dirigée, au moment adéquat, par un Sfaxien.

Ces solidarités régionales exercent-elles une influence sur le fonctionnement du système des PME industrielles de la région de la capitale ? Si oui, quelle en est la nature et dans quel sens s'exerce-t-elle ? Tunis est-elle le théâtre d'un jeu de forces qui lui sont étrangères, par lequel des acteurs feraient jouer des solidarités qu'ils ressentent avec leurs régions d'origine, ou bien existe-t-il aussi un sentiment d'appartenance à la région tunisoise elle-même ? Enfin le dynamisme industriel de la région de la capitale a-t-il à gagner ou à perdre à ce jeu tel qu'il se présente dans la réalité ? Telles sont les questions que nous voudrions aborder à ce stade de la réflexion, sans pouvoir promettre d'apporter à toutes une réponse convaincante, tant le champ de notre enquête nous semble trop étriqué pour une telle ambition. Tout au plus nous proposons-nous de suggérer des éléments de réponses et d'ouvrir des voies possibles pour d'autres recherches.

Nous serions tenté de commencer par écrire que les solidarités régionales sont contenues implicitement dans les solidarités familiales, dont elles ne traduisent qu'un élargissement. Elles sont au minimum la forme que prend la solidarité familiale lorsque la famille est affectée par l'éloignement de ses membres.

Or, une majorité des chefs d'entreprises de notre échantillon est issue de la « province »<sup>87</sup>. La capitale ne « produit » apparemment que très peu d'entrepreneurs : elle les importe d'autres gouvernorats tunisiens. Le tableau n°49 précise les origines géographiques des entrepreneurs.

14 des 48 chefs d'entreprises constituant notre échantillon sont nés dans la région de Tunis (dans ses limites définies comme cadre de cette thèse, c'est-à-dire en incluant le gouvernorat de Zaghuan), ce qui ne représente qu'environ 29% de cet échantillon. Parmi ceux-ci, de surcroît, trois sont nés de parents eux-mêmes originaires d'autres régions. Il est vrai que la région de Tunis constitue, au-delà des entrepreneurs, un pôle général d'attraction et que ce fait doit conduire à relativiser la conclusion selon laquelle Tunis « importe » ses entrepreneurs. Elle les importe sans doute au même titre que l'ensemble de sa population.

Le tableau n° 49 montre de plus quels sont les gouvernorats qui fournissent le plus d'entrepreneurs à la région de Tunis : au premier rang figure celui de Sfax ; Sousse et

---

<sup>84</sup> Pour l'Islam, descendants du Prophète, et, par extension, « nobles ».

<sup>85</sup> Cf., supra, Première Partie, I-B-c-2-α)

<sup>86</sup> Entretien du 16 avril 1996.

<sup>87</sup> Cf., supra, même Partie, I-B-b-4.

Monastir suivent d'assez loin, en ne fournissant - c'est à noter – quasi-exclusivement que des entrepreneurs de la confection et du textile.

Il a déjà été question des sentiments d'appartenance et de solidarité régionales qui lieraient en particulier les Sfaxiens, du moins lorsqu'ils vivent dans leur région d'origine. La force de cette représentation, jointe à l'importance numérique qu'ils occupent dans notre échantillon, justifie que nous nous penchions d'un peu plus près sur ces 10 entrepreneurs d'origine sfaxienne, auxquels nous ajouterons les deux qui sont nés à Tunis ou à l'étranger mais dont les parents ont vu le jour dans le gouvernorat de Sfax.

Force est de constater que peu de référence est faite au lien avec la région natale, aussi bien dans les *discours* de ces 12 acteurs que dans les *faits* qui forment leur biographie. En ce qui concerne les faits, la solidarité régionale ne se matérialise que deux fois, sous la forme de l'association de l'entrepreneur tunisois avec des intérêts sfaxiens : dans un cas, il s'agit de l'appartenance d'une entreprise tunisoise à un groupe **familial** de pièces détachées d'automobiles dont la « maison-mère » est située à Sfax et dont l'origine est sfaxienne ; dans un autre cas, il s'agit de l'association, d'ailleurs éphémère, d'un jeune entrepreneur installé à Tunis avec un cousin vivant à Sfax. Une telle association avait été suggérée par le père de cet entrepreneur ; mais ce cousin s'est avéré être un « flambeur », et la séparation finale, après un intermède de simples participations croisées, a fini par sanctionner une sorte d'incompatibilité d'humeur. Nous noterons que, dans les deux cas, le lien régional se confond en fait avec le lien familial, ce qui permet d'appuyer notre proposition de départ selon laquelle la solidarité régionale représenterait *au minimum* la forme que prennent les liens familiaux lorsque la famille est affectée par l'éloignement. Mais, dans notre échantillon, elle ne semble pas se matérialiser au-delà de ce minimum.

**Tableau n°49 : Origine géographique des entrepreneurs.**

Entrepreneurs nés....		...et dont les parents sont nés dans les gouvernorats de		
		SFAX	MEDENINE (Djerba)	GAFSA et GABES
A l'étranger	1	1		
Dans les gouvernorats de	TUNIS	13	1	1
	ZAGHOUAN	1		
	BIZERTE	1		
	SFAX	10		
	SOUSSE	3		
	MONASTIR	5		
	KAIROUAN	2		
	MEDENINE	3		
	GAFSA	1		
	GABES	1		
	Inconnu	7		
Sous-total		47		
TOTAL	48			

Source : élaboration personnelle

Mais le sentiment d'appartenance régionale pourrait se traduire par des faits moins visibles que l'association, ou tout au moins s'exprimer dans les discours. A ce niveau, seuls deux entrepreneurs directement ou indirectement originaires de la région sfaxienne se sont exprimés sur le sentiment qui les liait à cette région. Il est vrai qu'aucun chef d'entreprise n'a

été interrogé directement sur ce sentiment ; mais tous l'ont été sur les choix de localisation de leur unité de production tunisoise, et c'est à l'occasion de la réponse à cette question que certains ont pu évoquer le rapport à leur région natale.

Slaheddine K., producteur d'étiquettes né à Sfax, a poursuivi des études en Belgique, avant de travailler à Tunis et d'y installer son usine. Pourquoi pas à Sfax ? Il se dit toujours attaché à la famille, mais trouve que « professionnellement, Sfax, c'est moins sérieux qu'avant. Les clients y paient de plus en plus mal ». Or, selon lui, il est important de se trouver à proximité des clients. Le contact physique avec ce client est seul susceptible de donner la **confiance**, et de la renouveler (« car rien n'est jamais acquis »). Ce témoignage sur la confiance nourrit par avance la réflexion que nous aurons symétriquement sur la *méfiance* : la *confiance* ne va pas de soi, elle n'est pas donnée à tous comme ce serait le cas si les règles du jeu étaient claires ; elle est placée au gré des affinités - ici régionales ; or, du temps où Sfax était « sérieux », on (sous-entendu, peut-être : un Sfaxien) pouvait avoir confiance dans un client sfaxien, c'est-à-dire qu'on pouvait être assuré du recouvrement de sa créance, forme particulière du respect des contrats qui conditionne le fonctionnement de toute économie de marché. La relation nouée autour du contrat de vente est donc la seule qui soit mise en avant par ce témoin pour illustrer l'enjeu de la confiance. D'autres relations permettraient de le faire, en particulier celles qui naissent du contrat de travail, comme le montre l'exemple de l'entreprise B. qui nous a servi à introduire la question de la solidarité régionale. Si l'on s'en tient à la question du rapport vendeur-client, force est bien de constater que l'élargissement même du marché, de la dimension locale, largement dépassée en Tunisie pour ce qui est des biens industriels, aux dimensions nationale et internationale, rend le lien régional forcément insuffisant pour assurer la confiance dans cette relation. La clientèle de Slaheddine K., pour insister sur cet exemple, se trouve dispersée sur le territoire de la République Tunisienne : Tunis, Sousse, Sfax, Cap Bon...

Le deuxième entrepreneur d'origine sfaxienne à s'être exprimé sur son rapport à cette région est en fait né à Tunis, mais de parents sfaxiens. Il a de plus passé 7 ans (de 1967 à 1974) en France, à Paris, où il fit ses premières armes comme salarié puis chef d'entreprise dans la haute couture. Noureddine B.S. est donc né à Tunis, d'un père sfaxien et d'une mère tunisoise, mais il ne se sent pas plus attaché à sa ville natale qu'à Sfax ou qu'à la France. « Là où je vis », dit-il, « c'est mon pays ». Dès qu'il « sent qu'il étouffe », il « passe quelques jours à Paris ».

D'une manière générale, le fil reliant les entrepreneurs sfaxiens de notre échantillon avec leur région d'origine a pu être distendu par trois facteurs dont l'évocation revient fréquemment : un éloignement dans *le temps* (ils ont souvent passé leur enfance à Tunis, même lorsqu'ils sont nés à Sfax) ; un éloignement dans *l'espace* (ils ont souvent - dans 6 cas - effectué des séjours plus ou moins longs - entre 7 et 20 ans - à l'étranger avant de s'installer à Tunis) ; enfin, un facteur affectif (ils ont parfois, eux-mêmes ou un de leur parents d'origine sfaxienne, épousé un conjoint d'une autre origine, quelquefois étrangère). L'épouse de Radhouane B. (pharmacie), le mari de Saïda M. (systèmes de sécurité et haute couture), la mère de Noureddine B.S. (confection), sont Tunisois, tandis que les mères de Slim K. (climatisation) et de Hedi I. (imprimerie) sont Françaises. En elles-mêmes, ces données ne suffisent pas à supputer un affaiblissement automatique du sentiment régional ; on pourrait considérer que ces éloignements raffermissent l'image du Sfaxien comme « grand voyageur », dont l'ouverture sur l'extérieur - « tradition voyageuse, toujours finalisée vers un retour à soi » - ne fait que confirmer l'attachement à la région natale (DENIEUIL P.-N., 1992). Mais comment imaginer que ces éloignements ne rendent pas à tout le moins ce sentiment régional de plus en plus abstrait, et de plus en plus rares les occasions de sa concrétisation ?

Quoi qu'il en soit, rien ne permet de penser que, si jamais les entrepreneurs d'origine sfaxienne (et la réponse serait la même concernant ceux qui viennent d'autres régions)



installés à Tunis avaient perdu le sentiment les liant à leur région natale, ils l'auraient remplacé par un autre sentiment d'appartenance qui se manifesterait alors à l'égard de leur région d'adoption, en l'occurrence celle de la capitale.

En effet, si tel était le cas, on est en droit de supposer que l'existence d'une « solidarité tunisoise » émanant des chefs d'entreprises installés à Tunis, qu'ils en soient originaires ou non, ne manquerait pas de se traduire de manière aussi visible que l'existence de la solidarité sfaxienne à Sfax.

Or, comment se traduit cette dernière et, plus généralement peut-être, comment se traduit la solidarité régionale des acteurs originaires de l'intérieur de la Tunisie ?

Il nous semble que ces effets de solidarité peuvent être regroupés en deux catégories, dont la signification est inverse du point de vue du dynamisme industriel : un effet **protecteur**, pour ne pas dire protectionniste, et un effet **stimulateur**.

La solidarité régionale protège la population laborieuse d'une région contre la concurrence des autres régions. Du moins semble-t-il en être ainsi de la région sfaxienne, si l'on en croit certains témoignages, recoupés par certains écrits : Mohsen G., cadre dans une entreprise de construction mécanique tunisoise, est né à Tunis d' « ancêtres » sudistes. Seul le souci de la continuité des études de ses enfants l'attache à la capitale : au début de sa carrière, le choix de la région où il vivrait lui était indifférent. Il estime que le milieu qu'il appelle provincial (citant Sfax et Sousse) est beaucoup plus fermé que celui de la capitale : on ne peut pas trouver du travail à Sfax si l'on n'est pas Sfaxien. La même proposition ressort, presque mot pour mot, du travail de P.-N. DENIEUIL (1992) : « Aucun projet ne peut réussir si le promoteur n'est pas Sfaxien ». Un autre signe va dans un sens voisin de cette proposition : Radhouane B. raconte que si, à son retour à Tunis qui a clôturé, en 1972, son séjour en France, il a pu être embauché par la « Pharmacie Centrale » à Tunis, c'est parce que cette dernière cherchait une personne d'origine **sfaxienne** afin de monter une succursale à **Sfax**. Cela laisse entendre que seul un dirigeant de cette origine géographique était susceptible de se faire accepter par les employés sfaxiens.

Qu'en est-il pour Tunis ? Plus précisément, deux grandes questions se posent tout naturellement : la région de la capitale est-elle de ce point de vue plus ouverte que celle de Sfax aux apports extérieurs ? Et comment se comportent à cet égard les employeurs d'origine extérieure ? Continuent-ils à valoriser la solidarité de leur région d'origine ou préfèrent-ils jouer la carte de nouvelles solidarités régionales ?

Les entrepreneurs de notre échantillon ont certes été interrogés sur les modalités et les critères de recrutement qu'ils utilisaient. Le critère de l'origine géographique n'est jamais apparu au grand jour, ce qui ne nous autorise cependant pas à affirmer qu'il n'opère pas malgré tout de manière implicite, voire occulte. C'est ici que notre travail rencontre ses limites, que nous annonçons au départ de cette réflexion sur les solidarités régionales. Pour Mohsen G., en revanche, la réponse est claire : le milieu tunisois est moins fermé que les milieux provinciaux. Pour lui, en effet, si un Tunisois a peu de chances de trouver un emploi à Sfax ou même à Sousse sans y posséder d'attaches, il n'en sera pas de même pour un demandeur d'emploi venant de l'intérieur de la République, qui éprouvera beaucoup moins de difficultés de cet ordre à Tunis. Il est possible d'interpréter ce constat de la manière suivante : soit l'origine géographique des postulants est indifférente aux employeurs de la capitale, soit ceux-ci, souvent eux-mêmes d'origine provinciale, manifestent leur sentiment d'appartenance à leur région d'origine en recrutant des salariés de cette région, à l'exemple de l'entreprise B. citée en introduction de cette section.

Quant à l'effet stimulateur de la solidarité régionale, souvenons-nous qu'il a été mis en avant en particulier par Moncef BOUCHARA<sup>88</sup> : la solidarité régionale à Sfax, « grand village », permettrait de créer des synergies entre les entrepreneurs, de favoriser

---

<sup>88</sup> Cf., supra, même Partie, II-C-b-3.

l'apprentissage des uns grâce à l'aide des autres, favoriserait des spécialisations professionnelles, certains entrepreneurs aiguillant leurs clients vers des confrères judicieusement choisis, bref, et en d'autres termes, créerait les conditions d'un processus de territorialisation industrielle (BOUCHRARA M. , 1986 d).

Tunis, en revanche, n'est pas un « grand village », mais une capitale, et constitue en tant que telle un creuset de populations d'origines diverses. Seuls des milieux restreints, définis par des centres d'intérêt particuliers (par exemple le « milieu de la mode »), échappent à l'anonymat, ce qui ne signifie nullement que la solidarité en constitue le principal fondement. Nous avons cru pouvoir montrer dans la Première Partie de cette Thèse que la coopération typique des districts industriels ne trouvait guère sa place dans la région de la capitale. C'est assez dire que s'il existe un sentiment d'appartenance à la région tunisoise, il n'est en tout cas guère mobilisé par les industriels de cette région.

Nous concluons que, lorsque des solidarités régionales sont à l'œuvre dans la région de Tunis, elles ne favorisent pas, contre toute attente, un renforcement du tissu industriel et social de la capitale, encore moins une intensification des relations de proximités qu'implique la notion de territoire industriel, parce que ces solidarités ne sont pas véhiculées par des Tunisois d'origine. Les acteurs installés dans la région de la capitale joueraient, au pire, leur région d'origine contre leur région d'adoption ; au mieux, ils s'abstiendraient sur cet aspect de leur conduite. L'éloignement transformerait d'anciennes relations territoriales en relations réticulaires, comme il en existe aussi par-delà les frontières, portées par les entrepreneurs migrants, ce que nous signale par exemple le travail de J.P. CASSARINO<sup>89</sup>.

### 3. Le capital social.

Nous ferons ici appel à la notion de « capital social » au sens de P. BOURDIEU<sup>90</sup> : « *Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un **réseau durable de relations** plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à **l'appartenance à un groupe**, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des **liaisons permanentes et utiles** »<sup>91</sup>.*

Ce capital social s'accumule, selon nous, d'au moins trois manières : en cultivant l'amitié, en occupant des positions institutionnelles stratégiques et en construisant une réputation.

#### *α) La culture de l'amitié.*

La relation d'amitié permet quelquefois de véhiculer l'information, ressource déterminante pour qui se mêle d'entreprendre. Par exemple, Radhouane B., du temps où il travaillait à la « Pharmacie Centrale » à Tunis, a noué des contacts avec un client dont il sut fortuitement qu'il travaillait à l'AFI (Agence Foncière Industrielle). Or, à cette époque, M. B. caressait le projet de créer une officine pharmaceutique et se préoccupait, entre autres questions, de sa localisation et de l'investissement foncier nécessaire à cet effet. Radhouane

<sup>89</sup> CASSARINO Jean-Pierre : « Les entrepreneurs privés tunisiens et leur expérience migratoire passée en Europe la formation de réseaux. », *Correspondance*, 1997, n°44, Tunis : IRMC.

<sup>90</sup> BOURDIEU Pierre : « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1980, n°31.

<sup>91</sup> Les passages soulignés le sont par l'auteur.

prit donc l'initiative d'un contact, d'où naquit une amitié, il faut bien le dire, intéressée. C'est cependant « sans aucun passe-droit », tient-il à préciser, que ce client devenu ami a pu lui faire connaître les possibilités d'installation en zone industrielle. Fathi B. (tissage) bénéficia, quant à lui, en 1977, de l'amitié qui liait son père à un employé à la municipalité de Menzel Bourguiba pour obtenir dans cette ville un local propre à servir de cadre à l'entreprise qu'il y créa. En 1984, son frère Mounir rentra de Lyon où il poursuivait une formation d'ingénieur textile. La fréquentation d'anciens élèves dans le cadre d'une association lui avait permis d'obtenir des machines d'occasion que les deux frères ont utilisées conjointement. De manière peut-être plus courante, les relations informelles de type amical peuvent servir de support à la circulation d'informations jugées capitales : c'est ainsi que Jalel B. fut « averti » de l'entrée du groupe Poulina dans la production de tuyaux d'échappement « par des amis, eux-mêmes anciennes victimes » de ce concurrent.

*β) L'utilisation de positions institutionnelles.*

La mobilisation de la relation personnelle dans un but de collecte d'informations utiles ou d'obtention de services divers peut aussi s'institutionnaliser, devenant un élément explicite de la stratégie des entrepreneurs.

Nous pouvons au moins citer deux exemples pour illustrer ce phénomène : le responsable du service commercial d'une entreprise de tissage de couvertures employant 120 personnes en 1995<sup>92</sup> est un retraité, ancien économiste dans un hôpital. Sa connaissance du milieu hospitalier est d'un précieux secours, selon M. Z., patron de l'entreprise, pour prospecter ce marché. Noureddine B.S. (confection) dit aussi avoir embauché à plein temps un retraité de la profession bancaire (ancien directeur d'agence) qu'il a chargé, outre la comptabilité de l'entreprise, des relations de celle-ci avec son propre banquier. M. B.S. compte ouvertement sur les connaissances entretenues par cette personne dans ce milieu pour améliorer ces relations à son avantage : assouplissement de certaines règles de gestion de ses comptes (dates de valeurs par exemple) et amélioration des conditions des prêts obtenus.

Mais c'est souvent l'entrepreneur qui se charge lui-même de gérer les relations fructueuses en profitant d'un capital de connaissances accumulé dans le passé, au cours de l'exercice d'une profession ayant précédé la gestion de son entreprise. Le caractère fructueux des relations établies - en clair et pour pousser l'analogie économique jusqu'à son terme, la *rentabilité* du capital social mis en œuvre - n'est pas toujours apparente, mais peut être déduite assez aisément de la nature du poste anciennement occupé. Lorsque les entrepreneurs en question s'avèrent être d'anciens fonctionnaires de l'API (cas de M. H., PDG d'une entreprise de production de pièces détachées d'automobile) ou du ministère de l'Industrie (cas de M. B., PDG d'une entreprise de construction de vérins hydrauliques pour véhicules utilitaires), il est possible d'imaginer de quel précieux secours peut se montrer la connaissance par eux des rouages de l'Administration, des possibilités d'aides publiques et des subtilités de la réglementation.

C'est surtout le passage par la profession bancaire qui semble constituer une ressource de valeur du point de vue de cette économie des relations sociales. Relation d'amitié et position institutionnelle combinent alors leurs effets.

Mahmoud M. a quitté la banque en 1988 pour fonder son entreprise sidérurgique ; il reconnaît que, outre une « sensibilité à la finance », son passé bancaire lui a apporté une véritable manne financière : tout lui a été prêté (fonds propres négligeables, selon ses propres

---

<sup>92</sup> Mais aujourd'hui disparue (renseignements pris en juillet 1998).

termes) du simple fait du capital de sympathie, de relation, d'amitié qu'il avait accumulé dans cette banque en y exerçant des fonctions de cadre. Il insiste lui-même : « J'ai été gâté ».

Mohamed T. a, lui aussi, occupé, après d'autres, le poste de cadre bancaire avant de monter, en 1968, 1970, et 1975, plusieurs entreprises successives de confection. A la question des obstacles rencontrés sur le chemin de la création de ces entreprises, il répond en citant celui du financement mais pour ajouter qu'il a pu aisément le surmonter grâce aux relations qu'il avait nouées dans le milieu de la banque. C'est au même type de question que M. Adel B.Y., producteur d'emballages alimentaires depuis 1986, répond en évoquant, outre la possession d'un terrain familial, le soutien de son père (industriel réputé de l'agro-alimentaire) et la présence de cousins dans la banque. C'est encore grâce à la présence d'un ami dans une banque que Férida G., de son côté, a découvert l'intérêt industriel de la métallisation industrielle, avant d'en faire l'objet de son entreprise en 1984. Cet ami avait eu à réaliser une étude pour un projet relevant de cette industrie. C'est dans la même banque que Mme G. déposera ensuite son propre projet, où il sera étudié avant d'être soumis pour approbation à une commission de l'API comprenant des représentants de plusieurs autres établissements bancaires.

Thouraya C. explique de son côté avoir été embauchée à la STB<sup>93</sup> grâce à une « copine » qui avait un oncle DGA (Directeur Général Administratif) dans cette banque. C'était en 1980. Par la suite, à la Direction du crédit où elle travailla 12 ans, elle vit passer beaucoup de demandes de crédits, souvent peu fiables, mais qui aboutissaient très bien, selon elle, « par la valise diplomatique ». Cette observation était de nature à lui inspirer l'idée de plus en plus précise que sa propre capacité à fonder une entreprise n'avait décidément rien à envier à celles dont témoignaient les auteurs de ces divers projets. Elle finit par se décider à sauter le pas et, quand il s'est agi de présenter sa propre étude financière, elle s'inspira tout naturellement des dossiers qu'elle avait vu défiler dans son bureau. Mais la STB éprouva beaucoup de réticence à accorder des fonds à cette employée, en raison du manque de compétence de cette dernière dans le métier de la confection, et ce dans un contexte (1992) où l'on voyait disparaître beaucoup d'entreprises de cette branche. Si l'histoire s'arrêtait là, nous ne pourrions que conclure aux limites de l'efficacité du capital social : dans une conjoncture défavorable, les critères objectifs de la rentabilité des projets et de la compétence des personnes prendraient le pas sur leur dotation dans ce type de capital.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Mme C. s'adresse à une seconde banque « par piston »<sup>94</sup>, après s'être inscrite à la Chambre des Femmes Chefs d'Entreprises à l'UTICA (à laquelle appartenait sans doute ce deuxième banquier, ou par laquelle elle a pu entrer en contact avec lui). Elle présente son étude à ce deuxième banquier (ou banquière) et lui avoue, en cédant à ses instances, que cette étude est « copiée » sur d'autres ; mais cela ne l'empêche pas d'obtenir finalement une réponse positive à sa demande de crédit. Elle reconnaît aujourd'hui<sup>95</sup> très librement un certain nombre de « magouilles » dont elle avait alors assorti son dossier de demande de crédit : fourniture d'un faux certificat de stage, inclusion du coût de l'étude dans l'apport personnel, achat d'un terrain à un ami, payé 60 000 DT mais facturé 70 000 DT.

### *γ) La construction d'une réputation.*

Enfin, la construction d'une réputation constitue la troisième voie permettant d'accumuler du capital social, lequel prend alors la forme de *capacité à inspirer confiance* ;

<sup>93</sup> Société Tunisienne de Banque.

<sup>94</sup> Selon ses propres termes.

<sup>95</sup> 23 avril 1996.

capital que l'on rentabilise par l'obtention de crédits ou de marchés. La tradition commerçante n'a pu que donner une extrême importance à cette forme de ressources. « Mon père m'a appris cinq principes commerciaux », raconte Fathi B., originaire de Ksar Hellal, qui a poursuivi, en l'élargissant à la production, une tradition familiale orientée vers le commerce textile. Son père commença, dès 1936, en compagnie de ses cinq frères, à s'adonner au commerce de fils et de tissus. Quels étaient donc ces cinq principes ? Nous les citerons tous, même si tous n'illustrent pas la notion de capital social : « 1) Ne pas accepter d'argent du péché ; 2) Laisser sa marge<sup>96</sup> ; 3) Chaque client a un poids. Il ne faut pas lui accorder plus de crédit que son poids (dans le chiffre d'affaires), sinon il s'en sert ensuite contre vous ; 4) Le travail n'est pas facile : il faut être ami avec tout le monde ; 5) Personne n'est parfait : il faut prendre ce qui est bon et jeter le reste ».

S'il s'accumule par le travail, dans le cas de la construction d'une réputation, le capital social se transmet aussi de génération en génération. C'est ainsi que M. B.G. a pu, malgré le conflit qui l'opposait à son père<sup>97</sup>, démarrer un commerce de gros agro-alimentaire avec un capital matériel et monétaire « nul au départ », mais en faisant « jouer son nom » pour gagner la confiance des banquiers et des fournisseurs qui lui avancèrent les marchandises.

Slim K. confirme l'importance de la relation sociale en Tunisie, lui qui a poursuivi ses études en France et peut juger son pays à l'aune de la connaissance d'un autre. A partir du marché de la climatisation, qui constitue son domaine privilégié, il analyse les relations commerciales en Tunisie. Le marché de la climatisation est un marché de travaux, dans lequel les clients sont des promoteurs immobiliers qui, en Tunisie - fait remarquer Slim K. - occupent des positions de force : ils peuvent imposer à leurs prestataires de services la gratuité des études qui aboutissent aux devis. M. K. analyse, d'une manière plus générale, le rapport des forces en Tunisie comme étant favorable « à ceux qui ont de l'argent, à ceux qui ont des **connaissances personnelles**, et à ceux qui peuvent se rendre des services, en terme de **relations**<sup>98</sup> ». Slim K. suggère un autre point extrêmement important. Les Tunisiens, estime-t-il, placent leur confiance dans deux directions : l'étranger, d'une part (et ce, selon lui, de manière souvent excessive<sup>99</sup>) et, en second lieu, le **nom** (la famille, les liens du sang). Le nom prendrait donc le statut de capital, constituerait un élément d'actif incorporel au même titre qu'une marque, un brevet ou un fonds de commerce. « Celui qui débarque sans nom connu » démarre avec un handicap. M. K. en a tiré des enseignements personnels puisqu'il a décidé de créer, en août 1996, une société de conseil aux hommes d'affaires. L'idée lui en est venue en réponse à une annonce passée dans la presse par un « Franco-Tunisien » ayant travaillé en Afrique Noire, désireux d'investir en Tunisie, mais manquant de points d'appui relationnels. Slim K. compte apporter dans cette société sa compétence en Droit mais aussi son expérience des contacts personnels, sa capacité à les faire jouer et à inspirer la *confiance*. Par cet engagement personnel, Slim K. prouve le mouvement en marchant, puisque l'entreprise qu'il a ainsi créée ne devra son succès qu'à l'existence d'un besoin en terme de relations sociales. Sans le formuler ainsi, Slim K. fait de l'exploitation du capital social son nouveau métier. Il prouve en tout cas que ce jeune Tunisien instruit dans la rationalité cartésienne, connaisseur à la fois des sociétés française et tunisienne, croit en la valeur attachée dans son pays à la relation sociale. C'est cette valorisation qui donne sa rentabilité potentielle au « capital social ».

---

<sup>96</sup> Principe mystérieux, mais que nous croyons pouvoir interpréter de la manière suivante : ne pas comprimer sa marge à l'excès, voire vendre à perte, dans le seul but de s'imposer par rapport à la concurrence.

<sup>97</sup> Cf., supra, même chapitre, A-b-3.

<sup>98</sup> Souligné par nous, A.M.

<sup>99</sup> Cf. Infra, Troisième Partie, II-B-a-1-α)

Le niveau de cette dernière est révélé en creux par l'intensité des récriminations de ceux et celles qui se sentent exclus de l'accès à cette ressource. Il semble en être ainsi par exemple des femmes chefs d'entreprise dont le nombre se monte à six dans notre échantillon. Deux d'entre elles nous ont signalé qu'elles souffraient de ne pas avoir accès, au même titre que leurs confrères masculins, aux ressources offertes par la relation sociale, et ce en raison d'une certaine norme sociale de comportement qui interdit aux femmes, même chefs d'entreprise, de se livrer à des relations « mondaines » avec les hommes (café, restaurant). Raouda B.S<sup>100</sup>. s'en estime désavantagée par rapport à la concurrence, puisqu'elle n'a pas la possibilité de discuter avec des clients masculins à l'occasion de mondanités. Ses concurrents, qui ne s'en privent pas, en profitent pour s'emparer de marchés sur la base de rabais souvent minimes.

Il faut se poser, à propos du « capital social », la même question que celle que nous nous sommes posé à propos du capital financier<sup>101</sup> : existe-t-il une adéquation entre la détention de capital, la compétence technique, le dynamisme industriel et la capacité d'innovation ? Autrement dit, la possession de réseaux de relations donne-t-elle plus de force à des acteurs innovants ou permet-elle au contraire à leurs bénéficiaires d'échapper à la nécessité de l'innovation ?

Pour répondre à cette question, il faut regarder comment le capital social, à l'instar de n'importe quel type de capital, est *investi* : l'est-il, pour résumer, de manière productive ou pas ? L'amitié, l'occupation de certaines positions institutionnelles et la réputation sont les ressources en quoi il se décompose et que ses détenteurs essaient de valoriser. Qu'obtiennent-ils en échange ?

Cultiver une simple amitié permet en échange de recevoir, dans certains cas, des informations stratégiques - dont certaines sont à caractère technologique - et des faveurs dans un certain nombre d'autres cas.

Dans le premier ensemble de cas, on serait tenté de conclure à un **usage productif du capital social** : l'utilisation par un employé de sa position institutionnelle à l'intérieur d'une banque pour communiquer des informations technologiques à des personnes appartenant à son réseau d'amitié est susceptible de permettre une diffusion d'éventuelles innovations. Il faut simplement apporter deux nuances à cette proposition : d'abord, le savoir-faire ainsi diffusé n'est pas forcément enrichi par les bénéficiaires de la circulation des informations, du moins lorsqu'ils se contentent de copier. En second lieu, le caractère occulte de cette diffusion est de nature à éveiller la méfiance des acteurs qui en sont, malgré eux, à l'origine. Lorsqu'un employé de banque divulgue le projet d'un tiers à un ami, il est aisé de remarquer que, dans cette relation triangulaire, l'échange n'a lieu qu'entre lui et son ami, alors que, entre lui et le tiers qui y a déposé un projet, n'a lieu qu'une relation à sens unique, dans laquelle l'employé de banque n'utilise que sa position institutionnelle. Il s'agit d'une relation prédatrice : le tiers donne (des informations) mais ne reçoit rien. On pourrait objecter que les informations en question sont des biens indivisibles : le fait que de nouveaux bénéficiaires en jouissent ne diminue pas *a priori* la capacité de leur diffuseur à en profiter lui-même. Ce serait incontestable s'il s'agissait de biens et de services de consommation ; mais, s'agissant d'informations utilisables pour la production, le diffuseur ne peut que se sentir lésé, du fait de la concurrence, par leur diffusion, surtout dans la mesure où elle s'est opérée à son insu, et gratuitement. C'est ainsi qu'une apparente diffusion des informations, individuellement gratuite, se paie en fait sur un plan collectif, par une réaction de rétention d'informations de la part des victimes (réelles ou potentielles).

---

<sup>100</sup> Emballage plastique, La Soukra, 22 avril 1996.

<sup>101</sup> Cf., supra, même chapitre, A-a-2.-α)

L'obtention de faveurs diverses ne constitue pas non plus un investissement productif du capital social, dans la mesure où ces faveurs sont puisées dans un stock constant : tel local, attribué par un fonctionnaire à un ami, ne sera par définition plus disponible pour d'autres.

Il en est de même lorsque ce n'est plus la simple amitié mais la réputation acquise par un acteur qui est mobilisée. Nous avons alors affaire à un capital dont l'existence ne doit pour une fois rien à la chance, mais qui a été accumulé par un travail passé. Le détenteur d'un tel capital en tirera la capacité à inspirer confiance et par conséquent à obtenir des prêts bancaires, des avances commerciales et éventuellement des marchés. Ici encore nous sommes cependant dans le cadre d'un « jeu à somme nulle » : les marchés attribués à X, parce qu'il jouit d'une bonne réputation, ne seront pas attribués à d'autres.

Ainsi donc, lorsqu'un détenteur de capital social mobilise ses ressources, il obtient en échange des ressources d'une autre nature, dont il prive d'autres acteurs. Cela ne suffit cependant pas pour conclure au caractère parasitaire de ce capital social. La question supplémentaire qui mérite d'être posée est la suivante : la mobilisation du capital social constitue-t-elle une forme « rationnelle » d'allocation des ressources ? En d'autres termes, les détenteurs de ce type de capital sont-ils en même temps les plus aptes à l'utiliser de manière novatrice ?

Il en est du capital social comme du capital monétaire : la présence d'intermédiaires financiers se justifie par le fait qu'il n'existe aucune raison *a priori* pour que les agents à « capacité de financement » se confondent avec les agents à « besoin de financement ». De même n'y a-t-il aucune raison pour que les acteurs qui ont eu le temps, la patience ou quelquefois la chance, d'accumuler un capital de confiance se trouvent être en même temps les plus innovants. Faute d'une telle adéquation, existe-t-il ou peut-on concevoir des mécanismes analogues aux systèmes bancaire et financier, qui permettraient de faire en sorte que la confiance dont jouissent certains puisse être mise à la disposition d'autres ? C'est en quelque sorte ce qu'essaie de promouvoir le projet de société de conseil imaginé par Slim K. , et dans laquelle il s'efforcerait d'apporter la caution de son nom à des projets conçus par des inconnus.

Mais, tant que ce type d'initiatives n'est ni institutionnalisé ni généralisé, il nous est impossible de faire du capital social un facteur décisif d'innovation et de diffusion des innovations à Tunis. Tout au plus peut-on conclure que la mobilisation de cette ressource vise à compenser en partie l'opacité des règles du jeu, laquelle crée la méfiance à proximité immédiate des acteurs.

## **b. La méfiance de proximité.**

Les témoignages que nous avons reçus nous permettent de suggérer que la méfiance de proximité se nourrit d'une expérience qu'ont subie les acteurs et qu'ils vivent comme une expérience de *déloyauté*, déloyauté contre laquelle l'Etat lui-même ne leur apparaît pas se poser comme une puissance protectrice suffisamment sûre.

### 1. L'expérience de la déloyauté.

#### *α) Le rapport salarial.*

Que des tensions se manifestent entre employeurs et salariés, qui s'en étonnerait ? Il faut cependant distinguer deux aspects de la relation marquée par la tension. En effet, si nous

suivons l'analyse marxiste du rapport salarial, celui-ci est un rapport de propriété portant sur la force de travail du prolétaire : le capitaliste achète cette dernière, puis il l'utilise comme bon lui semble. Le contrat porte sur les conditions de l'achat, non sur celles de son utilisation ultérieure. En droit, il n'est donc pas possible de considérer comme rupture du contrat l'augmentation des cadences de travail, pas plus que la résistance ouvrière à l'augmentation de ces cadences. Dans les comportements des salariés, il faut donc distinguer les actes de résistance à l'augmentation des cadences d'une part, et les actes portant d'autre part atteinte au respect du contrat lui-même.

Dans le cadre de la première de ces catégories, nous citerons l'exemple suivant : Brahim H. était, entre 1977 et 1984, consultant privé. A ce titre, il fut appelé par le ministère du Plan pour réaliser l'audit d'une entreprise publique de production d'articles de papeterie scolaire (cahiers et livres). Il trouva trois machines installées au premier étage de l'établissement. Prévues pour tourner à 5 vitesses différentes, il s'avéra qu'elles fonctionnaient constamment à la vitesse 2. Interrogé, le personnel évoqua le risque que ferait courir une vitesse excessive au plancher, en raison des vibrations. Suite à la proposition de M. H., les machines furent descendues au rez-de-chaussée. M. H. procéda, un mois plus tard, à une nouvelle visite clandestine, à l'issue de laquelle il s'avéra que les machines n'avaient toujours pas dépassé la vitesse 2. C'est un ouvrier qui en révéla la véritable raison : augmenter la vitesse eût entraîné l'augmentation des cadences de travail. Le chef d'équipe prétextait donc un hypothétique risque d'explosion pour refuser l'accélération du rythme de travail de la machine, qui constituait en même temps le rythme du travailleur. L'usine disparut ensuite rapidement, sans doute par manque de compétitivité, ce qui donna à Brahim H. l'idée de fonder sa propre entreprise dans le même domaine<sup>102</sup>.

Ali G., qui dirige à Mégrine une usine métallurgique (chaudronnerie, charpentes métalliques) désigne le manque de productivité du travail comme le plus gros problème auquel son entreprise ait à faire face. Elle « ne survit que grâce à des coups<sup>103</sup> », à sa réputation et à une activité annexe de location de grues. Elle ne produit que pour le marché tunisien. Un essai d'exportation vers la France avait été tenté dernièrement<sup>104</sup>, mais la différence de prix n'était pas suffisante pour emporter le marché. En effet, l'observation de la concurrence conduit notre interlocuteur à estimer que, avec 25 personnes seulement, il devrait pouvoir assurer la même production qu'avec les 150 qui sont présentes dans son usine et parmi lesquelles, affirme-t-il, 50 contractuels travaillent pour 100 titulaires (qui, eux, ne font rien). Encore ces 50 contractuels produisent-ils à un rythme insuffisant, car **fixé par les titulaires** : le témoin fait état de menaces physiques de la part de ces derniers, à l'encontre des premiers, menaces visant à imposer une baisse de leur rythme de travail. M. G. voit lui-même trois raisons à ce rapport de forces favorable au salariat : une raison historique, une raison technique et une raison économique.

L'histoire de cette entreprise, son ancienneté, l'ancienneté de son personnel (certains ouvriers sont présents depuis 1958) a secrété une culture ouvrière prégnante et cimenté une forte solidarité entre les titulaires. « Ils ont vécu le mouvement syndical, cette m... Ils connaissent le Code du travail mieux que moi ».

En second lieu, la technique mise en œuvre dans le secteur de la chaudronnerie ne dépossède pas l'ouvrier de la maîtrise du rythme de son travail : « Ici, ce n'est pas la machine qui dicte le rythme de travail ». Cette raison nous ramène à la distinction entre « soumission formelle » et « soumission réelle » du Travail au Capital.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Entretien du 13 juin 1995, Fouchana.

<sup>103</sup> Des opérations commerciales heureuses et ponctuelles.

<sup>104</sup> L'entretien date du 20 juillet 1996.

<sup>105</sup> Cf., Première Partie, IV-B-b.



Enfin, la raison qui est qualifiée par Ali G. d'économique réside en ce que les ouvriers ne craignent pas le licenciement, du fait, d'une part, du caractère excessivement protecteur, selon lui, du Code du travail et, d'autre part, de l'existence d'alternatives au travail salarié : même si le Code du travail a tendance à s'assouplir (libéralisation économique oblige), les Conseils des Prud'hommes en font, nous dit M. G., une interprétation qui reste rigide. Ainsi, en 1984, un amendement au Code du travail introduisit **l'insuffisance de productivité** comme motif possible de licenciement. M. G. utilisa cette clause pour se séparer à ce titre de deux personnes. Mais le Conseil des Prud'hommes, devant qui vint l'affaire, conclut à un licenciement abusif et condamna l'employeur à verser le montant maximum d'indemnité prévu dans ce cas, soit 42 mois de salaire. « **Le bruit court** »<sup>106</sup>, ajoute M. G. en généralisant son propos à l'ensemble des affaires prud'homales de licenciements, que « le juge et l'avocat partagent cette indemnité avec le bénéficiaire ».

Quant à l'évocation par notre interlocuteur des alternatives au travail salarié, c'est-à-dire en fait, des solutions de repli en cas de licenciement, elle renvoie à la question de la solidarité familiale<sup>107</sup>, du secteur informel et de la rentabilité du commerce et des petits emplois de services<sup>108</sup>.

Il n'est pas question, à partir de deux exemples, et même s'il nous serait possible d'en trouver d'autres qui aillent dans le même sens, de généraliser en concluant que la résistance aux cadences constituerait un trait spécifique du comportement des ouvriers tunisois, de même qu'elle signalerait une faiblesse générale du degré de motivation des salariés pour le travail dans cette région urbaine. En effet, ces deux exemples sont rattachés à un contexte particulier, à un type particulier d'entreprises : des unités anciennes, publique dans un cas, mettant en œuvre des techniques anciennes dans des branches qui ont cessé d'être motrices si elles l'ont jamais été. Il n'est donc pas étonnant, à la fois que la motivation des travailleurs n'aille pas de soi dans ces unités et que l'état de la technique lui-même puisse y venir au secours de leur passivité. Pour autant, il n'est pas question non plus de nier l'intérêt que peuvent présenter ces deux exemples pour notre analyse : ils montrent, selon nous, que le comportement des travailleurs constitue au moins autant le résultat de la capacité innovatrice de leurs employeurs qu'un facteur conditionnant cette capacité.

Examinons maintenant, et plus longuement, l'ensemble des comportements des salariés qui trahissent directement les termes du contrat qu'ils ont passé avec leurs employeurs. Leur quantification serait trompeuse, car les exemples qui nous en ont été fournis l'ont été au détour de la conversation, et nous n'avons aucune assurance que la liste, pour fournie qu'elle apparaisse, en soit exhaustive. Un certain nombre de ces comportements ne présente qu'un intérêt limité pour l'analyse menée ici, soit que leur enjeu ait déjà été signalé dans une autre partie de cette Thèse, soit que leur portée s'avère trop générale et ne révèle aucune spécificité de la région étudiée à cet égard.

L'observation de ces cas nous intéresse d'abord dans la mesure où ils sont révélateurs de certains choix qui, pour être des choix de salariés et non d'entrepreneurs, n'en enrichissent pas moins la problématique générale des choix des acteurs. En effet, les salariés se trouvent être parfois eux-mêmes de futurs entrepreneurs, quand ils ne le sont pas déjà, voire quand, même si plus rarement, ils ne l'ont pas déjà été par le passé.

---

<sup>106</sup> Ce n'est donc qu'une rumeur, mais le fait qu'une telle rumeur puisse se propager aussi facilement signale que la question générale de la déloyauté, voire de la corruption, constitue un sujet sensible, et que cette sensibilité a difficilement pu se nourrir d'autre chose que d'expériences vécues.

<sup>107</sup> Cf., supra, même chapitre, B-a-1.

<sup>108</sup> Cf., infra, même chapitre, conclusion.

Les comportements de non-respect du contrat de travail par les salariés<sup>109</sup> sont, d'après les témoignages, de trois sortes : l'absentéisme, l'escroquerie sur le temps de travail et l'atteinte à la propriété privée (vols de matériaux, détournements de fonds ou sabotage).

Cette dernière catégorie, si elle donne lieu aux récits les plus spectaculaires, reste cependant la plus rarement citée. Elle met souvent en jeu le comportement de cadres. M. Brahim H. s'est plaint de ce qu'un DGA (Directeur Général Adjoint) (un universitaire) ait eu dérobé « 15 millions (15 000 dinars) dans la caisse ». Notre interlocuteur considère ce problème comme étant spécifique aux PME, car leur taille ne permet pas la constitution d'un service suffisamment étoffé capable d'assurer un contrôle mutuel, de certains cadres spécialisés par d'autres. Il estime à 100 personnes l'effectif à partir duquel une entreprise peut se permettre une telle démarche dans des conditions de rentabilité acceptables. En quelque sorte, la PME se situerait dans un entre-deux critique: déjà trop grande, bien souvent, pour que son propriétaire puisse tout contrôler ; encore trop petite pour échapper à la mainmise d'un cadre unique. L'encadrement familial constitue alors le recours le plus fréquent ; c'est du moins ce que nous constatons dans la région de Tunis, faute de quoi l'entreprise se voit limitée dans son développement, comme le reconnaît Thouraya C., pour qui la difficulté à trouver un encadrement de confiance constitue actuellement<sup>110</sup> la principale limite à l'extension de son usine de confection. Il est vrai que cette dernière, après avoir rassemblé, à son installation en 1992, 34 à 35 personnes, compte aujourd'hui de 80 à 100 ouvrières, ce qui la rapproche du seuil décisif évoqué par Brahim H.

Turkia T<sup>111</sup>. replace son expérience personnelle dans le contexte d'une période qu'elle juge « noire », celle (1980-1986) où Mohamed M'Zali était Premier Ministre : des collaborateurs, des associés, volaient leurs partenaires. Pour ce qui la concerne, elle eut à déplorer un flagrant délit de vol dans son entreprise, assorti de la revente des marchandises dérobées. Le coupable fut condamné avec sursis. Renvoyé, il porta plainte pour licenciement abusif et obtint dédommagement aux Prud'hommes. Cet exemple semble donc corroborer le soupçon de partialité émis par Ali G. à l'encontre des conseils de Prud'hommes.

A ces témoignages somme toute classiques il conviendrait d'en ajouter d'autres, plus romanesques, comme celui apporté par M. Abdelhamid J., un ingénieur rencontré fortuitement, et qu'une expérience en matière d'audit d'entreprises a nanti d'une certaine connaissance du monde de l'entreprise, sinon tunisoise, du moins tunisienne. Il arrive, déclare-t-il, que des réparateurs, à l'occasion de leurs tournées dans les usines, persuadent les techniciens qui y sont employés de provoquer des pannes de machines afin de s'ouvrir ainsi des marchés.

Cette première catégorie de déloyauté, extrême il est vrai, révèle des aspirations qui placent le *gain* au centre des préoccupations de leurs auteurs, au détriment par exemple d'une quelconque solidarité de classe.

D'autres comportements de tromperie révèlent un penchant plus ordinaire à minimiser le volume de travail accordé à l'employeur. M. S.<sup>112</sup> avait aperçu dans un salon marseillais une machine permettant de fabriquer des sacs à mailles pour l'emballage des oranges. Il s'empessa d'acquérir cette machine afin de démarrer dans ses ateliers une production de sacs à oranges. Mais il se heurta, outre des difficultés techniques, à une entreprise de tricherie organisée par les 60 ouvrières qui étaient rémunérées à la pièce : d'une part, elles emplissaient de 45 sacs des emballages prévus pour en contenir 50, ce qui laissait croire à un

---

<sup>109</sup> Le choix d'enquêter auprès des entrepreneurs explique bien sûr que nous ne puissions citer que très peu de cas de non-respect du contrat de travail de la part des employeurs. Cela ne doit pas nous conduire à minimiser leur importance.

<sup>110</sup> 23 avril 1996, Borj El Ouzir, Ariana.

<sup>111</sup> Teinturerie, Le Bardo ; 2 février 1995.

<sup>112</sup> Plasturgie, Soliman.

volume de production plus important que la réalité ; d'autre part, le processus de production étant organisé en deux étapes, la couture du sac et la fixation des anses, elles parvinrent à faire en sorte que des produits finis repassent la première de ces deux étapes, de manière à ce qu'une ouvrière pût être payée deux fois pour une opération effectuée une seule fois. M. S. précise qu'une fois le « pot aux roses » découvert, les « coupables » furent renvoyées sans indemnités ni préavis après avoir reconnu les faits devant les forces de l'ordre.

Le père de Slim K.<sup>113</sup> occupait un poste important, entre 1967 et 1969, dans une entreprise installant au domicile des clients des dispositifs de climatisation pour un marché de dimension nationale. Cette unité représentait la firme française Carrier. Il déplorait que les ouvriers amenés à se déplacer pour ce faire prolongeassent abusivement leurs séjours de manière à jouir de primes de transport accrues. Il en tira ensuite les conséquences au moment de fonder sa propre entreprise, consacrée à la fabrication d'appareils destinés au dessalement des eaux : il en limita le personnel à quelques ingénieurs et chefs de chantiers, préférant encourager des relations de sous-traitance susceptibles de mieux responsabiliser les exécutants. Le développement de telles relations de sous-traitance est également signalé par Ali G. qui l'explique de la même manière et généralise la tendance du patronat tunisien à externaliser le plus de fonctions possibles afin de limiter le personnel salarié.

Hédi I.<sup>114</sup> qui bénéficie d'une expérience à l'étranger, antérieure à son vécu d'entrepreneur tunisois, s'autorise à établir une comparaison entre les comportements ouvriers de part et d'autre de la Méditerranée. D'une part, déclare-t-il, il semble qu'on puisse demander plus aux Tunisiens qu'aux Français en matière de transgression des lois sociales : moins de contrôle syndical pointilleux, surtout dans une PME ; possibilité de passer des compromis locaux, dans lesquels sont échangés la tolérance patronale sur certains retards ou absences d'un côté, l'acceptation, d'un autre côté, par les ouvriers, d'heures supplémentaires nocturnes ou dominicales au mépris du droit. Mais, d'autre part, ajoute-t-il, il faut déplorer en Tunisie une certaine lenteur au travail (d'autant plus forte que les catégories sont moins qualifiées), ainsi que ce que M. I. appelle une « culture de l'autorité » qui attache celle-ci à la manifestation de certains symboles<sup>115</sup>, parmi lesquels la présence physique du patron ou de ses représentants est une condition d'efficacité incontournable. De ce fait, il est nécessaire de prévoir, comme c'est le cas dans ses propres ateliers, des postes exclusivement consacrés à la surveillance. Le 18 mai 1995, des ouvriers de son imprimerie devaient effectuer des heures supplémentaires. Mais ils ont profité, d'une part, de l'absence de certains cadres et, d'autre part, du fait que Hédi I. était occupé par l'entretien qu'il nous accorda, pour « s'enfuir » !

Ces considérations sur les formes de l'autorité peuvent trouver un éclairage utile dans l'analyse sociologique de R. ZGHAL, qui a appliqué la démarche de la sociologie des organisations à l'entreprise tunisienne, à l'aide d'une recherche intensive portant sur deux cas<sup>116</sup>. Nous espérons modestement que les quelques témoignages que nous avons nous-même recueillis contribueront à renforcer ou à préciser ses analyses. Pour R. ZGHAL, « *il y a lieu de croire à une interaction entre l'organisation et la culture sociale environnante* », la culture étant précisément définie par elle comme « *système de valeurs, de règles et de représentations intériorisées qui orientent les comportements individuels et collectifs, fondent les systèmes d'organisation sociaux et donnent un sens normatif à tout objet matériel ou social* ». Son enquête lui permet de relever, comme « dimensions culturelles fondamentales » du « comportement organisationnel », deux grands axes : d'une part, les valeurs « égalité-

---

<sup>113</sup> Dont la biographie a été évoquée précédemment (cf. supra, même chapitre, II-A-b-4.).

<sup>114</sup> Imprimeur à Ben Arous ; 18 mai 1995.

<sup>115</sup> M. I. remarque par exemple qu'en Tunisie, tout employeur qui accepterait de se faire appeler par son prénom en perdrait de l'autorité, ce qui n'est pas le cas, selon lui, aux Etats-Unis.

<sup>116</sup> ZGHAL Riadh : *Culture et comportement organisationnel, Schéma théorique et application au cas Tunisien*, Th. : Gestion : Aix-Marseille : 1983.

dignité » et « l'attrait du paternalisme » ; d'autre part, « le flou ». Pour ce qui est du premier de ces axes, l'auteur remarque que le sentiment de l'égalité et de la dignité, valeurs fondamentales dont elle cherche par ailleurs l'origine en interrogeant les sources religieuses (Coran et Hadith) ainsi que dans la culture orale populaire, persiste au travail, même à travers la condition du salariat. Cela sous-entend que ces mêmes valeurs sont susceptibles d'inspirer aussi toute conduite visant à échapper à la condition de salarié. On peut aussi déduire de ce résultat que tout style d'autorité qui porterait atteinte à ces sentiments serait à l'origine sinon de conflits ouverts entre salariés et employeurs, du moins d'une aggravation du malaise des premiers, débouchant au moins sur la mise en œuvre de conduites de fuite. L'auteur mentionne en effet que, dans la culture populaire orale, les sentiments d'égalité et de dignité conduisent à des comportements qui « servent à éviter l'humiliation plutôt qu'à s'y opposer activement ». Quant à l'attrait du paternalisme, que l'on pourrait définir en résumé comme la reconduction des relations familiales à l'intérieur de l'entreprise, il nous semble pouvoir éclairer l'efficacité respective des différents styles d'autorité. En donnant la préférence au contact personnel au détriment de l'obéissance à des règles bureaucratiques anonymes, il trouve à s'illustrer concrètement à travers le témoignage de Hédi I. relatif à l'importance de la présence physique du détenteur de l'autorité, comme condition de son efficacité.

Il nous faut justement accorder maintenant une place particulière à l'**absentéisme**. Ce phénomène, qui ne fait pas, à notre connaissance, l'objet de mesures statistiques systématiques, a cependant été estimé, dans l'industrie automobile tunisienne, à 3,7%<sup>117</sup> par H. TIZAOUI<sup>118</sup> qui considère cette moyenne comme « acceptable ». Elle cache cependant de fortes variations selon les entreprises, puisque l'auteur signale un taux maximum de 18% et fait remarquer que c'est dans les unités les plus petites que l'absentéisme est le plus faible. Le phénomène n'est pas fréquemment déploré par les entrepreneurs qui composent notre propre échantillon, mais lorsque c'est le cas, il peut prendre une ampleur étonnante. Turkia T. considère ainsi que, sous ce rapport également, la période 1980-1987 fut une période de « débandade ». Selon elle, le patronat se trouvait alors dans une position de faiblesse, car il existait une forte méfiance vis-à-vis de ceux qui gagnent de l'argent. A titre d'exemple, parmi les attitudes ouvrières visant à profiter de cet état du rapport de forces, elle cite le choix d'arriver en retard le samedi afin, compte tenu de la mise à pied prévisible, de bénéficier d'un long week-end. Ezzedine E. B.<sup>119</sup>, de son côté, évoque tranquillement, dans une rubrique concernant la difficulté à constituer un encadrement digne de confiance, l'habitude prise par certains cadres de ne se présenter sur le lieu de travail que le matin et de s'abstenir de revenir l'après-midi.

Comment interpréter l'ampleur, quand ampleur il y a, de l'absentéisme ? H. TIZAOUI met en avant, pour l'industrie automobile, des causes objectives : difficultés de transport, accidents du travail, qui, dans certaines entreprises, représentent entre 30% et 83,2% des jours perdus ; enfin, maladie (de 11% à 38% des jours perdus dans ces mêmes entreprises). Le reste des cas peut seulement être considéré comme relevant principalement de la responsabilité des salariés (congés sans soldes ou absences non autorisées).

Il nous semble, quant à nous, que, dans un nombre significatif de cas, l'absentéisme révèle en fait que les salariés - cadres mais aussi ouvriers - ne posent pour ainsi dire qu'un pied dans l'entreprise, ne songeant le plus souvent qu'à en sortir pour se mettre à leur compte ou tout au moins pour ajouter à leur maigre salaire le fruit d'une activité supplémentaire plus ou moins clandestine. Parmi les témoignages que nous pouvons présenter à l'appui de cette

<sup>117</sup> Taux mesuré par le rapport : nombre de jours chômés / nombre total de jours travaillés. Le calcul a été effectué sur 24 entreprises.

<sup>118</sup> TIZAOUI Hamadi : *Les industries de montage automobile en Tunisie (y compris la fabrication de pièces détachées et de composants) : étude de géographie économique*, Th. : Géographie : Tours : 1997.

<sup>119</sup> Plasturgie, Radès ; 11 juillet 1996.

proposition, celui-ci a de quoi intriguer : dans le courrier des lecteurs de la revue patronale *La Tunisie Economique* - rubrique « social » -, un employeur écrit ce qui suit<sup>120</sup> :

*« ... Il n'y a pas longtemps, j'ai reçu une lettre signée par l'ensemble du personnel me demandant la modification de l'horaire de travail. Les salariés prétendent répartir les 40 heures de travail sur 5 jours et non plus 6. Il semble d'après les échos recueillis auprès de certains travailleurs qu'il y a en fait 2 ou 3 personnes derrière la revendication. Ces personnes voudraient en fait travailler pour leur propre compte les samedis et dimanches... »*<sup>121</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Ali G. mentionne qu'un de ses ouvriers avait monté, à son domicile, un petit commerce de lait, et qu'il cherchait souvent à s'absenter de l'usine pour s'en occuper. Il raconte aussi, sur le ton de la banalité, qu'un de ses « gars » avait disparu six mois sans avertir quiconque, pour en fait s'adonner au commerce en Libye. Puis il était revenu. Son licenciement, qui avait été prononcé entre-temps, fut considéré comme abusif par le juge<sup>122</sup>.

Pour extraordinaires qu'elles soient ou qu'elles apparaissent aux yeux de l'observateur extérieur, ces quelques anecdotes pourraient être considérées comme épiphénoménales. De tels cas sont en effet extrêmement minoritaires au regard de la cinquantaine d'employeurs que nous avons pu rencontrer. Mais, encore une fois, d'autres faits du même type ont pu rester dans l'ombre. Surtout, il existe des parentés troublantes, soit quant à la forme qu'ils prennent, soit quant à leur signification de fond, entre certains de ces témoignages.

Au niveau de la forme, le procédé de la « disparition » constitue un point commun entre le dernier cas que nous avons présenté et le prochain, dont fait encore état un autre lecteur de *La Tunisie Economique*, dans un courrier empreint de désarroi que ce journal a reproduit dans son numéro 62 de mars 1996 :

*« ... J'ai un employé qualifié qui s'est absenté depuis le début du mois de janvier sans avertissement à l'avance . Mais la secrétaire de direction m'a fait part d'un appel téléphonique de l'intéressé précisant qu'il est malade. Etant donné qu'il n'avait pas l'habitude de s'absenter, j'ai accepté de modifier l'affectation du personnel en attendant son retour. Le mois de janvier s'est entièrement écoulé sans que le travailleur concerné ne donne signe de vie. Alors, pour des considérations plutôt morales que professionnelles, je lui ai dépêché un de mes collaborateurs pour me rassurer sur l'état de sa santé. A son domicile, sa grand-mère a déclaré que Mohamed (le travailleur en question) travaille ailleurs depuis un moment, non sans ajouter que l'intéressé lui a appris que son ancienne société l'avait licencié sans autre forme de procès et l'avait privé de ses droits. Surpris des propos de la grand-mère, mon collaborateur lui a précisé l'objet de sa visite et, par la même occasion, lui a précisé qu'il n'a pas été licencié le moins du monde, puisque son poste demeure encore vacant. En sachant où cet employé travaille actuellement, j'ai pu vérifier personnellement l'exactitude des informations communiquées par mon collaborateur .... ».*

La singularité de chacun de ces cas et le fait que, malgré cette singularité, ils puissent se reproduire dans des formes identiques et des contextes pourtant indépendants les uns des autres interdisent, à notre sens, de conclure à une pure coïncidence, et laissent plutôt penser

<sup>120</sup> *La Tunisie Economique*, 1996, n°61.

<sup>121</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>122</sup> Sans doute le Conseil des Prud'hommes.

qu'il faut accorder à ces faits une signification profonde. Il est vrai que, pris dans leur généralité - résistance aux cadences ou déloyauté -, les cas de récrimination des employeurs de notre échantillon à l'égard de leurs salariés doivent être ramenés à leurs justes proportions : ils ne constituent que 8 cas sur 48, alors que 14 autres employeurs se déclarent satisfaits de leur personnel, tandis que dans 24 autres cas le problème n'est pas soulevé et que, dans 2 autres situations (au sujet desquelles notre interlocuteur était un directeur), la responsabilité des éventuels problèmes a été rejetée sur l'employeur lui-même. Mais nous pensons que le caractère majoritaire des cas où la crise n'est pas manifeste ne doit pas conduire à minimiser la signification de ceux, minoritaires, où elle éclate. Il signifie simplement que, la plupart du temps, les employeurs ont su opposer aux risques de crise une politique de prévention, que celle-ci soit basée sur la sévérité et l'étroitesse du contrôle<sup>123</sup> (dans 3 cas), la sélectivité lors du recrutement (dans 2 cas), la générosité salariale (1 cas), la formation et la motivation (1 cas), ou tout simplement la forte présence patronale sur le lieu de travail (2 cas). Il est intéressant de constater que cette dernière politique se voit contrecarrée par les contraintes que le phénomène de pluriactivité des industriels fait naître dans la vie des patrons : ils ne peuvent pas « être partout à la fois ».

De l'observation, certes partielle, du rapport salarial dans la PMI de la région de Tunis, il ressort finalement que des aspirations dont la nature reste à élucider laissent apparaître des salariés impatientes et insatisfaits de leur sort, ne posant, répétons-le, qu'un pied dans l'entreprise et préférant, dès qu'ils le peuvent, s'adonner à une activité complémentaire, où on les retrouve à leur propre compte, le plus souvent dans le commerce. Il semble difficile de penser, jusqu'à preuve du contraire, que cette pluriactivité soit propice à un investissement personnel fort dans le travail industriel. Elle apparaît à première vue favorable au développement de l'entrepreneuriat par multiplication et essaimage des entreprises, puisque nombre de salariés n'ont cessé d'avoir gagné leur indépendance en s'installant à leur propre compte. Mais cette fébrilité ne développe pas l'industrie : leur impatience même leur en ferme les portes, les aiguillant vers la mise en œuvre plus facile de projets commerciaux ou de services, et leur indifférence à l'égard de l'entreprise qui les emploie les empêche de tirer profit de l'expérience salariale qu'ils y ont accumulée.

Le développement de la pluriactivité n'est pas propre à la Tunisie : Chantal BERNARD<sup>124</sup> observe que ce phénomène, au Maghreb, est « presque devenu la règle » depuis la fin des années 1970, constituant depuis lors un aspect essentiel du mouvement de salarisation dans cette région du monde. Ce dernier, bien réel, quoique de manière inégale selon les pays, s'accompagne en effet d'une croissance des emplois à temps partiel ou saisonniers, propres à permettre à leurs titulaires de s'adonner à des activités complémentaires. L'auteur relie le phénomène à deux ordres de facteurs explicatifs : d'une part, le sous-emploi des jeunes instruits ou qualifiés les pousse à se tourner vers des activités indépendantes ; d'autre part, ces dernières permettent aux familles de concilier l'aspiration féminine au travail et la réticence islamique au fait que ce travail soit fourni à l'extérieur du domicile.

Il nous apparaît cependant que, à Tunis, la pluriactivité signale une insatisfaction plus générale des salariés, qui nous semble aller au-delà des catégories instruites et des femmes. La sortie du salariat n'en est d'ailleurs pas forcément projetée dans le temps : la pluriactivité, en tant qu'associant **dans la même journée** ou la même semaine, une activité salariée à une activité indépendante, constitue précisément le moyen d'accéder *tout de suite* au statut de travailleur indépendant, quitte à ce que ce soit dans des conditions précaires et modestes.

---

<sup>123</sup> N'excluant pas, dans un exemple, l'espionnage des ouvriers par des cadres appartenant à la famille du patron.

<sup>124</sup> BERNARD Chantal : « Entre la conjoncture et la structure », in : BERNARD Chantal, dir. : *Nouvelles logiques marchandes au Maghreb*, Paris : Editions du CNRS, 1991.

Rester petit mais maître chez soi semble être plus qu'une priorité : une urgence à propos de laquelle nous retrouvons à l'œuvre la « préférence pour le présent ».

Mais, et c'est là notre deuxième conclusion, l'insatisfaction des salariés ne prend pas, actuellement, la forme d'une lutte des classes ni celle d'une révolte collective et ouverte. Elle se traduit le plus souvent par des initiatives individuelles par lesquelles leurs auteurs montrent qu'ils partagent certaines valeurs « matérialistes » de leurs employeurs et qui, à la place de l'affrontement, prennent volontiers des formes de déloyauté ou de dissimulation. Certes, il vient immédiatement à l'esprit d'un observateur averti de la vie politique tunisienne que la manière dont le régime y conçoit les modalités de l'action syndicale, plus généralement la place et le rôle de la société civile, n'est pas étrangère au caractère individualiste de ces réactions, qui peuvent devoir leur existence à l'absence ressentie de toute alternative collective.

Quoi qu'il en soit, la prégnance de la déloyauté dans ceux des comportements salariaux qui manifestent la révolte justifie cette phrase désabusée de Ali G. : « Le Code du travail est prévu pour une Société qui aurait beaucoup plus de civisme » (que la nôtre). M. G. extrapole dans cette phrase l'incivisme de ses salariés à la Société tunisienne tout entière. Il pose par là-même le problème de la corruption, dont il cite quelques exemples, souvenons-nous en, tirés de la jurisprudence du conseil des Prud'hommes.

Mais, au-delà de cette « petite corruption » dont peuvent bénéficier apparemment certains salariés, il faut également poser le problème d'une corruption plus générale en tant qu'expérience de la déloyauté, susceptible d'alimenter la méfiance dans les relations entre les entrepreneurs et leurs concurrents.

### *β) Les relations avec le Pouvoir.*

A partir du moment où le *Pouvoir* - plus précisément les *Pouvoirs* - n'est pas chosifié à travers l'appellation de *l'Etat* et considéré comme une force abstraite et anonyme, analogue à la « main visible » d'Adam SMITH, mais à partir du moment au contraire où il est vu comme un *acteur* parmi d'autres, lequel s'incarne dans des individus qui peuvent eux-mêmes avoir leurs stratégies propres, il est difficile d'échapper au thème de la corruption. Les relations avec le Pouvoir deviennent des interactions forcément personnalisées, des jeux au cours desquels les acteurs mettent en avant, comme monnaie d'échange, chacun ce qu'il possède : l'argent, le pouvoir, le savoir...

Cette vision de la relation avec le ou les *Pouvoirs* rejoint précisément une des trois définitions retenues par J.-L. ROCCA<sup>125</sup> de la corruption comme *transaction*, par laquelle le corrompu vend du pouvoir (autorisations, passe-droit, appuis politiques...), le prix étant fonction du salaire du fonctionnaire, de la rareté du pouvoir, du risque d'être pris, de la nature du passe-droit, etc. Les deux autres définitions de la corruption citées par cet auteur font de la corruption une transgression du devoir (définition morale) ou une atteinte au service public. L'auteur prévient d'emblée du caractère universel de la corruption. Aborder le problème dans une étude sur les entrepreneurs de la région de Tunis ne vise donc pas à faire de la corruption une spécificité de cette région ou de ce pays ; il n'en reste pas moins nécessaire de l'aborder dans la mesure où, au même titre que tout autre, cette région et ce pays sont concernés, et sont d'autant plus facilement concernés que, si le phénomène est universel, le concept est très large et les formes qu'il prend sont très diverses : l'*ingérence* « consiste pour un fonctionnaire ou un homme politique, à entrer en collusion ou même à s'associer avec des intérêts sur lesquels il est censé exercer un contrôle » (ROCCA J.-L., 1993) ; le *trafic d'influence* consiste, lui, à

<sup>125</sup> ROCCA Jean-Louis : *La corruption*, Paris, Syros, 1993.

monnayer un pouvoir de contrôle ou d'autorisation, tandis que la *concussion* est « la perception illicite de sommes d'argent pour l'obtention d'un service qu'un détenteur de pouvoir doit fournir de par ses fonctions ». A ces formes, l'auteur ajoute pour terminer le détournement de fonds. C'est le trafic d'influence qui a le plus attiré notre attention dans le cadre de notre étude, ce qui n'exclut pas l'existence des autres formes en Tunisie.

Chacune de ces formes de corruption peut encore recevoir un nom différent selon les « données de la transaction », et dès lors donc que l'on définit le phénomène comme une transaction. Plus précisément, le moyen de paiement du « bien » (pouvoir) vendu par le corrompu peut varier : on parle couramment de « pots de vin » lorsqu'il est échangé contre de l'argent ou des petits cadeaux. Nous pourrions ajouter que nous avons alors affaire à la « face émergée de l'iceberg ». Le moyen de paiement est plus souvent immatériel : avec le *népotisme*, c'est le lien parental qui est mis en avant par l'« acheteur » ; dans d'autres cas, c'est la simple amitié que l'on met sur la table (c'est le « piston », ou, selon une expression chinoise, l'« utilisation de la porte de derrière »). Enfin le *clientélisme* fait échanger un soutien politique contre des promesses d'emplois dans les services publics. A. KRICHEN<sup>126</sup> élargit toutefois la notion de clientélisme dans le cas de la Tunisie. S'il fait correspondre à la décennie 1960 le clientélisme en tant qu'il porte sur la « vente » des emplois publics, il considère que l'évolution vers le libéralisme a abouti, dans les années 1980, à une nouvelle forme de clientélisme qui implique désormais les entrepreneurs : le Pouvoir leur distribue les autorisations nécessaires et les crédits souhaitables en échange de leur soutien politique.

Pour récapituler, si la corruption est universelle, nous ne nous intéresserons pratiquement, en tant qu'il concerne les relations entre entrepreneurs tunisois et Pouvoir au sens large<sup>127</sup>, qu'au trafic d'influence, lequel prend la forme soit du népotisme, soit du clientélisme, ce dernier étant entendu dans la dernière acception que propose A. KRICHEN.

Etant entendu, toujours, que la corruption est universelle, la perception qu'en ont les acteurs sociaux, notamment ceux qui la pratiquent, peut varier considérablement, et c'est sans doute l'aspect auquel nous nous intéresserons le plus, dès lors que nous ambitionnons à la fois de comprendre les pratiques entrepreneuriales qui utilisent la corruption et d'en saisir les répercussions au regard des thèmes auxquels nous nous attachons : innovation, développement, territorialisation industrielle. C'est ainsi que HEIDENHEIMER<sup>128</sup> distingue sous cet angle trois sortes de corruptions : la corruption « noire », condamnée par tout le monde ; la corruption « blanche », admise par tout le monde ; et la corruption « grise », condamnée par une partie seulement de la population et des élites.

J.-L. ROCCA insiste sur la nécessité de ramener le sens de toute corruption au contexte local où elle se situe. Il se méfie donc de chacune des trois définitions qu'il rappelle pourtant lui-même au début de son ouvrage. Elles sont toutes trois marquées par un contexte et une histoire européens : la définition comme transgression du devoir est empreinte de la morale kantienne ; la définition comme atteinte au service public suppose quant à elle que la « norme abstraite » du service public ait été intégrée par les individus, ce qui ne va pas de soi dans les sociétés où ce dernier ne constitue qu'un héritage colonial. Elle suppose également que pouvoir politique et richesse fassent l'objet d'une distinction claire et qu'il existe « un système administratif et politique élaboré où domine la référence objective à la loi ». Quant à la définition par le marché, elle n'a de sens que dans un contexte où le marché domine également (en tant que valeur).

---

<sup>126</sup> KRICHEN Aziz : *Le syndrome Bourguiba*, Tunis : CERES, collection « Enjeux », 1992.

<sup>127</sup> C'est-à-dire n'excluant pas, bien au contraire, au-delà du pouvoir d'Etat proprement dit, d'autres lieux comme la banque, où s'exerce un pouvoir sur les entreprises.

<sup>128</sup> HEIDENHEIMER Arnold : *Political Corruption : Reading in Comparative Analysis*, New York : Rinehart and Winston, 1970 (cité par J.-L. ROCCA).



Il en vient ainsi à distinguer deux grands types de corruption, selon le contexte social où elle intervient : la corruption dite « de proximité » et la corruption qu'il qualifie de « marchande ». La première résulterait de l'identification des individus à des groupes primaires (famille, clan, ethnie) ; le but de l'individu serait alors de renforcer le statut social du groupe. La prédominance de cette forme de corruption suppose à la fois une fragmentation sociale en fonction de ces groupes primaires et aussi l'action d'une puissance intégratrice (l'Etat), ce qui nous semble *a priori* correspondre assez bien au contexte socio-politique actuel de la Tunisie. La corruption « marchande », quant à elle, sévirait plutôt dans les sociétés où « s'est réalisé le passage à une abstraction des références morales ». L'individu agit alors dans son propre intérêt. Les normes sont acceptées par tous, mais certains trichent par cupidité ou par ambition.

L'auteur nous met toutefois en garde : il ne s'agirait pas d'assimiler la « corruption de proximité » aux « sociétés traditionnelles » et la « corruption de marché » aux « sociétés modernes ». Dans le Tiers-Monde, précise-t-il, ces deux formes coexistent, du fait de « l'entre-deux » où il vit, entre tradition et modernité. La Tunisie nous livre un exemple assez éclatant de coexistence entre des valeurs marchandes qui prennent de l'ampleur et une forte empreinte des groupes primaires. S'agissant de la perception de la corruption, J.-L. ROCCA note que la corruption de proximité n'est pas vécue comme une transgression morale, ni motivée par un but de jouissance : le corrompu a l'obligation de **redistribuer** les fruits de ses actes. « Voler l'Etat n'est pas voler. Voler, c'est voler ceux envers qui on a une dette ». C'est du groupe auquel il appartient que le corrompu est débiteur, dans la mesure où, par exemple, c'est avec l'appui de certains de ses membres (prêts, présentation à des gens influents...) qu'il a pu accéder à la fonction qu'il utilise ensuite pour « rembourser » sa dette.

Cet éclairage nous permet de considérer les stratégies personnelles des acteurs tunisois sous un jour nouveau : un certain nombre de pratiques peuvent être considérées comme relevant d'une corruption de proximité, « grise » sinon « blanche ». Il faut d'une part les chercher du côté de celles qui mettent en jeu le *pouvoir*, que celui-ci provienne de l'Etat ou qu'il relève d'une autre nature, financière par exemple. En effet, force est de reconnaître que la *banque* constitue un lieu de pouvoir, particulièrement pour l'entrepreneur qui a besoin de crédit pour s'installer autant que d'autorisations administratives. On est même en droit de penser que l'évolution vers la déréglementation accentue le poids de la banque au détriment de l'Administration étatique au sens strict. Notons, dans cet ordre d'idées et à titre d'exemple, la suppression de l'agrément de l'API comme condition d'installation et, à l'inverse, la nécessité pour les entrepreneurs de s'adresser à la banque de leur choix pour bénéficier éventuellement du « programme de mise à niveau ». Ajoutons à cela que la frontière est tenue, en Tunisie plus qu'ailleurs, entre l'Etat et la Banque, comme, de manière plus générale, entre les sphères publique et privée.

Il faut d'autre part privilégier, parmi les transactions mettant en jeu du pouvoir, celles qui sont avouées sans difficultés par leurs auteurs eux-mêmes. Il s'agit alors, nous semble-t-il, d'un indice de ce que les pratiques en question ne sont pas considérées comme une transgression morale et de ce que nous avons bien affaire à une corruption de proximité.

Le père de Slim K. raconte ainsi qu'il avait fondé en 1975 une entreprise de traitement de l'eau, avec l'assistance technologique de la firme française Carrier<sup>129</sup>. Il précise qu'aux sessions de formation organisées par les ingénieurs de Carrier, furent même invités des ingénieurs de sociétés concurrentes, en particulier certains qui travaillaient pour la firme *Le Confort*, dans le secteur électroménager. Cette société, étatique à l'époque<sup>130</sup>, n'était pas jugée suffisamment compétitive pour inspirer des craintes (avec une société privée, dit M. K.,

---

<sup>129</sup> Cf., supra, même chapitre, α)

<sup>130</sup> Passée depuis dans le giron du groupe *Tabrid*. Cf., par exemple, supra, même Partie, II-B-c-γ)

on n'aurait certainement pas eu la même largesse). Mais il explique aussi que cette largesse permettait d'espérer, en retour, « des faveurs d'ordre administratif ou politique ».

Nous avons également pu constater à quel point des entrepreneurs n'hésitaient pas à mobiliser les ressources que leur procuraient d'anciennes relations, avec le milieu **bancaire** notamment, et nous avons considéré ces pratiques comme des pratiques consistant à mobiliser un « capital social ». <sup>131</sup> Mais la frontière ne peut qu'être tenue, entre la corruption de proximité qui, par définition, utilise les relations parentales ou d'amitié comme monnaie d'échange, et la mobilisation d'un capital social, qui consiste également à mettre en avant la relation sociale ou familiale pour inspirer la confiance. C'est d'ailleurs sans doute ce voisinage de sens qui explique que la corruption de proximité n'est pas considérée par ses auteurs comme une transgression de leurs valeurs morales.

Pourtant, la corruption, qu'elle soit « noire », « grise » ou « blanche », n'est pas sans conséquences sur la capacité d'une société à innover et entreprendre dans le cadre d'un territoire industriel. Et c'est à travers le prisme de cette préoccupation que nous souhaiterions désormais analyser les témoignages évocateurs de corruption dans la région de Tunis.

Si la frontière apparaît particulièrement tenue entre la corruption et la simple mobilisation d'un capital social, c'est surtout aux yeux des acteurs qui sont porteurs d'une telle stratégie. Il n'en est pas de même d'autres acteurs qui les observent ou en subissent les conséquences. Aux yeux de ces observateurs, la notion de corruption prend tout son sens, qu'ils s'en estiment les victimes ou qu'ils en soient de simples témoins désabusés. Et l'appel à leur témoignage modifie considérablement l'éclairage que nous pouvons avoir sur les relations entre les entrepreneurs et le(s) pouvoir(s). La corruption apparaît alors comme un obstacle à la construction de territoires industriels dans la région de Tunis.

Pour la clarté et la commodité de l'exposé, nous distinguerons deux séries de faits. Une première concerne des fonctionnaires ou des employés du secteur bancaire, accusés ou soupçonnés d'un détournement singulier : le *détournement d'informations*. Une seconde illustre des *discriminations* qui sont constatées par des témoins quant à l'application par l'Etat des mesures concernant les conditions de l'activité des entrepreneurs, et ces discriminations éveillent des soupçons ou suscitent des accusations de diverses pratiques d'ingérence, de trafic d'influence ou de concussion.

- Le « détournement d'informations ».

Certains acteurs ont naturellement accès à des informations riches d'enjeux économiques, en particulier des fonctionnaires d'administrations telles que l'API, des employés et cadres bancaires, qui connaissent les projets d'entrepreneurs donnant lieu à demandes de crédit, ainsi que les crédits en cours. Or, d'après Taleb A., ancien industriel devenu agent commercial <sup>132</sup>, ces informations circuleraient à travers des réseaux dont il qualifie l'ensemble de « mafia bancaire ». Cette circulation d'informations, à l'image de celle qui concerne les biens, donnerait lieu à des échanges dont il y a tout lieu de penser qu'ils ne se monnaient pas contre de l'argent, mais plutôt contre l'attachement familial ou régional. Le détenteur d'informations qui refuserait de les livrer dans l'intérêt des membres du groupe (familial ou régional) risquerait de perdre le lien affectif qui le relie à ce groupe, tandis que celui qui accepte se voit assuré, plus ou moins explicitement, du maintien de tels liens. Nous sommes donc bien dans le cadre de la « corruption de proximité ». M. A. précise la nature du réseau dont il parle : il vise un large groupe, étroitement relié, selon lui, à une grande banque,

---

<sup>131</sup> Cf., supra, même chapitre, B-a-3.

<sup>132</sup> Cf., supra, même Partie, I-B-a-2.

tirant tous deux leurs origines de la région sfaxienne. Il précise également la manière dont les informations seraient utilisées par leurs acquéreurs : un candidat au rachat d'une entreprise en difficulté inciterait la banque liée à cette entreprise à cesser son soutien financier, accélérant sa chute et diminuant son prix. Ce qui est susceptible de donner du poids à un tel témoignage - que l'on serait tenté *a priori* de mettre sur le compte de la rumeur -, c'est que le mécanisme général qu'il décrit se trouve illustré par d'autres exemples et que les faits correspondants sont rapportés par des narrateurs différents. Un cadre anonyme, rencontré dans une entreprise tunisoise de construction et de commerce de pièces détachées d'automobiles, nous a ainsi raconté l'histoire de ce Tunisien, ayant étudié et travaillé en Suisse, qui projeta d'installer, avec des techniciens suisses et français, une imprimerie moderne dans la région du Kef (en profitant des aides liées à la décentralisation). L'entrepreneur s'adressa à une banque qui, après un premier refus, finit par s'engager dans le financement de ce projet, que la signature d'un marché important et sûr avec un éditeur d'envergure continentale contribuait à crédibiliser. Or, des concurrents en place firent pression sur cette banque afin qu'elle renoncât à financer ce projet. Ils obtinrent satisfaction. Le banquier céda, préférant sauvegarder ses intérêts réels et importants auprès de son client en place, au détriment d'intérêts potentiels, éventuellement supérieurs, mais aléatoires et futurs<sup>133</sup>, chez le nouveau venu. Telle serait du moins l'explication qui s'imposerait si l'on voulait sauvegarder l'hypothèse de la rationalité économique des acteurs en cause. La décision est éclairée d'une tout autre manière si l'on suppose, sans que nous puissions en être sûr, que l'attachement à des liens interpersonnels intervient dans cette affaire et se trouve utilisé par certains comme monnaie d'échange. Il est d'ailleurs intéressant de constater que, dans ce cas, les deux hypothèses conduisent les acteurs au **conservatisme** : que ce soit à partir d'une rationalité économique tournée vers le *présent*, ou bien d'une stratégie de maintien de liens interpersonnels tissés dans le *passé*, toujours est-il que le projet le plus innovant s'en est trouvé sacrifié.

Mais, assure ce narrateur, ces pratiques tendent à disparaître (cela se passait dans les années 1970-80). C'est à la même période que M. B.G.<sup>134</sup> eut beaucoup de difficultés à monter son entreprise de recyclage du plastique : il soupçonne l'API, qui refusa par trois fois son projet en 1985, d'avoir pensé l'attribuer à un concurrent. De tels soupçons étaient-ils fondés ? Il serait présomptueux de répondre par l'affirmative si d'autres témoignages, à partir de lieux différents, ne convergeaient dans le même sens : ainsi, dit M. Rafaa T. (jeune architecte), « les mauvaises langues racontent » que tel ministre d'origine sfaxienne, durant les années 1980, partait le samedi à Sfax et transmettait à ses amis sfaxiens les projets industriels déposés à l'API en semaine. Actuellement, c'est une grande banque, connue pour entretenir des réseaux manifestant les mêmes affinités géographiques, qui aurait succédé à l'Administration dans cette pratique.

« *Quand un employé de banque sfaxien, travaillant à Bizerte ou à Kasserine, rentre une fois par mois chez lui, il fait savoir qu'il y a des opportunités d'investissement là où il travaille* » (BOUHRARA M., 1986 d). Ce phénomène que Moncef BOUHRARA observe en 1986 témoigne, dans le contexte de la citation, en faveur du dynamisme sfaxien ; mais, du point de vue des acteurs de régions concurrentes et à la lumière de nos dernières remarques sur l'expérience de la déloyauté, il prend une tout autre signification : comment un employé de banque peut-il connaître des « opportunités d'investissement » sinon à travers les dossiers correspondant à des projets déposés par des clients ?

Ces pratiques ont-elles disparu ? La représentation de leur existence parmi les entrepreneurs demeure en tout cas bien réelle ; elle semble en outre déborder assez nettement ce milieu, comme en témoigne ce débat organisé par la CNFCE<sup>135</sup>, qui eut lieu à l'ISG<sup>136</sup> de

<sup>133</sup> Où l'on retrouve la « préférence pour le présent ».

<sup>134</sup> Plasturgie, Grombalia.

<sup>135</sup> Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises.

Tunis le 24 avril 1997 et au cours duquel plusieurs étudiants posèrent des questions sur ce sujet. Ces questions faisaient suite à diverses interventions dont le sens général était d'encourager les étudiants sortis de cette école à fonder leurs propres entreprises (exposé, par le président de l'UTICA<sup>137</sup>, traitant des relations entre cette dernière et l'Université ; intervention d'un représentant de la BIAT<sup>138</sup> sur les possibilités de financement des projets ; témoignages d'entrepreneurs). On put compter trois questions soupçonneuses de la part de trois étudiants différents. La première était formulée ainsi : « N'est-ce pas le "piston" qui compte le plus comme critère d'accès au financement ? » Réponse : les critères d'accès aux crédits à la consommation sont standardisés. Une deuxième question porta précisément sur le risque d'appropriation de son idée par autrui que prendrait le créateur d'entreprise lors du dépôt de son projet à l'API<sup>139</sup> ou dans une banque. Le représentant de l'API argua de la suppression de l'agrément pour estimer ce risque désormais nul, tandis que le représentant du secteur bancaire s'écria en substance : « Si l'on n'a pas confiance en son banquier de ce point de vue, comment pourrait-on avoir confiance en lui pour le reste ? ». Enfin, une troisième personne revint à la charge sur ce problème en faisant part des soupçons éveillés chez elle par les réponses négatives de l'API<sup>140</sup>.

Ces pratiques revêtent une signification très ambivalente au regard de l'innovation, de la diffusion de l'innovation et de la dynamique industrielle. Il est possible de montrer qu'elles contribuent à la diffusion des informations technologiques et d'avancer que ce type de corruption constitue une solution de compromis entre deux statuts extrêmes, que l'on pourrait juger également excessifs, de l'information technologique : une première conception qui, au nom de la protection de l'inventeur et de l'auteur, lui en réserverait le monopole, et une seconde qui, au nom de l'intérêt général, tendrait à en assurer la diffusion la plus large possible. Ce partage rejoint la distinction, dans l'ordre de la pensée économique, entre les tenants de « l'économie de l'offre », d'une part, et ceux de la relance par la consommation et par la redistribution, d'autre part. La première politique encourage l'invention mais rend son application coûteuse, tandis que cet avantage et cet inconvénient sont inversés dans la seconde. Le compromis apporté par le « détournement d'informations » pourrait donc être jugé fonctionnel. Mais la circulation opérée par la corruption reste opaque et les bénéficiaires s'en trouvent concentrés sur une fraction limitée de la population intéressée, celle justement qui détient le **pouvoir** - en terme de capital social - de recourir à cette forme de corruption. Qui peut prouver que les détenteurs de ce type de pouvoir sont en même temps les acteurs les plus innovants et qu'ils sauront, mieux que d'autres, exploiter l'information piratée dans le sens du développement, non seulement de leur propre entreprise mais du tissu industriel où elle est insérée ?

Enfin, nous avons déjà eu l'occasion de montrer<sup>141</sup> à quel point la diffusion clandestine des informations était propre à susciter la méfiance des acteurs victimes de piratage et à les dissuader de toutes relations par l'intermédiaire desquelles ils risqueraient d'être conduits à révéler leurs projets. En tant que tel, nous avons là un sérieux obstacle à la mise en œuvre d'un processus de territorialisation industrielle.

#### - Les discriminations.

---

<sup>136</sup> Institut Supérieur de Gestion.

<sup>137</sup> Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

<sup>138</sup> Banque Internationale Arabe de Tunisie.

<sup>139</sup> Agence de Promotion de l'Industrie.

<sup>140</sup> Réponse négative à quoi ? Cela n'a pas été précisé par l'intervenant.

<sup>141</sup> Cf., Première Partie, II-B.

Bien des entrepreneurs ont quelquefois l'impression amère que le Droit ne leur a pas été appliqué ou risquerait de ne pas leur être appliqué de la même manière qu'à leurs concurrents, et qu'ils subissent une telle discrimination faute de s'être montrés capables de monnayer des faveurs, sinon en argent, du moins en faisant valoir des relations amicales ou familiales avec les décideurs publics.

Il n'est pas toujours prouvé que cette représentation reflète mécaniquement la réalité. Mais elle constitue en elle-même une réalité. Ces témoins la produisent, la reproduisent ou la véhiculent à partir de faits qui constituent leur matière première, même s'ils sont, certes, en eux-mêmes, difficiles à prouver. La validation de ces faits ne peut reposer que sur la foi en des témoignages, pratiquement jamais sur la légitimité que donnerait la chose imprimée (le traitement de la vie sociale, économique et judiciaire intérieure par la presse tunisienne s'avérant trop consensuel pour cela). De plus, le sens que donnent ces témoins à ces faits relève de leur propre responsabilité. Ils sont conditionnés en cela par d'autres faits (« chat échaudé craint l'eau froide »), par un faisceau d'autres témoignages et par le contexte dans lequel ils ont grandi. Ils ont bien sûr tendance à extrapoler le passé sans toujours penser à actualiser leurs représentations. La responsabilité du chercheur est de faire état d'une convergence, qu'il trouve troublante, d'un nombre, même faible, de témoignages allant dans le sens de l'existence, sinon de pratiques clientélistes discriminatoires, du moins d'une représentation, sociale car relativement répandue, de leur existence.

Tahar L.<sup>142</sup> est amer. Il s'estime finalement « trop sincère » quand il mesure à quel point ses collègues, eux, sont « opportunistes ». Ayant situé son usine non loin de Tunis, il n'avait pas jugé utile de demander l'aide du FOPRODI<sup>143</sup>, persuadé qu'il était que celle-ci était réservée aux opérations de décentralisation industrielle. Il affirme alors que d'autres entrepreneurs, installés dans la même zone industrielle que lui, en ont finalement bénéficié. Ce cas peut signifier que les conditions d'attribution de ces aides ont évolué ou que M. L. les avait mal appréciées dès le départ. Il est vrai que, tels que définis par le Code d'Incitation aux Investissements de 1993 (loi 93-120 du 27 décembre 1993), les avantages accordés aux promoteurs ont acquis une complexité suffisante pour prêter à d'éventuelles confusions. On distingue désormais les encouragements au développement régional (parmi lesquels une prime de 8% du coût de l'investissement concerné, fonds de roulement exclu) réservés, en effet, aux promoteurs implantés dans l'une des « zones d'encouragement au développement régional » (liste de gouvernorats dans laquelle ne figure pas celui de Tunis) et les avantages accordés aux nouveaux promoteurs (dont une prime d'investissement de 6%, fonds de roulement compris), dont bénéficient les nouveaux promoteurs, même installés hors « zone d'encouragement au développement régional », et ce dès lors qu'ils s'adonnent à une activité appartenant à une liste fixée par décret. Cette deuxième catégorie d'aide est, tout comme la première, gérée par le FOPRODI, ce qui aboutit, de fait, à un élargissement des compétences de ce fonds au-delà des questions de décentralisation industrielle et ce qui peut expliquer que des entrepreneurs qui se sont installés après Tahar L. dans la zone industrielle de Ksar Saïd aient pu en bénéficier. Il faut ajouter que M. L. a fondé son entreprise à Ksar Saïd en 1985, donc avant la promulgation du Code de 1993. La compétence du FOPRODI était alors plus étroitement définie.

L'existence d'une discrimination à l'encontre de M. L. et en faveur d'un de ses concurrents (ou collègues) n'est donc pas avérée dans ce cas. Tahar L. n'a essuyé aucun refus, puisque, dans sa candeur et sa « sincérité », il n'a même pas établi de demande pour bénéficier du FOPRODI. D'autres, plus « opportunistes », ont déposé une telle demande et ont obtenu satisfaction. Il n'est pas non plus prouvé que le Droit ait été transgressé à cette occasion, puisqu'il a évolué. (Toutefois, notre entretien ayant eu lieu le 4 janvier 1995, donc

---

<sup>142</sup> Confection, Ksar Saïd.

<sup>143</sup> Fonds de Promotion de la Décentralisation Industrielle.

moins d'un an après la promulgation du nouveau Code et des décrets qui en précisent l'application, il existe de fortes probabilités pour que les faits évoqués par M. L. aient précédé l'évolution de ce Droit).

Il reste l'essentiel : Tahar L. est persuadé que le monde<sup>144</sup> est divisé en deux, les « sincères » et les « opportunistes ». Les premiers prennent le Droit à la lettre et les seconds ne pensent qu'à contourner, faire évoluer, voire transgresser en leur faveur les règles qu'il contient. Un tel manichéisme au niveau des représentations ne pourrait sans doute pas se concevoir si des pratiques de transgression n'existaient pas de manière significative dans la réalité.

Un autre exemple est de nature à conforter la conviction de ce témoin. Tahar L. sait que, d'après le règlement de l'AFI<sup>145</sup>, toute parcelle acquise dans une zone industrielle gérée par elle doit être utilisée à des fins - précisément industrielles - dans les deux ans qui suivent cette acquisition, sous peine de déchéance. C'est du moins ce qui ressort de la lecture de l'article 6 du décret 92-127 du 20 janvier 1992<sup>146</sup> ainsi que des articles 11 et 12 du cahier des charges de cession de terrains à usage industriel, dans sa mise à jour par l'AFI de mars 1990<sup>147</sup>. Cette contrainte, en tout cas son intériorisation, le conduisit à renoncer à l'acquisition d'un terrain, estimant ses moyens insuffisants pour permettre une construction dans les délais impartis. Ce fut un sacrifice d'autant plus dur à supporter qu'il dit avoir constaté que, dans la même zone industrielle, des parcelles avaient été gelées durant un laps de temps excessif au regard de la réglementation.

Nous voudrions montrer que l'effet dominant de ces représentations soupçonneuses consiste à inhiber les initiatives des entrepreneurs. Ce n'est certes pas le cas de M. L. qui, ingénieur attaché à la qualité de son travail et amoureux de technique et de production, s'est engagé résolument dans le « programme de mise à niveau ». L'attachement de ce fabricant de couvertures textiles à la qualité du travail est, certes, autoproclamé ; mais il se trouve également confirmé, d'une certaine manière, par l'évolution de son marché : de 1985 à 1998, deux de ses concurrents locaux ont disparu, quatre autres étaient en difficultés à cette dernière date, tandis que lui-même se trouvait en phase d'investissement.

Il n'en est pas de même de tous les témoins de pratiques jugées discriminatoires. Noureddine B.S.<sup>148</sup> est animé de soupçons dont la base factuelle est moins précise, mais qui le conduisent à adopter une attitude de méfiance à l'égard des aides gouvernementales et particulièrement de celles qui accompagnent la « mise à niveau ». Il s'est pourtant bien

---

<sup>144</sup> La société tunisienne dans le cas présent, et ce même si elle est loin d'en avoir l'exclusivité.

<sup>145</sup> Agence Foncière Industrielle.

<sup>146</sup> « La cession ou la location des terrains et immeubles effectués dans le cadre de l'article 4 ci-dessus sont réalisées conformément au cahier des charges visé à l'article 12 de la loi n°73-21 du 14 avril 1973 sus-citée et stipulant notamment les clauses suivantes :

- le promoteur est tenu d'utiliser les terrains acquis auprès de l'Agence Foncière Industrielle exclusivement aux fins de réalisation de son projet.
- au cas où le promoteur ne réalise pas son projet dans les délais prévus, l'agence pourra faire prononcer sa déchéance partielle ou totale après l'avoir entendu. Cette déchéance peut être aussi prononcée en cas de non respect des conditions d'acquisition du terrain ».

<sup>147</sup> « Article 11- Délai d'édification des bâtiments :

L'acquéreur s'engage à demander l'autorisation de bâtir et à achever dans un délai de deux ans la construction des bâtiments prévus sur le terrain qui lui est cédé.

Article 12- Prolongation éventuelle des délais.

Les délais d'exécution des travaux seront, si leur inobservation est due à un cas de force majeure, prolongés d'une durée égale à celle durant laquelle l'acquéreur a été dans l'impossibilité de réaliser ses obligations. La preuve de la force majeure et la durée de l'empêchement sont à la charge de l'acquéreur. Les difficultés techniques ou de financement ne sont pas considérées comme constituant des cas de force majeure. »

<sup>148</sup> Confection, La Charguia.

engagé dans cette démarche, comme nous en avons déjà fait état<sup>149</sup>. Mais comme nous l'avons également signalé, il se montre très critique à l'égard des propositions qui lui ont été adressées. D'aucuns verraient dans la méfiance de M. B.S. à l'égard des interventions étatiques un effet de son origine sfaxienne. Les Sfaxiens ont acquis en effet une réputation de fierté locale les conduisant à préférer compter sur leurs propres forces plutôt que sur les aides de l'Etat ; cette réputation est par exemple évoquée par P.-N. DENIEUIL en ces termes : « La population de Sfax, tenue à l'écart par l'Etat central, aurait alors reproduit cette mise au banc en ne recourant pas à lui pour résorber la crise. » (DENIEUIL P.-N., 1992, deuxième partie, chapitre 1, A). Mais toute interprétation du discours de M. B.S. qui s'en tiendrait à ces considérations régionales nous semblerait fortement réductrice. Noureddine ajoute en effet, en substance, à ses critiques objectives de l'application des aides gouvernementales, que l'acceptation d'avantages de l'Etat implique forcément du « donnant-donnant », des « marchandages » : « Après on ne peut plus s'en sortir, c'est comme de la drogue. On entre dans les magouilles (mais ça, ne l'écrivez pas) »<sup>150</sup>.

C'est dans le même ordre d'idées qu'il faut faire figurer le témoignage de Hamadi L.<sup>151</sup>, bref, mais riche de sous-entendus. M. L. refuse de s'attaquer aux marchés publics car, explique-t-il, « je n'aime pas avoir à payer des cafés ». La brièveté même du témoignage ajoute au témoignage : elle indique que le sujet est quelque peu tabou et qu'on ne parle pas librement et franchement, en Tunisie, des rapports entre les entreprises et le Pouvoir. Heureusement, le fonctionnement des marchés publics est également éclairé de l'intérieur par le témoignage de Férida G. qui, avant de diriger une entreprise de métallisation industrielle, exerça dans le secteur public. Son premier emploi en Tunisie (après des études terminées en France) l'amena à la Société Nationale des Phosphates de Gafsa, qu'elle finit par quitter à cause des « magouilles » qu'elle y découvrait. Elle se retrouve ensuite au CNI (Centre National Informatique). Au début, le travail était passionnant (il a fallu « tout créer »). Le but des activités de ce Centre était de normaliser l'acquisition de matériel informatique par les entreprises publiques et semi-publiques, ainsi que par les administrations. Elle resta cinq ans à ce poste avant d'en démissionner en 1982, dégoûtée (« trop de pressions », trop de « magouilles », à nouveau). L'enjeu est en effet de taille : les décisions du CNI exerçaient une influence directe sur les marchés des grands constructeurs (IBM, Honeywell-Bull...). Même si les entrepreneurs tunisois et même tunisiens ne sont pas en cause ici, il reste que le « dégoût » de Mme G. suggère une réceptivité de certains représentants de l'Etat aux tentatives de corruption.

M. B.G. (fils) va plus loin dans la précision. A l'occasion d'une récapitulation visant à dresser un tableau de l'évolution de la concurrence locale dans le secteur du recyclage des matières plastiques, il mentionne l'installation, « il y a deux ans »<sup>152</sup>, à Monastir, d'un investisseur franco-tunisien, « costaud », dont un actionnaire serait le Ministre de l'Environnement<sup>153</sup>. « Normalement », ajoute ce témoin, l'importation de déchets est interdite. Or cette entreprise en a importé 2 000 tonnes de Hollande en très peu de temps. Ce témoignage est donc de nature à suggérer que les règles en général, les règles de protection du marché intérieur en particulier, demeureraient incertaines, car appliquées de manière discriminatoire en fonction de critères personnels.

Le même témoin justifie ainsi, en substance, son refus de nous révéler quels sont les projets précis de l'entreprise qu'il gère avec son père : « *Imaginons que je vous précise nos*

<sup>149</sup> Cf., supra, même Partie, I-C-c-3.

<sup>150</sup> 15 juillet 1998.

<sup>151</sup> Construction mécanique, 24 juillet 1998.

<sup>152</sup> L'entretien date du 23 juillet 1998.

<sup>153</sup> « Il paraît que le Ministre de l'Environnement est actionnaire.

- Il paraît, donc ce n'est pas sûr ?
- Si, si, c'est sûr ».

*projets de nouveaux créneaux, que vous en parliez dans votre thèse, ou que (par inadvertance) vous en parliez dans une autre interview à des confrères... Demain, on peut nous piquer l'idée. De plus, il y a une situation de fermeture politique qui fait qu'on se méfie de tout le monde. Ce ne serait pas le cas si la loi était la même pour tout le monde. Ce que l'on craint, c'est qu'un concurrent qui a des appuis politiques s'en serve pour barrer la route à un projet donné s'il a envie de le reprendre à son propre compte. Certes, l'agrément de l'API n'est plus exigé pour créer une entreprise, mais il y a toujours des normes à respecter, que l'on peut interpréter comme on veut. Par exemple, il est toujours possible de montrer que votre projet va à l'encontre de certaines règles de protection de l'environnement ».*

Nous avons ici une preuve de l'effet inhibant de l'incertitude dans laquelle l'opacité des règles du jeu laisse les acteurs. Le clientélisme peut donc figurer parmi les causes du blocage de la circulation des informations à Tunis.

Que le clientélisme en particulier et la corruption de manière plus générale figurent bien parmi les facteurs qui bloquent l'innovation, sa diffusion et la circulation des informations industrielles à Tunis, donne tout son prix à la question de la recherche des **causes** de cette corruption.

Il semble utile de considérer à cet égard que, comme tout phénomène, la corruption existe peu ou prou parce que, d'une part, des *conditions* en permettent l'existence et parce que, d'autre part, elle remplit une *fonction* dans le système social où on l'observe.

Maintes études économiques se sont penchées sur la question, portées par un regain d'intérêt que l'évolution historique récente a suscité à l'égard de ce phénomène : caractère retentissant de certaines affaires de corruption ayant entraîné la chute de gouvernements, conditions de passage à l'économie de marché des « pays en transition », attention accrue aux conditions d'utilisation de l'aide au développement et aux risques de son détournement, ayant remplacé, après la fin de la guerre froide, l'utilisation de critères politiques de répartition de cette aide. Ces préoccupations expliquent que la réflexion économique sur ce sujet soit largement commanditée par des organismes internationaux et portée par un courant de pensée libéral. Nous profiterons ainsi de la synthèse effectuée par Paolo MAURO, qui est économiste du Fonds Monétaire International et qui, sous l'appellation de **causes** de la corruption<sup>154</sup>, récapitule ce que nous préférierions appeler **conditions** de la corruption, telles qu'elles apparaissent dans ses propres travaux et dans d'autres cités par lui (Jaagdish BHAGWATI, Anne KRUEGER et Susan ROSE-ACKERMAN)<sup>155</sup>. Il ressort de ces travaux que deux conditions sont favorables à la corruption : l'existence de rentes et la modestie des traitements des fonctionnaires. Une rente (possibilité de profit exceptionnel, non accessible à tous) peut être due soit à la rareté d'une ressource naturelle (par exemple, un gisement pétrolier dont l'accès est géré sous la forme d'autorisations d'exploiter), soit au caractère dirigiste de la politique économique : « *Puisque la cause ultime de la recherche de rentes est l'existence de telles opportunités (de profits), la corruption risque fort d'apparaître lorsque des restrictions et l'intervention de l'Etat aboutissent à la présence de ces profits excessifs. On relève notamment les restrictions commerciales (dont les droits de douane et les contingents d'importation), la politique industrielle entachée de favoritisme (subventions et déductions fiscales, par exemple), le contrôle des prix, les pratiques de taux de change multiples et les*

---

<sup>154</sup> Laquelle est d'ailleurs définie de manière très restrictive comme « l'abus d'une charge publique aux fins de profit personnel ».

<sup>155</sup> MAURO Paolo : « La corruption : causes, conséquences et voies à explorer », *Finances et développement*, 1998, volume 35, n°1, partiellement reproduit dans *Problèmes économiques*, n°2 609, 24 mars 1999, sous le titre : « La corruption : causes, conséquences et recommandations ».



*systèmes d'allocation de devises, ainsi que la distribution du crédit par l'Etat... » (MAURO P., 1998).*

D'autres réflexions replacent le phénomène de la corruption à l'intérieur d'un processus général de « privatisation de l'Etat » dans les pays du Sud : pour B. HIBOU<sup>156</sup> notamment, ce ne sont pas seulement les entreprises de production publiques qui sont de plus en plus souvent confiées à des intérêts privés dans l'hémisphère sud ; il en est de même des fonctions régaliennes de l'Etat, non seulement parce que, dans certains pays, des services publics tels que les Douanes sont effectivement attribués à des entreprises privées mais aussi dans la mesure où certains fonctionnaires utilisent leur pouvoir à des fins personnelles ou au service de leurs connaissances, donc le soumettent à des intérêts *privés*.

Avant d'essayer d'appliquer ces schémas d'analyse à la Tunisie, il paraît utile de tenter de situer ce pays au regard de l'importance des faits de corruption. La rédaction de « Problèmes économiques »<sup>157</sup> se fait l'écho des travaux empiriques de « Transparency International », « une organisation anti-corruption basée à Berlin », qui « établit annuellement un indice à partir d'informations fournies par des hommes d'affaires, des analystes de risques et le grand public et qui donne lieu à un classement de 0 (hautement corrompu) à 10 (« propre ») ». Un tableau intitulé « Indice de corruption » déploie une liste de 39 pays, du « moins corrompu », le Danemark, affecté de l'indice 10, au « plus corrompu », le Cameroun, auquel fut attribué l'indice 1,4. Il est intéressant de constater que la Tunisie se situe précisément au **milieu** de cette échelle, puisqu'il lui est associé l'indice 5 (la France se situant à 6,7, les Etats-Unis à 7,5, la Corée du Sud à 4,3). La Tunisie ne se distingue donc pas particulièrement au regard de ce problème, mais ce constat ne justifie pas de renoncer à l'aborder.

S'il est vrai que l'interventionnisme économique est une condition importante d'apparition de la corruption, il vient immédiatement à l'esprit que cette dernière devrait tendre à s'effacer partout où s'affirme une politique de libéralisation et de déréglementation économique, ce qui est le cas officiellement en Tunisie. A l'appui de cette déduction, il faut en effet rappeler que certains des témoignages que nous avons nous-même rapportés concernant des expériences de déloyauté portent sur la décennie 1980 et que les narrateurs qui s'en font l'écho insistent sur le fait que les comportements qu'ils illustrent appartiennent désormais au passé. Cependant, une telle évolution n'est pas aussi assurée qu'ils semblent le croire. La réflexion économique libérale sur la corruption va elle-même plus loin en signalant que « ...dans les pays en transition, l'abandon de la dictature économique au profit du marché a créé de vastes possibilités d'appropriation de rentes (c'est-à-dire de bénéfices excessifs) et s'est souvent accompagné du passage d'un système de corruption bien organisé à une situation plus incohérente et plus néfaste... » (MAURO P., 1998). Rappelons également l'analyse de A. KRICHEN pour qui l'évolution vers le libéralisme ne fait, en Tunisie, que changer la forme de la corruption (en l'occurrence du clientélisme). Il reste en fait une question de taille : l'évolution de la politique économique tunisienne signale-t-elle réellement le déclin de l'interventionnisme public ? N'y a-t-il pas lieu de distinguer, dans ce domaine comme dans d'autres, les apparences de la réalité, le formel du réel ? Mais nous ne pouvons entrer dans ce débat sans avoir au préalable abordé l'autre versant annoncé de l'analyse des causes de la corruption : celui des *fonctions* qu'elle peut remplir par rapport au système social. Il semble que la sociologie puisse à cet égard compléter fort utilement les recherches économiques.

---

<sup>156</sup> HIBOU Béatrice : « Retrait ou redéploiement de l'Etat ? », *Critique internationale*, 1998, n°1.

Cf., également : HIBOU Béatrice : « "Le capital social" de l'Etat falsificateur, ou les ruses de l'intelligence économique », in BAYART Jean-François, ELLIS Stephen, HIBOU Béatrice : *La criminalisation de l'Etat en Afrique*, Bruxelles : Complexe, 1997.

<sup>157</sup> N° 2 609, p.22.

C'est encore J.-L. ROCCA qui résume, dans son ouvrage précédemment cité (1993), les conceptions fonctionnalistes de la corruption : celles-ci considèrent en fait, selon lui, que la corruption est liée au phénomène de modernisation. En réduisant les tensions qui accompagnent cette dernière dans le Tiers-Monde, elle en permet finalement la réussite. En effet, la modernisation, selon S.P. HUNTINGTON<sup>158</sup>, implique l'introduction de nouvelles normes de comportement dans les sociétés « traditionnelles » : l'universalité des références, l'identification à l'Etat-Nation, l'égalité des droits et des devoirs envers l'Etat, ainsi que la distinction entre la fonction publique et les intérêts privés. Or, ces normes ne sont pas acceptées d'emblée par l'ensemble de la population. Les porteurs des anciennes normes sont donc considérés comme des individus corrompus. Nous avons jusque là affaire à la simple réaffirmation d'une conception relativiste de la corruption. C'est la modernisation qui invente finalement l'idée de corruption, donnant ce sens à des comportements qui n'étaient pas vécus comme tels avant l'introduction de nouvelles normes liées au fonctionnement de l'Etat-Nation (d'ailleurs importé d'Europe).

Mais S.P. HUNTINGTON va plus loin en attribuant à la corruption une *fonction* dans le processus même de modernisation. En effet, une partie des élites résiste à cette modernisation. Ses représentants s'opposent à la fois à l'introduction de ces nouvelles normes de comportement et à la montée en puissance des nouvelles élites qui les véhiculent. Pour que ces dernières puissent mener à bien la modernisation, il leur est donc nécessaire de corrompre les élites porteuses des normes traditionnelles et qui se trouvent encore au pouvoir. C'est ainsi que la corruption acquiert un sens positif au regard de la « modernisation ».

Pour appliquer cette analyse à la Tunisie actuelle, il faudrait pouvoir montrer que les élites au pouvoir freinent la modernisation ou qu'elles sont représentatives de couches sociales issues de la « société traditionnelle ».

Cela impliquerait tout d'abord d'accepter la démarche qui oppose de manière radicale le « moderne » et le « traditionnel ». Le moins que l'on puisse dire est que cette dichotomie est source de malentendus. Ainsi, selon A.KRICHEN, le parti « Néo-Destour » aurait confondu, du temps de Bourguiba, le « moderne » avec l' « étranger » et l' « ancien » avec le « national »<sup>159</sup>. Il cite à l'appui de cette thèse les attaques de l'Etat contre la « pratique traditionnelle de l'Islam : interdiction de la polygamie dans le statut personnel de 1956, suppression de la *charia* (loi islamique), démantèlement des Habous en 1958, campagnes contre le jeûne et le pèlerinage à La Mecque, menées pour des raisons économiques mais sans que soient proposées d'alternatives idéologiques ou religieuses. Les intégristes commettraient la même confusion, mais assortie d'une préférence inverse, puisque ce serait le couple « national / ancien » qui serait valorisé par eux. A. KRICHEN défend l'idée qu'il eût au contraire fallu mettre en évidence et promouvoir un projet à la fois *national et moderne*, montrant par là même que l'*étranger* et l'*ancien* peuvent être associés dans un même rejet.

Pour éviter de nous égarer dans un débat relatif à un concept mal défini, nous proposons plutôt de nous réapproprier l'hypothèse de S.P. HUNTINGTON en remplaçant le terme « modernisation » par celui qui se trouve au centre de notre problématique, à savoir le concept d'innovation au sens large, en tant que conditionnée par la capacité à entreprendre et à constituer des territoires industriels. La question fondamentale devient alors : Quelles élites, en Tunisie et à Tunis, résistent à l'innovation, freinent les élans des entrepreneurs ? Ceux qui, parmi ces derniers, sont porteurs de projets innovants, se voient-ils obligés de corrompre des

---

<sup>158</sup> HUNTINGTON S.P. : *Political Order in Changing Societies*, New have, Connecticut : Yale University Press, 1968.

<sup>159</sup> KRICHEN Aziz : « La fracture de l'intelligentsia : problèmes de la langue et de la culture nationales », in CAMAU Michel (dir.) : *Tunisie au présent : une modernité au-dessus de tout soupçon ?*, Paris : Editions du CNRS, 1987.

représentants d' « élites traditionnelles » toujours au pouvoir, qui seraient porteuses, elles, de normes traditionnelles et qui résisteraient à l'introduction de nouvelles normes universalisantes ?

Une réponse affirmative à cette dernière question nous semblerait peu convaincante dans le cas de la Tunisie. Si l'on est en droit de s'interroger sur le sens de la prétention « moderniste » des dirigeants tunisiens actuels, il est encore plus difficile de les réduire à des représentants attardés d'élites traditionnelles, couches sociales issues d'une société traditionnelle, pré-coloniale en l'occurrence. Au contraire, si l'on admet avec A.KRICHEN que l'intégrisme religieux a constitué une réaction des couches sociales traditionnelles face aux coups de butoir de la modernisation bourguibienne (KRICHEN A., 1987), la répression contre l'intégrisme montrerait plutôt à quel point ces couches traditionnelles se trouvent rejetées du pouvoir.

De plus, le Pouvoir en place en Tunisie a la réputation de s'appuyer sur les « classes moyennes ». Cette dernière notion mérite, certes, avant tout usage, un effort de clarification des plus sérieux. Nous pouvons nous appuyer dans ce but sur le travail d'A.ZGHAL qui essaie d'apporter aux « classes moyennes » du Maghreb l'éclairage marxiste<sup>160</sup>. Il distingue en fait, à l'intérieur de cette catégorie, la « petite bourgeoisie traditionnelle » et la « petite bourgeoisie moderne », et remarque qu'au Maghreb la situation de dépendance (politique et économique) a maintenu une grande distance entre ces deux types de bourgeoisies. Alors que, dans les pays développés, la transition vers un mode de production capitaliste a pu être menée à bien à partir d'une alliance organique entre le Capital et la petite bourgeoisie moderne et traditionnelle (les paysans notamment), cette transition fut bloquée au Maghreb. La petite bourgeoisie moderne a accédé au pouvoir à la faveur des Indépendances, mais elle s'est alors avérée incapable de créer une alliance avec la petite bourgeoisie traditionnelle (la paysannerie à nouveau), laquelle fut marginalisée. Une telle analyse trouve bien de quoi s'illustrer en Tunisie, nation où la paysannerie et le petit commerce ressentirent comme des menaces la politique de collectivisation des années 1960. Reste la petite bourgeoisie moderne qui semble effectivement choyée par le Pouvoir actuel, comme l'évoque J.P. BRAS (1996).

Si l'on résume l'analyse de ce dernier auteur, cette classe moyenne pourrait être sinon définie, du moins repérée par des critères relatifs à son comportement sociologique : par exemple, un certain niveau de consommation, une certaine stratégie démographique. Il voit dans la diffusion de la consommation (des dépenses d'habillement, d'hygiène, de soins personnels), dans la réduction de la taille des ménages, dans la valeur croissante attachée à l'accès à la propriété de l'habitat et dans l'évolution du parc automobile autant d' « indices de développement des classes moyennes en Tunisie ». Il estime que le pouvoir a passé avec ces classes moyennes un « pacte de croissance », ainsi nommé parce que la croissance sert des intérêts communs aux deux parties prenantes. La croissance économique permet, en élargissant les classes moyennes, d' « écarter l'hypothèque islamiste » ; or, cette croissance est désormais considérée par le Pouvoir comme devant résulter principalement des initiatives et du comportement des entrepreneurs, figures de proue de ces classes moyennes.

Si l'on admet cette hypothèse, on est obligé de déclarer sans fondement, du moins dans le cas de la Tunisie, la thèse fonctionnaliste d'une corruption permettant aux élites modernistes de composer avec un Pouvoir qui s'opposerait à la modernisation, surtout si l'on conjugue celle-ci sur le mode de l'entrepreneuriat.

Mais l'analyse fonctionnaliste de la corruption, si l'on en croit J.-L. ROCCA, s'accommode d'une troisième interprétation de cette dernière. La modernisation, en renforçant le pouvoir de l'Etat, marginalise certains groupes qui se voient discriminés pour des raisons sociales (ce qui est le cas souvent pour les commerçants), ethniques ou religieuses.

---

<sup>160</sup> ZGHAL Abdelkader : « Classes moyennes et développement au Maghreb », in : *Les classes moyennes au Maghreb*, Cahier du CRESM, 1981, n°11, Paris, éditions du CNRS.

La corruption permettrait de réintroduire ces groupes dans le jeu social. Cette vision du problème aboutit à renverser les rôles par rapport à celle qui précède, mais la problématique fonctionnaliste demeure : la corruption permet aux groupes sociaux marginalisés de récupérer officieusement ce qui leur est officiellement refusé. Simplement, ces groupes ne sont pas les mêmes. Et puisque nous avons admis que les élites traditionnelles ne sont pas au pouvoir en Tunisie, il est tentant de renverser les rôles et de considérer que le pouvoir en question, qui ne saurait être sociologiquement vacant, ne peut qu'être pleinement occupé par la classe moyenne modernisatrice (la « petite bourgeoisie moderne » d' A. ZGHAL), que les groupes sociaux représentatifs d'une société traditionnelle se trouvent, quant à eux, marginalisés et qu'ils doivent donc corrompre pour se ménager malgré tout une place dans la société.

Nous ne nous prononcerons pas sur l'existence, en Tunisie, d'une corruption issue de groupes marginalisés, car nos enquêtes n'ont pas porté sur le comportement de tels groupes. Mais il nous est possible de mettre en garde contre l'image d'un Pouvoir représentant à Tunis la classe moyenne « moderne » de manière univoque et harmonieuse. Et, par cette mise en garde, nous posons en vérité la question de la nature de l'Etat en Tunisie.

## 2. La nature de l'Etat : un arbitre dans la mêlée ?

L'Etat « représente »-t-il la classe moyenne en Tunisie ? La question de la représentation peut être abordée, nous semble-t-il, à travers deux autres questions : la classe moyenne se reconnaît-elle dans le Pouvoir ?, soit une première interrogation qui renvoie à celle de l'image du Pouvoir aux yeux de la « petite bourgeoisie moderne ». Deuxième question : la classe moyenne, et particulièrement la catégorie des entrepreneurs, est-elle à même, à des niveaux institutionnels ou non, de peser sur le Pouvoir ? Cette question renvoie à celle de la représentation professionnelle.

### *α) L'image du Pouvoir auprès de la « petite bourgeoisie moderniste ».*

Il n'est pas question de prétendre ici mener une étude approfondie de ce sujet : nous n'en avons pas les moyens et nos enquêtes n'ont d'ailleurs pas été dirigées en vue d'obtenir des réponses directes à cette question. Nos enquêtes nous ont toutefois donné l'occasion de formuler, en aparté, quelques hypothèses, dont celle-ci : le niveau d'instruction atteint par la « petite bourgeoisie moderne » rend ses membres plus sensibles que d'autres aux notions de liberté d'expression et de liberté des mœurs, à l'égard desquelles existe une frustration lisible à travers certains témoignages, parmi lesquels nous voudrions livrer au moins celui de Tarek R<sup>161</sup>. Tarek est né à Ez-Zahra en 1970. Son père travaillait à la SNCFT<sup>162</sup> ; il a un frère maître-assistant de Physique, un autre cadre dans l'assurance, un troisième ingénieur-adjoint dans une Faculté des Sciences et une sœur bachelière employée dans une administration, tandis que lui-même est technicien en électromécanique. Ces considérations permettent de situer l'ensemble de la famille, au moins dans une première approximation, dans la fraction « moderne » de la petite bourgeoisie. Pour courte qu'elle soit, la biographie de ce jeune homme témoigne d'une certaine insatisfaction chronique, voire d'une certaine propension à la révolte. Une première frustration s'exprime à propos de l'orientation scolaire : il se retrouve en électromécanique à l'issue de sa 5<sup>ème</sup> année du cycle secondaire, alors qu'il convoitait la filière mathématique, et assure qu'il doit ce revers à une mésentente avec son professeur de

---

<sup>161</sup> Rencontré le 5 mai 1995.

<sup>162</sup> Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens.

mathématiques. Après l'obtention de son diplôme de technicien ( au bout de la 6<sup>ème</sup> année), il effectue un stage de formation professionnelle au CIPE<sup>163</sup>, grâce auquel il finit par prendre goût à ce métier (sur 8 heures de formation il y avait 7 heures de pratique). Son premier emploi prend ensuite la forme d'un stage SIVP<sup>164</sup> (obligatoire) d'un an qui lui donne l'occasion d'installer une usine de fabrication de plaques électroniques avec des Chinois. Mais las, il ne s'entend pas avec l'employeur (« un ingénieur qui ne connaissait pas la pratique » et qui « l'a provoqué ») et donne sa démission, alors qu'il aurait pu être embauché à l'issue du stage. Avec un camarade, il effectue pendant un certain temps des installations et des travaux de réparations électriques, avant d'être embauché dans une filiale du groupe japonais Omron, pour laquelle il vend « des automates programmables », des variateurs de fréquence, « un peu de téléphonie » et « toutes sortes d'automatismes industriels ». Au-delà de son expérience, mais à la lumière de cette expérience, c'est le regard que porte Tarek sur la société qui l'entoure qui nous importe ici : pour lui, les jeunes Tunisiens « ne vivent pas pleinement leur adolescence à cause de la tradition **et de la politique**<sup>165</sup> ». Guère proluxe sur le deuxième point, il ne refuse pas de fournir des précisions sur la notion de tradition : sur le plan sexuel, explique-t-il, il existe une frustration due à la nécessité dans laquelle se trouvent les filles de sauvegarder leur virginité jusqu'au mariage, alors que l'accès à ce dernier suppose des moyens matériels. En conséquence, estime Tarek, à 25 ou 30 ans, ils (les jeunes gens) sont encore préoccupés par ces problèmes, ce qui nuit à leur capacité effective de contribuer au développement de leur pays, alors qu'ils en ont les capacités intellectuelles. Cette appréciation nous semble tout à fait rejoindre l'analyse que conduit Medhar SLIMANE dans un ouvrage précédemment cité (SLIMANE M., 1993). Dans le Chapitre 7, précisément intitulé « Les entraves familiales au processus de développement », cet auteur pointe comme préoccupation centrale des familles le mariage et la procréation. Pour l'homme, cette préoccupation porte sur l'acquisition des moyens matériels nécessaires pour conquérir les jeunes filles, tandis que l'entretien de son corps accapare l'énergie de la femme. Mais revenons au témoignage de Tarek. A ses frustrations le garçon réagit alors, selon lui, « par un défoulement animal » (par exemple, la boisson). Bien des aspects de ce témoignage pourraient sembler de peu d'utilité à l'égard de la question soulevée au moment de son introduction. C'est la notion de frustration qui en forme cependant l'unité. Certes, le témoin semble mettre beaucoup plus en cause la tradition que le Pouvoir politique. Mais il faut faire la part de la prudence, précisément compréhensible dans le contexte politique tunisien. De plus, dans sa lutte contre l'intégrisme, le Pouvoir actuel a dû donner des gages aux conceptions religieuses les plus traditionnelles<sup>166</sup>, ce qui ne peut que difficilement contribuer à lui attirer la sympathie des membres de la classe moyenne qui, à l'image de Tarek, vivent mal cette tradition.

Il serait certes simpliste de généraliser à partir de l'exemple de ce témoin et d'assimiler le niveau d'instruction et d'ouverture à un refus de la tradition. Ce serait commettre une erreur analogue à celle que dénonçait A. KRICHEN (1987) et qui consiste à poser une dichotomie entre le national et l'ancien, entre le moderne et l'étranger. L'exemple de Faouzi D. le montre bien : Faouzi est un jeune ingénieur<sup>167</sup> né dans la région de Tabarka (Nord-Ouest tunisien) de parents agriculteurs. Son itinéraire révèle au moins un point commun avec celui de Tarek, une certaine révolte, mais celle-ci semble s'appuyer beaucoup plus sur des certitudes tranquilles héritées du sens commun que sur la frustration personnelle. Il signale ainsi qu'après des études primaires effectuées dans des conditions difficiles en milieu rural, il a été renvoyé de plusieurs établissements secondaires pour cause de

<sup>163</sup> Centre International de Formation Professionnelle Electronique).

<sup>164</sup> Stage d'Insertion à la Vie Professionnelle.

<sup>165</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>166</sup> Censure télévisuelle sur les chaînes étrangères, suspension de l'importation de paraboles en 1994...

<sup>167</sup> Rencontré le 5 mai 1995.

contestation. Il s'intéressait beaucoup à la littérature<sup>168</sup> et aurait aimé faire carrière dans les Lettres. Mais le besoin de son pays en cadres scientifiques et techniques, servi par une procédure autoritaire d'orientation, l'aiguilla vers la formation et la profession d'ingénieur. Il déclare d'ailleurs comprendre et accepter après coup cette logique de développement national. Il prétend toutefois avoir volontairement limité ses efforts en mathématiques - mais sans succès - pour obtenir l'orientation qui lui tenait à cœur. Ses études menées à l'ENIT<sup>169</sup> lui fournissent l'occasion de montrer à nouveau son esprit critique : il considère ainsi que certains professeurs, formés à l'étranger, reconduisent, une fois de retour à Tunis, des programmes de recherche entamés là mais inadaptés à la Tunisie. Cette opinion est également révélatrice, sur le fond, sinon d'un attachement à la tradition, du moins d'une attention spontanée de Faouzi aux spécificités nationales et à la nécessité de les respecter. Nous avons là le premier signe d'une différence, au-delà de la propension formelle à la contestation, entre les conceptions de Tarek et de Faouzi. Quoi qu'il en soit, on retrouve cette propension à la contestation lorsque Faouzi commente son emploi ultérieur en tant qu'ingénieur dans un groupe électroménager de la capitale : il se heurte alors au directeur de la filiale qui l'emploie, auquel il reproche de s'attribuer un salaire excessif, de s'arroger les mérites concernant les suggestions faites par ses subordonnés et, enfin, de mal accepter que ceux-ci cherchent à se former pour acquérir comme lui le statut d'ingénieur. La comparaison entre ces deux jeunes témoins s'avère particulièrement fructueuse quand on aborde leur position à l'égard tant des mœurs que du Pouvoir politique. Sur le premier de ces points, Faouzi diffère radicalement de Tarek : il semble accepter, revendiquer même, la retenue qu'encourage la conception la plus traditionnelle de l'Islam. Et quelques-unes des critiques les plus acerbes qu'il porte en privé contre le Pouvoir politique concernent précisément l'incapacité dont ce dernier ferait preuve à résister à une évolution des mœurs copiée sur l'Europe, mais inadaptée à la Tunisie<sup>170</sup>.

L'intérêt de ces deux témoignages qui peuvent prêter au reproche de la digression consiste à montrer que dans la « classe moyenne » (instruite en tout cas), des conceptions radicalement opposées, eu égard à la « tradition », peuvent se retrouver dans une commune opposition au Pouvoir, ce qui ne peut que nous inciter à douter que cette classe moyenne se reconnaisse aussi facilement qu'on veut bien le dire dans ce Pouvoir, et ce quelle qu'en soit la fraction (dite « moderniste » ou dite « traditionnelle »).

#### *β) La représentation professionnelle.*

Le pacte passé entre le Pouvoir et ces classes moyennes (BRAS J.-P., 1996) reste en effet fragile. Ce pacte est d'abord implicite, et dicté par l'Etat, en l'absence de canal par lequel les entrepreneurs (représentatifs au premier chef de ces classes) auraient réellement pu s'exprimer et participer à une telle négociation. « *Le poids politique des entrepreneurs est faible* », rappelle J.-P. BRAS, « *parce que le tissu industriel est très morcelé, peu solidaire, et que les chefs d'entreprise sont dépendants de l'Etat, sur un plan fiscal et pour les aides, subventions, autorisations. L'UTICA, qui les représente, continue de fonctionner comme une organisation nationale, très liée au parti et à l'Etat, gênée dans son rôle d'agrégation des intérêts par sa structuration corporatiste et l'hétérogénéité de ses adhérents (du petit artisan au grand industriel)...* » (*ibidem*).

<sup>168</sup> Sa conversation témoigne d'une connaissance variée en la matière, tant de la littérature française que de l'histoire du monde arabe et de l'Islam (entre autres sujets).

<sup>169</sup> Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis.

<sup>170</sup> A titre d'exemple, Faouzi critique sévèrement certaines couvertures de journaux tunisiens représentant des femmes dont il estime la tenue trop légère. Il considère qu'il existe une contradiction entre le fait d'encourager les pulsions par de telles représentations et la volonté de contenir ou de réprimer ensuite ces pulsions lorsqu'elles tendent à s'exprimer en actes.

Il faut ajouter que l'ouverture à la concurrence internationale est jugée excessive par bien des industriels qui redoutent d'en pâtir. Des voix s'élèvent, aussi bien pour dénoncer les excès de cette ouverture que les insuffisances de la « mise à niveau », ou encore les lourdeurs de l'administration. J.P. BRAS le mentionne. Nous en avons de multiples témoignages dans nos rencontres avec les entrepreneurs.

L'UTICA est la structure unique qui coiffe l'ensemble des organisations ayant vocation à représenter les intérêts professionnels des entrepreneurs et, d'une manière générale, des travailleurs indépendants (hors profession libérale) : c'est l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat. Elle se trouve donc au centre des relations entre ces professions et les Pouvoirs Publics, ce qui permet de préciser la question générale des rapports de représentation entre l'Etat et la « petite bourgeoisie moderniste » en tentant de répondre aux deux questions suivantes : d'une part, celle de la représentativité de l'UTICA et, d'autre part, celle de son efficacité, de sa capacité à inspirer ou imposer des décisions politiques aux Pouvoirs Publics. Il n'est guère déraisonnable de penser que ces deux questions sont étroitement liées, au moins dans un sens : l'efficacité de l'UTICA conditionne sa crédibilité auprès de ses adhérents, et donc une part de sa représentativité.

La représentativité de l'UTICA est à examiner sous deux angles : d'abord, dans l'absolu, les membres de l'UTICA, en tout cas les professionnels ayant vocation à y appartenir, se reconnaissent-ils dans « leur » organisation ? Ensuite, et compte tenu de l'extrême diversité des intérêts qui y sont représentés, certains membres, certaines professions, s'y reconnaissent-ils plus que d'autres ? En d'autres termes, est-il possible de considérer que l'UTICA constitue le lieu où s'exercerait une certaine *hégémonie* d'une fraction sur les autres, la fraction hégémonique - par exemple les entrepreneurs industriels - acquérant ainsi un véritable statut de *classe sociale*, capable de faire valoir ses intérêts comme primant sur les autres parce que constitutifs d'un intérêt général ?

En effet, force est de constater que si nous reprenons à notre compte la distinction opérée par A. ZGHAL entre petite bourgeoisie moderne et petite bourgeoisie traditionnelle, les deux sont représentées dans l'UTICA, la première avec les entrepreneurs industriels et la seconde du fait de la présence des artisans et des commerçants. A l'inverse, aucune de ces deux entités n'est représentée en totalité dans l'UTICA, puisqu'il manque, d'un côté les paysans et, de l'autre, les fonctionnaires et les membres des professions libérales. C'est assez dire que la logique de construction de l'UTICA ne correspond pas à une logique de classes, en tout cas pas à une problématique opposant le traditionnel et le moderne.

Cette construction s'inspire en fait d'un modèle corporatiste, étroitement contrôlé par l'Etat. La diversité est transcendée par l'unité : l'UTICA occupe une position de *monopole* de la représentation de chaque profession concernée. Des représentants de la société civile peuvent bien proposer la création de groupes particuliers selon des logiques particulières, mais ces groupes doivent être agréés et intégrés à l'ensemble. Ainsi fut créée par exemple, en juin 1990, une chambre multisectorielle représentant les femmes chefs d'entreprises. Une autre tentative, celle de créer une association d'éditeurs à l'intérieur de l'UTICA, se heurta dans un premier temps au fait que son président élu, membre de la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme, était mal accepté : la réunion d'accueil par le président de l'UTICA fut plusieurs fois reportée. La tentative par M. H. de créer une organisation patronale autonome de jeunes entrepreneurs (Union Nationale des Jeunes Promoteurs) a fait également long feu, au même titre que d'autres de ses initiatives<sup>171</sup> qui ne recueillaient pas l'assentiment des Pouvoirs en place.

En fait de corporatisme, le modèle tunisien de coordination entre les intérêts privés combinerait, selon ce qu'écrit Ezzedine BOUSLAH dans sa préface à une étude sur «La

---

<sup>171</sup> Une banque, un « village d'entreprises ».

représentation des intérêts professionnels en Tunisie »<sup>172</sup>, des éléments de deux grands modèles : le « corporatisme étatique » et le « corporatisme libéral ». La faiblesse et l'oscillation du mouvement syndical, l'absence de pacte social stable ont conduit, selon cet auteur, à une fragilisation des négociations globales et, par conséquent, au développement de corporatismes sectoriels et professionnels.

L'observation de notre échantillon peut nous être d'un certain secours pour répondre tant à la question de la représentativité qu'à celle de l'efficacité de l'organisation professionnelle en Tunisie, et ce bien que les entrepreneurs qui le composent n'aient pas été systématiquement interrogés sur leur appartenance à l'UTICA ni sur les attentes qu'ils en concevaient.

Sur 48 entrepreneurs enquêtés, 20 ont précisé leur position personnelle vis-à-vis de l'organisation professionnelle. Sur ces 20 entrepreneurs, un seul a affirmé ne pas appartenir à l'UTICA et 5 déclarent en être membres sans y exercer de responsabilités. Pour certains de ceux-ci, c'est parce qu'ils n'y trouvent aucun intérêt. D'autres sont plus explicites : pour M. Med Salah T., il existe trop de conflits d'intérêts dans sa branche<sup>173</sup> entre les « véritables industriels » et les « pseudo-industriels » qui ne réalisent que le montage des produits. Tahar L.<sup>174</sup> craint l'inefficacité de l'organisation, estimant les militants « égoïstes », « hypocrites » et ne défendant en réalité que leurs intérêts personnels.

Parmi les autres, on trouve un nombre important de présidents ou de vice-présidents de chambres syndicales de branches. Les actions qu'ils ont menées et les attentes qui les ont guidés concernent la formation, la protection extérieure, la normalisation des produits et, dans une moindre mesure, le droit du travail. Sur ces thèmes-là, les entrepreneurs qui ont fait confiance à l'organisation et qui y ont pris des responsabilités estiment souvent avoir obtenu satisfaction. Mais une remarque s'impose : les problèmes ainsi réglés demeurent apparemment très techniques et ne dépassent pas le cadre d'une branche ; ainsi, dans le domaine de la formation, Radhouane B.<sup>175</sup>, trésorier de la chambre nationale de l'industrie pharmaceutique, fait état de ce que le travail de cette dernière avec son homologue française a abouti à la mise en place d'un séminaire de formation (avec des formateurs français). L'action d'Abdelmajid T.<sup>176</sup> a permis d'aller encore plus loin dans le même domaine : il a participé, comme membre d'une commission - il est vrai consultative - à la mise en place à l'Ariana (en partenariat avec des Allemands) d'un centre de formation professionnelle de techniciens relevant de sa spécialité, dont la première promotion est « sortie » en 1988, et qui prévoit de former une centaine de techniciens par an. La commission en question était composée de trois industriels (dont un imprimeur, président de la chambre syndicale correspondante) et d'un certain nombre de fonctionnaires.

L'action de M. Moncef T. (président de la chambre des exportateurs de la confection) a pris une forme plus directement revendicative, puisqu'il a remis un rapport au gouvernement à l'occasion d'un CMR (Conseil des Ministres Restreint) en 1992, à l'issue duquel trois de ses propositions furent finalement retenues : augmentation des moyens financiers du CETTEX (CEntre Technique du TEXtile) grâce à la perception d'une taxe interprofessionnelle ; consolidation de la formation professionnelle dans le secteur textile par la création d'une filière textile à l'Ecole d'Ingénieurs de Monastir ; introduction de la confection, en complément du tissage, dans les compétences du CETTEX de Ksar Hellal.

---

<sup>172</sup> BOUSLAH Ezzedine, préfacier ; BEN SALAH Hafedh, ROUSSILLON Henry (dir.) : *La représentation des intérêts professionnels en Tunisie*, Presses de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse, Publications de la Faculté de Droit et de Sciences politiques de Tunis, 1995.

<sup>173</sup> Electroménager.

<sup>174</sup> Tissage et confection.

<sup>175</sup> Industrie pharmaceutique.

<sup>176</sup> Photogravure.



Dans le domaine de la normalisation aussi, l'organisation semble payante. Amor B. a voulu militer à l'UTICA parce qu'il ressentait comme une injustice la discrimination dont, selon lui, les producteurs nationaux tunisiens font l'objet dans les marchés publics ; l'action de la FEDELEC<sup>177</sup>, dont il est le président, aurait permis l'adoption par la STEG de normes favorables à l'utilisation de ses propres produits<sup>178</sup>.

Ces quelques exemples montrent que l'UTICA peut savoir se montrer efficace à l'intérieur de certaines limites, celles tracées par le champ économique *stricto sensu* : dans les cas cités, les intérêts défendus et pris en charge par l'UTICA ne dépassent jamais ceux d'une branche, quand ils ne se confondent pas avec ceux d'un seul membre de l'organisation. Seul Mohamed T.<sup>179</sup> place dans l'UTICA son espoir de « moraliser le secteur » - qui en a besoin - dans la mesure où la concurrence n'est pas vécue par lui comme loyale et transparente. « On ne sait plus qui fait quoi. Un secteur totalement déstructuré ». Mais M. T. précise que ses revendications n'ont été prises en compte par l'Etat que « très peu sur le plan social, mais assez sur le plan fiscal, et assez sur celui des formations ».

Tahar L. fait partie des membres de l'UTICA qui ne le sont pour ainsi dire qu'« à reculons ». Il estime par exemple que les « plus gros » y ont plus de poids que les autres. Lui-même dirige une entreprise comptant 35 salariés<sup>180</sup> et qui produit des couvertures. Le thème de la protection du marché intérieur lui tenait à cœur, mais il se plaint de ne guère avoir été écouté à ce sujet. S'il a participé à une commission de révision de la convention collective, c'est **sur convocation**, procédure et vocabulaire révélateurs d'un mode de fonctionnement quelque peu autoritaire de cette organisation.

En conclusion, les modalités de la représentation professionnelle en Tunisie n'apportent d'éclairage particulier ni sur la nature de l'Etat ni sur celle des intérêts qu'il pourrait représenter : l'organisation officielle agrège des intérêts divers, voire contradictoires, sans être en mesure de les dépasser elle-même.

Face à cette incapacité, c'est l'Etat lui-même (au sens des Pouvoirs Publics) qui conserve un rôle primordial d'arbitrage. D'ailleurs, les canaux de transmission des propositions de la sphère professionnelle sont faibles à travers les rouages de l'Etat. C'est en tout cas ce que fait remarquer Hédi BEN MRAD<sup>181</sup>, pour qui le développement du secteur privé a cependant suscité une aspiration des principaux acteurs à une participation politique. Mais la réponse de l'Etat est demeurée ambivalente : l'Etat a « résisté » en maintenant la représentation des intérêts privés sous contrôle étroit. Il en résulte une « inadéquation des modalités de mise en œuvre de la représentation professionnelle » dont il cite quelques illustrations : absence d'une « seconde chambre » dans les institutions politiques, existence d'un important marché économique informel, manque de représentativité du Conseil Economique et Social (16 représentants du secteur privé sur 107 à 117 membres), enfin tendance des professionnels à s'exprimer en dehors des structures prévues à cet effet.

La question reste posée du sens des arbitrages effectués par l'Etat : se pose-t-il par eux en défenseur de l'intérêt général, arbitre au-dessus de la mêlée ? Impose-t-il l'hégémonie d'une classe ?

Notre hypothèse renvoie dos à dos ces éventualités : nous avançons que l'Etat en Tunisie n'est ni un arbitre impartial au-dessus de la mêlée, ni le représentant direct, même

---

<sup>177</sup> FEDération de l' ELECTricité.

<sup>178</sup> Pour plus de détails sur ce sujet, cf., infra, Troisième Partie, I-A-b-2-β).

<sup>179</sup> Confection.

<sup>180</sup> A la date du 14 juillet 1998 ; elle en comptait 46 en janvier 1995.

<sup>181</sup> BEN MRAD Hédi : « Libéralisme économique et représentation des intérêts professionnels », in BEN SALAH Hafedh, ROUSSILLON Henry (dir.) : *La représentation des intérêts professionnels en Tunisie*, Presses de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse, Publications de la Faculté de Droit et de Science politiques de Tunis, 1995.

jouissant d'une autonomie relative, d'une classe sociale quelconque, mais qu'il faut inverser la relation entre Etat et classes : ce serait une catégorie, en l'occurrence celle des entrepreneurs, qui serait le *produit de l'Etat*, tout en jouissant d'une *autonomie relative*.

Pour construire cette hypothèse, il faut d'abord admettre que la représentation institutionnelle n'est pas la seule, et peut-être pas la plus importante voie de représentation des intérêts privés en Tunisie. Précisément, les carences de la représentation institutionnelle pourraient expliquer que les entrepreneurs empruntent des voies alternatives, plus occultes, ce qui permettrait enfin de comprendre le sens de la corruption et du clientélisme. Nous pouvons d'ailleurs immédiatement nous référer, à l'appui de cette hypothèse, à la réflexion de E. BOUSLAH qui note que les corporatismes sectoriels et professionnels se sont développés dans ce pays en utilisant divers leviers : la représentation institutionnalisée certes, mais aussi « les passerelles sociologiques et politiques entre fractions des élites dirigeantes », les « solidarités de type primordial » et les « relations clientélares » (BOUSLAH E., 1995). Ce dernier type de relations permettrait aux entrepreneurs les plus influents de récupérer une part de représentation que l'institution souffre à leur donner. Face aux sollicitations des membres de ce premier groupe, l'Etat est conduit à faire preuve d'autorité à l'encontre de certains de leurs concurrents. L'Etat se poserait donc comme une sorte d'intermédiaire entre certains entrepreneurs qui lui seraient liés et *qu'il sert*, et d'autres *dont il se sert* pour cela, usant de pouvoirs à la fois politiques (des structures autoritaires bénéficiant d'une légitimité populaire) et économiques (la manne des aides publiques, sans lesquelles, en Tunisie comme dans n'importe quel pays dénué de « tradition industrielle », on ne voit guère comment une classe d'entrepreneurs aurait pu émerger de manière autonome). C'est cette hypothèse que nous voudrions essayer d'asseoir dans les développements qui suivent.

γ) *La face cachée des relations entre l'Etat et les entrepreneurs.*

Redouter de subir les effets des comportements déloyaux ne suffirait peut-être pas à inhiber l'initiative des acteurs et à leur inspirer de la méfiance, s'ils sentaient que, au-dessus du théâtre où ils évoluent, il existait une force protectrice et impartiale qui sanctionne la déloyauté, protège les « sincères » contre les « opportunistes » et garantisse l'exécution des contrats.

Le plus décourageant en effet, pour certains entrepreneurs, ce n'est pas que l'Etat prenne éventuellement des décisions qu'ils ressentiraient comme allant à l'encontre de leurs propres intérêts. De telles décisions représenteraient au pire le prix à payer pour la définition d'un intérêt général ou même d'un intérêt de classe, lequel peut contredire l'intérêt de chacun de ses membres pris individuellement. Les entrepreneurs savent s'adapter à des règles du jeu sûres et connues. Ce qu'ils peuvent cependant vivre comme un phénomène paralysant, c'est l'incertitude qu'ils ressentent éventuellement quant à l'application des mesures publiques. Il y a donc lieu de distinguer deux niveaux : celui de la prise de *décision* politique, pour lequel l'observation des canaux institutionnels garde toute sa pertinence, et celui de l'*application* de ces décisions, dont l'intelligibilité nécessite d'autres types d'observation.

La question de l'application du régime de protection extérieure offre une première illustration de cette proposition. Hédi I. s'inquiète. Il a lancé avec son frère, en complément de l'imprimerie, une entreprise pour l'importation d'articles associés (enveloppes, organisateurs, cahiers de textes, etc.). Son souci était de pouvoir présenter une gamme la plus complète possible à ses clients. Mais, s'écrie-t-il : « Si un jour l'Etat interdit les importations... Qu'est-ce que je ferai de tous ces c...<sup>182</sup>? » Cette éventualité, malgré le caractère officiellement

---

<sup>182</sup> Les salariés.

libéral de l'évolution de la politique commerciale, ne lui semble pas du tout invraisemblable. Il donne à l'appui de cette crainte un exemple qui nous fut également présenté par d'autres de ses collègues (ce qui semble montrer qu'il ne s'agit pas d'un fantasme) : celui d'une cargaison de gâteaux qui fut bloquée en douane durant des semaines entières. Une telle décision, à caractère administratif, n'est formellement pas une mesure protectionniste. Elle l'est dans la réalité, compte tenu du caractère périssable du produit en question. M. I. ajoute : « Si l'Etat veut obtenir quelque chose des entrepreneurs, il le peut. La brigade financière débarque, et quand on veut trouver quelque chose, on trouve toujours... ».

Il existe en outre une forme de contrôle de l'Etat sur les entreprises qui revêt un caractère plus permanent, qui s'exerce *a priori*, et par laquelle l'Etat tend à se comporter vis-à-vis d'entreprises privées comme un actionnaire qu'il n'est pas. C'est du moins ce que porte à croire l'exemple de cette entreprise de fabrication et de commerce de chaussures, qui appartenait au groupe multinational Bata avant d'être cédée à des intérêts privés tunisiens en avril 1996. C'est en 1988 que Mourad Z. y est engagé comme directeur financier après cinq années passées à travailler dans un cabinet d'audit et de contrôle de gestion. Cette expérience préalable lui permit de nouer des liens étroits avec le commissaire aux comptes de cette filiale de Bata. Or, dès son arrivée dans cette entreprise, il y découvrit, selon ses dires, « toutes sortes de malversations » : le PDG donnait l'exemple, le reste des responsables suivait. Les plus lésés se trouvaient être les ouvriers, dont Mourad s'était fait des alliés. Les liens que ce dernier avait noués précédemment avec le commissaire aux comptes effrayèrent le PDG, qui préféra adopter un profil bas et laisser M. Z. attaquer certaines personnes une par une. Mourad bénéficia encore du soutien du Directeur Régional pour l'Europe et l'Asie du groupe Bata, qui le remarqua lors d'une réunion en France. Soutenu par le personnel, il profita également **de l'appui du RCD**<sup>183</sup>, par qui il fut « convoqué » et qui lui confia une mission de surveillance en lui lançant : « Vous êtes nos yeux ». Cela lui permit d' « éliminer tous ceux qui le méritaient ».

Il est légitime de se poser la question des motifs qui inspirèrent dans ce cas précis l'intervention du Parti au pouvoir. Nous en sommes réduit à des suppositions, en les éclairant des quelques éléments les plus marquants qui caractérisent le « système d'action concret » (au sens de M. CROZIER, 1977) que l'on peut mettre en évidence ici : un ensemble de « malversations » au plus haut niveau, un personnel salarié lésé, une entreprise dont on sait qu'elle accumulait des pertes (1,6 MD sur un capital de 1 MD, nous précise Mourad Z.) et qui sera finalement lâchée par le groupe Bata et reprise par un groupe tunisien. Certaines convergences d'intérêt peuvent facilement être supposées entre certains acteurs : la maison-mère, préoccupée par les pertes de sa filiale ou par l'idée qu'une part des profits qu'elle estimait devoir lui revenir soit absorbée dans le cadre d'opérations frauduleuses engagées par des dirigeants locaux ; le personnel salarié, dont on sait qu'il se voyait directement lésé par les malversations de ses dirigeants directs et dont on peut également supposer qu'il avait des raisons de craindre pour son emploi ; enfin l'Etat, à travers le RCD, dont il est possible d'imaginer trois objectifs stratégiques dans cette affaire : une volonté de retenir le capital étranger et, pour ce faire, d'assainir la situation et de lui fournir une meilleure image des cadres dirigeants locaux, le tout dans l'optique de sauvegarder l'emploi ; une volonté, au contraire, de préparer dans de bonnes conditions le transfert de l'entreprise à un groupe tunisien, avec encore la sauvegarde de l'emploi comme motivation principale, mais sans que l'on puisse exclure dans ce cas une prise en charge par l'Etat d'intérêts plus particuliers, à savoir ceux du repreneur, avec les dirigeants desquels des liens personnels sont toujours possibles ; enfin, une volonté d'apparaître comme le défenseur des intérêts du personnel salarié, non seulement au niveau de la défense de l'emploi hypothétiquement menacé, mais aussi plus directement, en se posant comme le protecteur de son pouvoir d'achat menacé par

---

<sup>183</sup> Rassemblement Constitutionnel Démocratique, parti au pouvoir en Tunisie (a remplacé le Néo-Destour).

les « malversations » des cadres dirigeants. Le Pouvoir aurait ainsi cherché à renforcer sa légitimité populaire, face à certains reproches en provenance des classes moyennes, des « élites » et des intellectuels, y compris à l'étranger, sur le thème des droits de l'homme et de la démocratie.

La première hypothèse nous paraît en fait difficile à défendre jusqu'au bout car, si l'on en croit le témoignage de M. Z., le groupe multinational Bata, s'il s'était montré d'un précieux secours à certains égards (apports de savoir-faire en matière de gestion et d'organisation) avait depuis longtemps cessé de se montrer exemplaire sur un plan technologique. « Bata était dépassé au niveau de la mode ». Le repreneur tunisien conserva son nom pour sa ligne populaire de chaussures, mais nomma autrement ses nouvelles lignes. Il est vrai cependant que la politique de recrutement du groupe multinational revêtait un caractère de paternalisme social, susceptible de retenir toute l'attention du pouvoir local : construction de logements, d'écoles, de dispensaires pour les ouvriers.

La dernière hypothèse se voit confortée par le déroulement même du récit de M. Z., qui fait apparaître comme liés entre eux les soutiens respectifs qu'il obtint de la part du personnel et du RCD ; les délégués du personnel semblent en effet, dans ce récit, jouer un rôle qui les place à l'interface entre les salariés et le Parti, ce qui suggère l'existence de liens organiques entre eux et les représentants de ce parti. « De plus, le personnel, pas aveugle, m'a apporté son soutien ; soutien des délégués du personnel : j'ai même été convoqué par le RCD... »<sup>184</sup>.

La vraisemblance de la préoccupation sociale de l'Etat dans celles de ses interventions qui prennent l'entreprise pour objet est confirmée par l'exemple suivant, lequel montre par ailleurs que ces interventions peuvent revêtir une forme beaucoup moins feutrée que dans le cas précédent : l'épouse de Rafea T., styliste-modéliste, avait repéré à Zaghuan un terrain susceptible de convenir à son projet de création d'une usine de confection. Le couple se rendit sur les lieux et se renseigna auprès du voisinage. Dès le lendemain, il reçut la visite de la Garde Nationale qui posa ses conditions, dont la nécessité d'employer des personnes recommandées, en échange de quoi on fermerait les yeux sur d'éventuelles entorses à la réglementation concernant le licenciement ou la pollution. Ce dernier cas a le mérite d'alimenter la réflexion quant à la motivation des interventions du Pouvoir dans l'entreprise : défend-il des intérêts personnels ou un intérêt général ? L'exposé de notre hypothèse en fin de section précédente insistait sur la première proposition, puisqu'elle faisait de l'Etat un intermédiaire chargé de freiner les initiatives de certains entrepreneurs pour laisser la voie libre à d'autres entrepreneurs. Or, voici que plusieurs exemples, celui de Bata, celui cité par Rafea T., tendraient à accorder plus de place à l'intérêt général dans les motivations qui guident l'action des représentants des Pouvoirs Publics, avec la défense de l'emploi comme dénominateur commun.

Mais tout porte à croire qu'une telle dichotomie est trop artificielle : intérêt général et intérêt particulier se présentent abstraitement comme deux pôles absolus et séparés, alors que la réalité nous paraît plus fidèlement représentée au moyen d'une échelle qui permettrait de classer les motivations des acteurs comme obéissant à un intérêt *plus ou moins* général. La défense de l'emploi local occupe à cet égard une position ambiguë : en tant que défense de l'emploi, elle vise à la satisfaction d'un certain intérêt général ; en tant que défense de l'emploi *de personnes recommandées*, il s'agit d'un objectif qui l'apparente au clientélisme.

La défense d'intérêts en place peut paradoxalement se parer d'un souci de justice en revêtant le manteau de la respectabilité judiciaire. C'est du moins ce que tend à montrer le témoignage de M.T.<sup>185</sup>, qui dit s'être heurté, en prétendant se lancer dans la production de

---

<sup>184</sup> Reprise, sinon mot pour mot, du moins dans son véritable enchaînement, de la fraction concernée du discours de notre interlocuteur.

<sup>185</sup> Dont l'entreprise, restée, suite à divers obstacles, à l'état de projet, ne figure pas sur notre échantillon.

cigarettes, aux intérêts de concurrents puissants parce qu'anciens fonctionnaires de la RNTA<sup>186</sup>. Le Pouvoir utilisa en fait, telle une « zone d'incertitude », le vide juridique suivant : la cigarette ne fait partie ni de la liste des produits dont la production est prohibée par le Code des investissements, ni de celle dont la production est permise. Il utilisa aussi l'article 49 du Code pénal, conçu du temps de Bourguiba, sur la « mauvaise gestion ». La simple existence d'un tel article est révélatrice de la nature des relations entre sphères publique et privée, à un niveau officiel, sanctionné par le droit : selon cet article, la « mauvaise gestion » d'une entreprise, dont il n'est pas précisé qu'elle est forcément publique, ne concerne pas uniquement cette entreprise, mais doit être sanctionnée pénalement. Il est vrai que, dans la pratique, la gestion de l'entreprise met en cause l'intérêt de tiers : emploi des salariés, profit des actionnaires, engagement des banquiers. Que l'abus de biens sociaux et, d'une manière générale, l'ensemble des pratiques frauduleuses soit sanctionné dans le champ judiciaire, relève de l'application des « règles du jeu du marché », dont les tenants les plus libéraux sont soucieux, en proportion même de leur libéralisme. Par contre, si l'appréciation de la « mauvaise gestion » dépasse le constat du non-respect des règles du jeu pour juger de la pertinence des choix stratégiques ou tactiques des entreprises, une telle intervention du pouvoir judiciaire va à l'encontre de la philosophie libérale dont se réclame *a priori* la politique tunisienne d'encouragement à l'entreprise privée et qui veut que, en matière de gestion, les erreurs soient avant tout sanctionnées par le marché.

Or, d'après M. T., il n'existe pas dans cet article de critères précis d'appréciation de la « mauvaise gestion ». Celle-ci est soumise à l'interprétation du procureur qui, sans doute embarrassé par son incompétence objective, délègue ses pouvoirs à un subordonné, lequel fait de même : de délégation de pouvoir en délégation de pouvoir, la responsabilité de trancher reviendrait finalement à des sous-officiers de police judiciaire, dont la compétence en gestion n'est pas meilleure que celle dont on fait preuve au sommet de la hiérarchie judiciaire, mais dont on peut imaginer que la fragilité de leur position dans cette hiérarchie les rend d'autant plus vulnérables à des tentatives de corruption par les « intérêts en place ».

Dans les exemples qui viennent d'être évoqués, l'action de l'Etat reste cependant limitée à un contrôle *a posteriori* : il se contente, pourrait-on dire, de se positionner, soit pour les encourager, soit pour les freiner, soit pour les éliminer, par rapport à des acteurs privés qui gardent une stratégie propre. Il est possible de montrer qu'il va parfois plus loin, en particulier lorsqu'il « fabrique » lui-même des dirigeants d'entreprises pourtant privées. Lorsque la Sicame, créée en 1960, constitue en 1979-1980 une filiale chargée de fabriquer des vérins hydrauliques, le PDG que se donne cette dernière est « détaché par le ministère de l'Industrie », selon l'expression de M. B (cadre employé par le donneur français de licence). Lorsque, dans l'électroménager, le fabricant public EMT fut privatisé en 1990, on demanda (euphémisme) à M. K., qui dirigeait une autre entreprise privée du même secteur, de s'en porter acquéreur sur la base du compromis suivant : contre la promesse d'une protection du marché intérieur durant cinq ans, M. K. s'engageait à reprendre la main-d'œuvre et l'équipe dirigeante existante. La promesse de protection du marché intérieur ne fut d'ailleurs pas tenue puisque, dès septembre 1990, suite à un changement de Ministre accompagnant un vent de libéralisation économique, un agrément était accordé à un premier concurrent étranger, le Turc Arselic. Cet exemple tend à montrer que la protection du marché intérieur relève autant, dans les faits, de marchandages au coup par coup que d'un plan clair et lisible à long terme, ce qui ne peut évidemment que renforcer les doutes de ceux qui, comme Hédi I., ont du mal à croire aux engagements publics en la matière : les incertitudes sur la volonté actuelle d'ouverture des frontières ont de quoi être alimentées par les revirements passés en matière de protection de ces mêmes frontières. Ce qu'il faut surtout retenir de ce cas, c'est que la dépendance du capital privé vis-à-vis de l'Etat est suffisamment grande en Tunisie pour qu'un

---

<sup>186</sup> Régie Nationale des TABacs.

groupe relativement puissant ait pu être contraint de s'embarrasser d'une entreprise, dont il était déjà visible que son manque de compétitivité en ferait un boulet à traîner. Et de fait, en avril 1996, M. Med Salah T., cadre dans ce groupe, peut estimer que, tandis que l'entreprise qui l'emploie fonctionne à 50% de sa capacité, EMT, elle, est « pratiquement arrêtée ».

Mais cette dépendance prend la forme d'un rapport de forces très personnalisé : elle se joue et se rejoue au cas par cas, démentant *dans les faits* un affranchissement *de droit* de l'entreprise, conforme à l'idéologie libérale qui anime officiellement le Pouvoir.

Tout se passe comme si, du fait même du caractère récent de leur droit à l'existence, les entrepreneurs se percevaient - autant qu'ils étaient perçus par le Pouvoir - comme devant leur existence à ce Pouvoir. Les moyens de production ayant appartenu par le passé surtout aux étrangers, puis à l'Etat ou à des coopératives, l'Etat, lorsqu'il autorise l'entreprise privée, semble finalement *prêter* plus que *rendre* des biens et des droits à des entrepreneurs qui en deviennent en quelque sorte les dépositaires, toujours susceptibles de rendre des comptes.

### Conclusion.

En privilégiant dans ce chapitre les choix des acteurs en tant qu'ils conditionnent tout processus de territorialisation industrielle à Tunis, nous avons voulu mettre l'accent sur la responsabilité même de ces acteurs dans ce processus, indépendamment du poids des contraintes qu'ils subissent. Cette démarche conduit en fait à aborder la question des *valeurs* qui animent ces acteurs et qui donnent un sens à leur action, et que l'analyse de ces actions permet de déceler.

En nous penchant sur les destinées individuelles de la catégorie d'acteurs qui est centrale dans notre problématique, celle des entrepreneurs, nous avons déjà pu mettre en évidence le goût de l'autonomie et du pouvoir, ainsi que le goût du lucre, en tant que valeurs qui nous ont paru décisives pour expliquer ces destinées. La vocation technique nous a paru relativement secondaire en tant que motivation à l'entrepreneuriat ; de surcroît, et du fait de sa connotation *professionnelle*, ce caractère ne nous semble pas pouvoir être considéré comme une valeur en soi, susceptible d'être généralisée au niveau de la société globale. La pression familiale, dernier facteur explicatif des décisions d'entreprendre, nous ramène, quant à elle, aux contraintes subies par les acteurs.

La réflexion portant sur les relations entretenues par les entrepreneurs avec d'autres acteurs - salariés, banquiers, fonctionnaires - peut nous permettre maintenant d'élargir à la société tunisienne - en tout cas tunisoise - la mise au jour de ces deux valeurs qui nous paraissent finalement centrales : goût du lucre (ou course à l'argent), et goût de l'autonomie et du pouvoir. En effet, nous avons bien remarqué que les salariés n'ont souvent qu'un seul pied dans l'entreprise qui les emploie ; ils aspirent à la condition de travailleurs indépendants, qu'ils veulent intégrer le plus rapidement possible, ce qui les conduit à caresser des projets peu prometteurs du point de vue de l'innovation et du développement : le secteur commercial aura leur préférence ou, à la rigueur, les activités industrielles les plus courantes (emballage, montage). La course à l'argent facile qui sous-tend tous ces comportements n'échappe pas à l'intuition de certains journalistes étrangers, lorsqu'ils s'intéressent à la Tunisie :

« *De telles mutations (ouverture économique à la concurrence étrangère) n'iront pas sans secousses sociales. Déjà, une classe moyenne jeune et dynamique, avide de bien-être et de réussite, s'affirme partie prenante au nouveau jeu des affaires . Privée de parole, la société se ferme sur elle-même . Chez les pauvres comme chez les riches, le seul ressort est celui de l'argent*<sup>187</sup> ... »<sup>188</sup> . L'auteur, Jacqueline BOUCHER, avait cité un peu auparavant le

<sup>187</sup> C'est nous qui soulignons .

<sup>188</sup> BOUCHER Jacqueline : « La société tunisienne privée de parole », *Le Monde Diplomatique*, février 1996.

témoignage d'un Professeur d'Université : « *La société est aplatie comme un cimetière ... En réalité, la société est heureuse. Il y a une adhésion générale au régime et une grande ambition de réussite sociale dans toutes les couches de la population ... Il n'y a plus de condamnation à perpétuité, le désespoir historique du pauvre a disparu, grâce au bourguibisme. Autrefois, ils croyaient au destin ; aujourd'hui, même les pauvres ont beaucoup d'ambition pour leurs enfants, ils savent que l'école est à côté* ».

D'autres signes nous ont été donnés, à la lumière de différents témoignages, de ce que la course à l'argent traverse bien l'ensemble de la société tunisienne. Ainsi, un nombre non négligeable d'entrepreneurs fait état des difficultés croissantes qu'ils éprouvent à obtenir le règlement de leurs créances. Dans une première analyse, l'explication qui s'impose consiste à relier cette difficulté en priorité à la contraction du pouvoir d'achat qui accompagne un certain ralentissement de la croissance en Tunisie. « Depuis deux ans, explique Mme Férida G. le 27 juillet 1998, cela devient profond et grave ». D'autres entrepreneurs, comme Slim K.<sup>189</sup>, abondent dans son sens. Mais si l'on en croit M. Noureddine B.S., victime parmi d'autres des difficultés de recouvrement de créances, cette raison ne serait pas suffisante. M. B.S. produit du prêt-à-porter et entretient, pour la commercialisation sur le marché intérieur tunisien, un réseau de relations avec un certain nombre de commerçants détaillants. L'un d'eux, raconte-t-il<sup>190</sup>, opérant à Béja, a pris l'habitude, « il y a 3 ou 4 ans », de solliciter auprès de lui des demandes croissantes de crédit, matérialisées par la signature de traites. Un jour il a construit, est devenu insolvable et y a **pris goût** (« il a attrapé cette maladie »). Renseignements pris, cette personne n'éprouvait pas de difficultés financières particulières : il louait des cafés et des boutiques, possédait une somme suffisante sur son compte bancaire, mais préférait encaisser des intérêts sur cette somme, **demandant lui-même à sa banque** de refuser les traites émises par lui lorsque Noureddine B.S. les lui présentait. Il s'imaginait, pense notre interlocuteur, que, loin de la capitale, il allait passer inaperçu. Il y aurait donc une *culture de l'impayé* qui ne serait pas étrangère à la valeur attachée à l'argent en tant que *liquidité*, et qui s'opposerait à une autre culture, du *patrimoine* celle-là, que traduit bien l'adage : « Qui paye ses dettes s'enrichit ».

Autre indice encore : Mohsen G.<sup>191</sup> signale un changement de mentalité de la clientèle indirecte des utilisateurs de véhicules (les clients immédiats de son entreprise étant des assembleurs de camions qui utilisent les véris qu'elle produit). Il en veut pour preuve la généralisation du *leasing*. On se débrouille pour rentabiliser le matériel (des camions) sur des périodes beaucoup plus courtes que jadis (1 à 2 ans) à coup de surcharge, sans souci de faire durer le matériel.

A l'origine de cette multiplication de petits emplois indépendants, la course au gain est inséparable de la recherche de l'autonomie dans le travail. La dépendance qu'implique la situation de salarié apparaît aussi mal vécue, en Tunisie, que la situation de locataire de son logement. L'aspiration à la mise à son propre compte accompagne le désir de l'accession à la propriété de l'habitat. Cette aspiration à l'autonomie constitue une forme d'individualisme, élargi à la famille : les pères prévoient, en construisant leur maison, un étage pour leurs enfants, quel que soit l'âge de ces derniers.

Mais le raisonnement qui montre du doigt les valeurs en question comme des obstacles à l'industrie peut soulever bien des critiques. Nous en sommes pleinement conscient : que des entrepreneurs en place ou de futurs entrepreneurs soient animés du désir de gagner de l'argent et du désir d'être autonomes semble aller de soi et, qui plus est, il est facile de montrer que ces

---

<sup>189</sup> Climatisation, entretien du 21 avril 1997.

<sup>190</sup> Le 15 juillet 1998.

<sup>191</sup> Construction mécanique, véris pour véhicules de transport utilitaires.

deux valeurs, bien loin de s'opposer à l'entrepreneuriat, en constituent généralement des stimulants.

Mais c'est ici qu'intervient le contexte propre à l'espace qui fait l'objet de notre recherche : l'originalité de Tunis (sans en être l'exclusivité), c'est qu'il semble exister dans le champ des possibles des alternatives aux choix industriels qui concurrencent ces derniers, leur opposant, si nous pouvons nous permettre l'expression, un excellent rapport qualité-prix. En clair, il est possible d'être autonome dans son travail et de gagner beaucoup d'argent sans prendre les risques induits par le travail industriel. Le commerce offre apparemment de telles perspectives, même s'il est douteux que cet « avantage » perdure<sup>192</sup>. L'exemple de Mourad Z. nous paraît à cet égard éclatant : tout en dirigeant une filiale de production et de vente de chaussures pour le compte d'un groupe tunisien ayant succédé à Bata<sup>193</sup>, Mourad possède deux magasins de chaussures. L'un d'eux au moins est dirigé par un gérant dont M.Z. a acheté la fidélité et l'honnêteté en le surpayant (400 DT mensuel, alors qu'il en touchait 150 de son précédent emploi). Ce fait ne l'empêche pas de retirer de ces magasins un revenu deux fois et demi supérieur à son salaire de cadre dirigeant de cette filiale.

Quant au goût de l'autonomie, il s'accroît en goût du pouvoir et nous avons mentionné quelques conséquences de ce penchant, défavorables à l'innovation : nous avons vu d'abord que les cadres techniques, quand ce poste existe dans les entreprises, se plaignent, eux qui auraient vocation à insuffler un esprit d'innovation, de ce que la réticence de leur patron à leur déléguer une part de leur pouvoir les empêche d'incarner dans les faits leur enthousiasme technologique. Nous avons également mentionné que la réticence à déléguer ses pouvoirs à l'encadrement empêchait le chef d'entreprise de se recentrer sur un rôle de fixation des orientations de l'entreprise à long terme, ce qui nuit à tout projet de longue haleine.

Mais il ne faudrait pas omettre de signaler que les acteurs, outre la course à l'argent et à l'autonomie, sont également guidés par la volonté de cultiver la relation interpersonnelle, qu'elle repose sur des bases familiales, amicales ou régionales. Ce culte traditionnel est certainement à l'origine de la « corruption de proximité », laquelle voisine cependant, du fait de l'existence parallèle de la course à l'argent, avec une « corruption de marché », toutes deux susceptibles, au même titre que l'ensemble des comportements déloyaux, d'alimenter une méfiance défavorable *a priori* à la construction de territoires industriels à Tunis.

Il ne nous semble pas déraisonnable de penser que l'opacité des règles du jeu social et économique soit due à une absence de *consensus* social sur ces règles. Que le code ne soit pas écrit ne suffirait pas à susciter une telle opacité : quand une culture, en tant précisément que code de l'action sociale (BADIE B., 1983)<sup>194</sup>, est partagée par l'ensemble des acteurs, elle n'a pas besoin de la caution de l'écrit ou de l'officialité pour être vécue dans la confiance. Il est vrai que R. ZGHAL signale, à travers la notion du « flou », que cette opacité est déjà visible dans les relations internes à l'entreprise en tant qu'organisation (ZGHAL R., 1983), et ce en référence explicite à M. CROZIER (1977). Elle constate alors que ce « flou », ces « zones d'incertitudes » selon la terminologie de M. CROZIER, se traduisent dans l'organisation tunisienne par :

---

<sup>192</sup> C'est M. I. (imprimeur) qui nous apprend (le 16 juillet 1998) que le gouvernement tunisien vient de prendre des mesures pour limiter l'entrée dans le négoce : la nécessité de payer « cash » les droits de douane ainsi que l'interdiction de régler le fournisseur par obligations cautionnées devrait alourdir le montant de capital de départ nécessaire au candidat négociant.

<sup>193</sup> Cette filiale employait, au 16 juillet 1996, 147 personnes.

<sup>194</sup> La définition de la culture qui a la préférence de Bertrand BADIE est la définition « génétique » (et sémiotique) énoncée par Mary Black et citée par lui : « Système de significations que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leurs interactions » (BLACK Mary : « Eliciting Folk Taxonomy in Ojibwa », in TYLER S. : *Cognitive Anthropolgy*, new York, Holt, Rinehart and Winston, 1969.



- un refus de formuler des règles écrites et précises pour traiter des situations particulières ;
- une production de règles ambiguës ;
- une fuite devant la nécessité de fixer des frontières nettes aux responsabilités de chacun et de dégager des décisions claires.

Mais la prise en compte de l'existence de ces « zones d'incertitudes » et de la manière dont les acteurs peuvent les utiliser dans leurs stratégies personnelles suffit-elle à rendre compte de l'opacité des règles du jeu qui dépasse les frontières de l'organisation et concerne l'ensemble de la société ?

Il serait alors nécessaire d'ajouter qu'à Tunis ( et pas forcément dans l'ensemble de la Tunisie), capitale ouverte sur les influences étrangères, existe une schizophrénie des valeurs : certains acteurs privilégient le code des relations interpersonnelles, d'autres le code de l'argent-roi, d'autres encore, s'inspirant en cela de leurs contacts ou d'un vécu à l'étranger, adoptent celui des normes abstraites et universalisantes de l'Etat-Nation dans sa version européenne. Les acteurs amenés à entrer en relation d'affaires avec des inconnus - et le milieu tunisois est plus anonyme que celui de Sfax ou d'autres pôles urbains provinciaux - ne savent pas *a priori* à quel code obéissent leurs interlocuteurs, ce qui suffit à susciter la méfiance et à mettre à mal l'esprit de coopération qui serait nécessaire à la construction de territoires industriels.

**Troisième partie :**  
**Les effets de polarisation dans la région de  
Tunis.**

En l'abordant sous l'angle du territoire industriel en général et du district industriel en particulier, nous avons considéré jusqu'à présent la région de Tunis comme *un tout*. En effet, bien qu'évidemment relié au reste du monde, un district industriel est un espace qui trouve en lui-même les principaux ressorts de sa dynamique. Peut-être serait-il toutefois plus pertinent de considérer la région de Tunis comme une *partie* d'un tout et de s'interroger alors sur la question de savoir quelle est l'échelle géographique la plus appropriée pour comprendre les ressorts de l'innovation dans cet espace. Il ne saurait être question en effet de nier l'existence de l'innovation à Tunis, dès lors que nous considérons cette notion comme relative et que nous essayons d'en classer les manifestations selon une gradation de formes<sup>1</sup>.

En d'autres termes, après avoir tenté une approche par le « territoire », centrée principalement sur la recherche de districts industriels à Tunis, et après avoir constaté le caractère moyennement fructueux d'une telle approche, puisqu'elle ne nous permettait pas de découvrir au sein du territoire même de la région de Tunis les ressorts d'une innovation pourtant réelle, nous nous proposons d'explorer une autre voie, celle qui valorise plus le global que le local, et que nous qualifierons de *résiliaire*, nous appuyant en cela sur la synthèse réalisée par Boukhalfa KHERDJEMIL des différentes approches de la dynamique des territoires (KHERDJEMIL B., 1999).

L'approche résiliaire<sup>2</sup> est celle qui met l'accent sur les *réseaux*, considérant donc l'innovation et sa diffusion comme le résultat de relations nouées à des niveaux géographiques plus ou moins lointains, depuis le niveau local, où l'on retrouve les districts industriels, jusqu'au niveau mondial, en passant par le niveau national. L'auteur établit un parallèle entre ces trois niveaux et les trois étages de la « maison-économie » chère à l'historien F. BRAUDEL.

Le premier étage est celui de l'économie de subsistance. « C'est dans ce type d'espace », nous dit B. KHERDJEMIL, « que l'on peut loger les entreprises organisées sous forme de district industriel ». C'est sans doute parce que, dans les districts industriels, « le poids des relations humaines et informelles l'emporte sur celui de l'entrepreneur individuel, seul contre tous », que ce type d'espace est ainsi soustrait par cette classification à l'influence de l'économie de marché, alors même que les districts industriels de la fin du vingtième siècle vivent en connection permanente avec les marchés, ne serait-ce que pour assurer l'écoulement de leurs produits.

Le second étage est celui de l'économie marchande locale ou nationale. « Celle-ci est fondée, non seulement sur l'esprit de *compétitivité*, mais également, sur une logique de *complémentarité* qui trouve son expression dans des formes particulières de gouvernance telles que la *sous-traitance* et le *partenariat* ». C'est entre le début des années 1950 et celui des années 1980 que se forment alors, de manière dominante, des réseaux nationaux d'entreprises, hiérarchisés de manière verticale. Cette hiérarchie s'établit entre des unités dominantes qui exercent des effets de *polarisation diffuse* sur les unités qui gravitent autour des premières, et dont la croissance en dépend.

Le troisième étage est, pour BRAUDEL, celui du « capitalisme » pur, compris par lui comme le résultat de pratiques marchandes qui tendent à s'affranchir à leur profit des règles du marché traditionnel. Pour BRAUDEL, c'est un phénomène extrêmement ancien, mais qui

---

<sup>1</sup> Cf., Première Partie, IV.

<sup>2</sup> Nous emploierons ce terme pour suivre la terminologie de B. KHERDJEMIL, le considérant comme équivalent à celui de « réticulaire ».

n'a très longtemps occupé que la surface de l'économie, arbre cachant la forêt des étages inférieurs constitués par les relations marchandes, d'une part et, de l'autre, la vie matérielle quotidienne. Voici en effet comment BRAUDEL distingue « l'économie de marché » du « capitalisme » :

*« Dans la première catégorie, je verserais volontiers les échanges quotidiens du marché, les trafics locaux ou à faible distance : ainsi, le blé, le bois qui s'acheminent vers la ville proche ; et même les commerces à plus large rayon, lorsqu'ils sont réguliers, prévisibles, routiniers, ouverts aux petits comme aux grands marchands... De ces échanges sans surprise, « transparents », dont chacun connaît à l'avance les tenants et les aboutissants et dont on peut supputer à peu près les bénéfices toujours mesurés, le marché d'un bourg s'offre comme un bon exemple... Dès qu'on s'élève dans la hiérarchie des échanges, c'est le second type d'économie qui prédomine et dessine sous nos yeux une « sphère de circulation » évidemment différente. Les historiens anglais ont signalé, à partir du XV<sup>ème</sup> siècle, l'importance grandissante, à côté du marché public traditionnel - le public market -, de ce qu'ils baptisent le private market, le marché privé ; je dirais volontiers, pour accentuer la différence, le contre-marché. Ne cherche-t-il pas, en effet, à se débarrasser des règles du marché traditionnel, souvent paralysantes à l'excès ? »<sup>3</sup>*

B. KHERDJEMIL considère que le phénomène de globalisation de l'économie est à rattacher à ce troisième étage : à partir des années 1980, explique-t-il, les réseaux d'entreprises changent à la fois de nature et d'échelle. « Comprimé au niveau national », le réseau s'élève à un niveau international : *« par ailleurs, le cadre international va, progressivement, s'imposer comme le lieu opératoire dominant d'un réseau dont la substantifique moelle va trouver expression au travers du primat de la logique du gain. Sur la base de cette dynamique de la compétitivité pour la compétitivité, certaines entreprises n'éprouveront aucun état d'âme à internationaliser leur réseau, en se désengageant de leurs sites originels, de leurs territoires, à chaque fois que leurs calculs leur font miroiter plus de rentabilité »*. En quelque sorte, l'auteur ramène la définition de BRAUDEL du capitalisme à la notion du gain pour le gain, en établissant une correspondance qui, même si elle nous paraît quelque peu contestable, a le mérite de la simplicité et de la clarté : à l'étage de l'économie de marché correspond une échelle nationale et des comportements d'acteurs attachés à un territoire et, par conséquent, respectueux avant tout de règles traditionnelles du marché qui ont été définies dans le cadre de ce territoire. A l'inverse, à l'étage de l'économie capitaliste correspondrait une échelle internationale où les acteurs, uniquement animés par une motivation lucrative, n'hésiteraient pas à s'affranchir à la fois de leurs territoires de référence et des règles du marché qui y avaient été définies : *« C'est dans le troisième niveau de notre modèle de BRAUDEL », écrit B. KHERDJEMIL, « que le point d'orgue de cette autonomisation relative des entreprises par rapport aux territoires se manifeste le plus intensément et que la logique de l'économie-monde va imprimer, fortement, son cachet avec, notamment, non seulement, l'élargissement des marchés, mais également l'apparition de nouvelles formes d'organisation du système productif »*. C'est alors que l'auteur aborde le changement de *nature* qui accompagne, comme nous y faisons allusion plus haut, le changement d'échelle que subissent les réseaux d'entreprises. Ce changement concerne le passage d'une structuration *verticale* à une organisation plutôt *horizontale* : *« Ce dernier (le système productif) va impliquer une organisation des entreprises dans un type de réseau où leurs relations sont hiérarchisées non pas verticalement, mais structurées horizontalement »*. L'auteur explique alors que la concurrence oblige les entreprises qui ne veulent pas se laisser distancer sur le plan de l'innovation à mettre en œuvre des stratégies de coopération, de mise en commun de moyens

---

<sup>3</sup> BRAUDEL Fernand : *La dynamique du capitalisme*, Paris : Arthaud, 1985, pp.54 à 56.

de recherche, prenant par exemple la forme de la création de filiales communes. En quelque sorte, cet esprit de coopération qui, avec les districts industriels, appartient au territoire et que nous avons eu néanmoins du mal à trouver à Tunis à ce niveau, réapparaîtrait à une dimension beaucoup plus vaste, puisque mondiale.

Nous voudrions essayer de montrer que la région de Tunis ne s'inscrit dans ce schéma général qu'au prix d'un double décalage : un décalage dans l'espace et un décalage dans le temps. Le décalage dans l'espace s'analyse comme le fait que les relations de confiance et de solidarité, absentes du niveau *local*, semblent partiellement reportées au niveau *national*, tandis que les relations verticales, qui ont contribué dans le modèle général à la constitution de réseaux *nationaux*, se nouent d'emblée à Tunis dans un cadre essentiellement *international*, avec quelques pays partenaires industrialisés appartenant essentiellement au continent européen.

Le décalage dans le temps résulte de ce que la mutation qui, selon B. KHERDJEMIL, tend à donner, à partir du début des années 1980, aux réseaux internationaux un caractère horizontal, ne concerne peut-être pas la région de Tunis. Du moins nous efforcerons-nous de le vérifier.

Pour parvenir à cette vérification, nous considérerons successivement la région de Tunis dans ses relations avec l'espace national puis international. Si le niveau local ne se suffit pas à lui-même, l'espace national forme-t-il une totalité plus aisément identifiable ou se trouve-t-il à son tour subordonné à un niveau plus vaste, c'est-à-dire international ? Telle sera la trame de la réflexion qui organisera cette partie.

Mais gardons-nous cependant de susciter des illusions sur l'ampleur de nos objectifs. D'abord, il ne s'agira pas d'étudier en tant que tels les systèmes productifs à dimension nationale et internationale : notre champ d'étude a été limité dès le départ aux entreprises relevant essentiellement de l'initiative locale, et il le restera. C'est seulement en tant qu'elles exercent une influence sur ces unités de production dues à l'initiative locale que les forces d'origine extérieure seront prises en compte. Ensuite, les questions énoncées plus haut ne seront posées que du point de vue de l'innovation et de la diffusion de l'innovation. Il n'est pas question de recommencer le travail de P. SIGNOLES (1985) concernant la place de Tunis dans les espaces respectivement national et international qui l'entourent. En particulier, les flux de matières ayant déjà fait l'objet d'une approche dans notre première partie, par laquelle nous avons cru pouvoir montrer la dépendance générale des entreprises industrielles tunisoises vis-à-vis de l'étranger en ce qui concerne leurs approvisionnements en biens intermédiaires et d'équipement, nous nous intéresserons ici essentiellement aux flux d'informations et de capitaux, et ce d'une manière analogue à celle qui nous a animé lorsque nous avons essayé d'interroger la réalité tunisoise à travers le concept de district industriel.

Rappelons que l'intérêt des districts industriels est de permettre de concilier un certain nombre de contraires : faible dimension des unités de production et économies d'échelle, constitution de filières intégrées jusqu'au niveau local et spécialisation des unités de production. Les voies de cette coopération sont la mise en commun de moyens et de marchés, la mobilité sociale et la circulation des informations. Nous essaierons donc de vérifier – aux niveaux successivement national puis international – si les réseaux dans lesquels s'inscrivent éventuellement les entreprises tunisoises permettent ou non d'aboutir aux mêmes fins.

## **Chapitre I : L'inscription de la région de Tunis dans des réseaux nationaux.**

Nous avons déjà mentionné que, selon B. KHERDJEMIL, le niveau de constitution de réseaux nationaux à fonctionnement vertical correspondait, sur le plan de la structuration de l'espace, à la « dynamique de la polarisation diffuse ».

La géographie industrielle et l'économie du développement des années 1960 ont été marquées par la pensée de la polarisation : François PERROUX, Jacques R. BOUDEVILLE, sont devenus des classiques en la matière, ce qui nous autorise à les interroger à nouveau, tout en marquant bien les limites que leur pensée a pu rencontrer avec le temps.

Pour Jacques R. BOUDEVILLE<sup>4</sup>, un espace polarisé est un « *ensemble d'unités ou pôles économiques qui entretiennent avec un pôle d'ordre immédiatement supérieur plus d'échanges ou connexions qu'avec tout autre pôle du même ordre* ». Cette définition introduit une double notion utile pour appréhender les relations entre unités : celle d'*interdépendance* et celle de *hiérarchie*. Le développement suppose qu'une unité plus importante que les autres (étrangère, publique ou grande firme privée) exerce des effets sur les plus petites. Ce sont les « effets d'entraînement » de François PERROUX, lesquels effets passent par « les flux, les prix, les informations » - ou encore « les flux, les prix, les anticipations » (PERROUX F., 1961).

Les flux ainsi désignés sont de deux sortes : flux de biens et services et flux de revenus. Les flux de la première catégorie sont censés être « entraînants » lorsqu'une grande unité (publique, nationale mais privée, ou bien étrangère) s'approvisionne en biens ou services intermédiaires auprès d'unités de moindre dimension qui l'entourent, ou bien encore qu'elle leur confie une part entière d'un processus de production dans le cadre d'une relation de sous-traitance. Ainsi se constitue un réseau hiérarchisé de manière verticale, tel qu'il a été repéré par B. KHERDJEMIL à la suite des économistes régulationnistes. L'accroissement des volumes traités par la grande unité nourrit ainsi la propre croissance des unités « entraînées » et peut même susciter une multiplication de ces petites entreprises. La capacité ou la volonté d'une grande entreprise de « déléguer » à des petites une part de son procès de production constitue le pendant de la capacité des petites entreprises à se spécialiser et à se partager les marchés dans les districts industriels.

Nous interrogerons donc tour à tour le secteur public industriel tunisien puis les quelques grands groupes privés de ce pays sur leur capacité à remplir une telle fonction dans la région de la capitale, avant que de poser, dans le chapitre suivant, la même question à propos des entreprises étrangères investissant plus ou moins directement dans la région de Tunis.

Quant aux flux de revenus concernés par la définition des effets d'entraînement, ils nous apparaissent par essence trop diffus pour pouvoir être appréciés dans le cadre de notre étude, puisque celle-ci concerne essentiellement le comportement des entrepreneurs locaux. Leur prise en compte nécessiterait en effet de mesurer l'effet multiplicateur du versement, par une grande firme, de salaires sur la consommation des ménages dans la région où vivent ses employés et, en un second temps, l'effet de cette consommation sur l'investissement, la

---

<sup>4</sup> BOUDEVILLE Jacques R. (dir.) : *L'espace et les pôles de croissance*, Paris : PUF, 1968.

production et l'emploi dans cette même région. En réalité, l'ampleur de ces effets est subordonnée à la capacité des entrepreneurs locaux à répondre à la demande additionnelle en biens et services éventuellement suscitée par une distribution de revenus par la grande firme, faute de quoi la seule croissance qui peut en découler est celle des importations. Mais cette capacité-là, à laquelle nous ne cessons en fait de nous attacher dès lors que nous nous intéressons au dynamisme entrepreneurial dans notre espace de prédilection, ne doit en tant que telle rien à la distribution de revenus par les grandes unités installées à proximité des PME. L'analyse macro-économique des effets de revenus, pris en eux-mêmes, sera donc volontairement ignorée.

L'entraînement par les prix désigne, dans la pensée de F.PERROUX, le phénomène suivant : la grande firme, par le jeu des économies d'échelle, peut produire à coûts décroissants, vendre aux unités plus petites qui l'entourent à des prix également décroissants, ce qui, en augmentant le pouvoir d'achat de ses clients, facilite leur expansion. La grande firme obtient le même résultat par l' *innovation* qu'elle met en œuvre et qui lui permet de fournir à des firmes clientes des produits de base ou des équipements moins coûteux ou plus productifs que par le passé.

On connaît l'essentiel de la condition des industriels tunisiens et tunisois à cet égard : l'importation des intrants et plus encore des équipements constitue une règle générale de leur stratégie d'approvisionnement<sup>5</sup>. Leurs entreprises s'inscrivent donc bien d'une certaine manière dans un réseau vertical dont la dimension est internationale, et dans lequel ils occupent une position hiérarchique de dépendance à l'égard de fournisseurs dont la taille est généralement disproportionnée par rapport à la leur. Cela suffit-il à conclure à l'existence d'effets d'entraînement exercés par ces fournisseurs sur ces industriels ? Il nous semble *a priori* que non, et ce pour les deux raisons suivantes : les industriels tunisois ne représentent bien souvent qu'une portion marginale du marché de leurs fournisseurs internationaux, ce qui signifie que, à chaque fois qu'ils bénéficient d'une baisse de prix de leurs approvisionnements, ou, par l'innovation, d'une augmentation de la productivité des machines qu'ils achètent, leurs concurrents internationaux en profitent de la même manière. Qui plus est, et c'est la deuxième raison qui nous fait douter de l'automatisme de l'existence d'effets d'entraînement dans le cadre de ces réseaux internationaux d'approvisionnement, nous avons fait état, de manière assez insistante, des difficultés et des surcoûts que la nécessité d'importer certains intrants occasionnait pour les industriels tunisois (délais, prix). Il en résulte que ceux-ci bénéficient finalement moins, et sans doute moins vite, que leurs concurrents internationaux des baisses de prix et des innovations pratiquées par leurs fournisseurs étrangers. L'existence de ce type d'effets d'entraînement suppose donc la présence **locale** des firmes entraînant. Nous aurons présente à l'esprit cette proposition lorsque nous examinerons la nature et les activités du secteur public tunisien : ce secteur public a-t-il reçu comme mission de pallier les contraintes de l'importation de biens intermédiaires et d'équipements ?

Les effets d'entraînement qui passent par les informations sont explicités par F.PERROUX (1961) de la manière suivante : la naissance d'une « industrie motrice<sup>6</sup> » crée un certain « climat ». La nouveauté introduit des variables différentes ou supplémentaires dans l'horizon et les projets des agents : elle a valeur d'exemple, est source d'un surcroît d'inégalités qui suscite en réaction une volonté de gain et de puissance. Ne sont donc pas désignés à travers ces mécanismes des processus de transfert de technologie ou de diffusion

---

<sup>5</sup> Cf. supra, Première partie, I-D-b

<sup>6</sup> Industrie se développant plus tôt que les autres sous la forme de la grande industrie moderne, et connaissant des taux d'accroissement supérieurs à la moyenne.

des innovations, mais plutôt des mécanismes de propagation de la *motivation* : la conception de l'information est ici plus psychologique qu'économique.

Mais PERROUX précise sa pensée lorsqu'il définit les « effets de l'agglomération territoriale » due à l'installation d'un complexe d'industries motrices : ils s'analysent notamment, selon lui, comme des effets d'intensification, dus à la proximité et aux contacts humains, au mélange de catégories de population dont les consommations sont diversifiées, à la naissance de besoins collectifs, de rentes d'emplacement et à la création de **traditions, au sens de qualifications**<sup>7</sup>. Pour nous résumer, nous pourrions avancer que les effets d'agglomération ainsi énoncés renferment, sans s'y limiter, les effets de proximité constatés par MARSHALL dans les districts industriels. Mais une cause différente produirait alors les mêmes effets : la présence de grandes firmes serait à l'origine d'une « atmosphère marshallienne » de circulation des informations, de formations réciproques des acteurs, alors que, dans le cas des districts industriels, il faudrait chercher l'origine de cette effervescence dans une tradition plus diffuse. Nous avons pu préciser que, dans le cas des districts industriels, la circulation des informations passe essentiellement par la mobilité des hommes : mobilité des salariés d'une entreprise à une autre, création de nouvelles entreprises par des salariés. Nous essaierons donc de vérifier si les grandes firmes (essentiellement, à Tunis, publiques ou étrangères) jouent effectivement ce rôle.

Nous allons successivement chercher quels effets d'entraînement le secteur public est susceptible d'exercer sur les PMI de la région de la capitale et quelles en sont leurs limites, avant de considérer la capacité des groupes industriels tunisiens privés à former des réseaux de taille nationale.

### **A. La polarisation par l'investissement public à Tunis.**

Les effets de polarisation exercés par les grandes firmes privées sont des effets que l'on peut qualifier de « spontanés », sous-produits d'une logique de firme dont la finalité est autre. Mais dès lors qu'il est question de polarisation par le secteur public, il devient pertinent de faire intervenir la volonté politique pour rendre compte des effets d'entraînement ainsi exercés sur les entreprises privées. Il est alors possible de distinguer des effets volontaires d'autres effets, plus spontanés. C'est cette distinction que nous voudrions donc opérer en premier lieu : un retour historique sur le secteur public tunisien nous permettra de mesurer l'évolution de la « vocation » de ce secteur et la place réelle qu'a occupée la volonté de développement polarisé dans les missions qu'on lui a assignées. Il sera temps ensuite de tenter une approche, principalement à travers les perceptions qu'en ont les entrepreneurs privés que nous avons rencontrés, de la réalité des effets spontanés exercés par ce secteur public sur les PMI de la région de Tunis.

#### ***a. Evolution des finalités du secteur public industriel tunisien.***

L'intérêt de remonter aux origines du secteur public industriel tunisien est de permettre de ramener la logique de polarisation à la place qui fut la sienne, somme toute modeste, dans la politique qui a présidé à la constitution de ce secteur. Il faut encore une fois

---

<sup>7</sup> C'est nous qui soulignons.



distinguer les effets d'entraînement voulus et programmés des effets spontanés. En ce qui concerne les premiers, il est possible de montrer que la région de Tunis n'a pratiquement jamais fait l'objet d'une politique visant à un développement polarisé.

On peut considérer que la construction progressive de ce secteur public, et ce quels que soient les avatars que les changements de politique successifs ont pu lui faire subir, a obéi à trois grands types de motivations : la « tunisification » de l'héritage colonial, la création de pôles de développement industriel, la substitution à l'initiative privée.

La tunisification de l'héritage colonial a poussé les dirigeants de la Tunisie indépendante à investir par rachat d'unités existantes dans des branches telles que celles des matériaux de construction, des industries mécaniques et métalliques ou encore de la chimie. Le souci de remplacer l'initiative privée a ensuite conduit à élargir le secteur public à des branches produisant des biens de consommation pour le marché intérieur, dans une optique de substitution des importations. C'est ainsi qu'est née en 1965 la société publique « Le Confort » dans le domaine de l'électroménager ; c'est ainsi aussi que sera mise en place à Sousse à la même époque une industrie de montage automobile, représentée par la STIA (Société Tunisienne des Industries Automobiles), à laquelle il faut ajouter la construction mécanique avec les « Ateliers Mécaniques du Sahel » ; c'est encore ainsi que sera constitué un ensemble public d'industries textiles, la SOGITEX (SOciété Générale des Industries TEXtiles), regroupant la SOGIC de Menzel-Bourguiba (gouvernorat de Bizerte) pour la confection, la SOGILAINE de Monastir et la SOGICOT à Bir Kassâa (gouvernorat de Ben Arous). Dans le secteur agro-alimentaire, enfin, la création de la STIL (Société Tunisienne des Industries Laitières) à Tunis, est venue compléter utilement le tableau.<sup>8</sup> Ces entreprises seront parmi les premières visées par le programme de privatisation entamé dans la décennie 1980, dans la mesure où l'encouragement à l'initiative privée a permis de faire émerger peu à peu une bourgeoisie locale capable, peu ou prou, de racheter des entreprises que l'Etat ne considère plus, à partir de la mise en œuvre d'un « plan d'ajustement structurel », de son ressort de faire fonctionner.

Quant à la création de pôles de développement industriel, cette stratégie, limitée dans le temps comme dans l'espace, n'a concerné que quelques régions privilégiées soit en raison de leur passé (Bizerte), de leurs atouts en termes de ressources naturelles (Gabès et Kasserine) ou encore d'une volonté de rééquilibrage régional, la construction de la Céramique Tunisienne à Jendouba en 1967, des Faïenceries Tunisiennes de Tabarka, de la briqueterie d'El Hamma (gouvernorat de Gabès) en 1967 également et, en 1968, de la marbrerie de Thala (gouvernorat de Kasserine) pouvant sans doute illustrer en partie cette dernière préoccupation. De ce dernier point de vue, il est fort logique que la région de la capitale, déjà **relativement** « surindustrialisée » (SIGNOLES P. , 1985), n'ait pas constitué un terrain d'expérimentation privilégié de cette stratégie polarisante qui a été mise en œuvre en Tunisie en trois grandes vagues, avant d'être abandonnée (DLALA H. , 1989).

La première vague, dès les années 1960, a concerné les pôles de Bizerte et de Menzel-Bourguiba (dans le même gouvernorat). A Menzel-Bourguiba fut créée en 1964 la Société tunisienne de Construction Mécanique et Navale (SOCOMENA) qui, l'année suivante, participa elle-même, en compagnie d'autres partenaires allemands et tunisiens, à la constitution d'une société de construction métallique. L'Etat accueille ensuite sur des sites

---

<sup>8</sup> DLALA Habib : « Etat et développement industriel en Tunisie : de l'investissement direct au désengagement », *Revue Tunisienne de Géographie*, 1989, n°17.

hérités dans la même ville diverses industries (montage de tracteurs, électroménager, textile, pneumatiques, meubles). Malgré la diversité induite par cette dernière politique, il se dessinait donc une certaine cohérence industrielle, dans ce pôle, autour du travail des métaux et de leur utilisation. A Bizerte, on commença par la remise en service de la cimenterie Portland puis, en collaboration avec l'Italie, fut installée la raffinerie de Zarzouna sous le nom de STIR (Société Tuniso-Italienne de Raffinage<sup>9</sup>).

La cohérence industrielle est plus visible encore à l'observation de la deuxième vague de construction publique de pôles de développement. Il s'est alors agi, dans les années 1970, de la constitution du pôle chimique de Gabès, dans le sud du pays, qui visait à valoriser les ressources en phosphates de chaux dans le contexte d'un marché mondial alors en forte expansion. La construction d'un port et d'une centrale thermo-électrique permettait le transport et le traitement des phosphates et du gaz naturel du sud : étaient donc valorisées dans le même temps une matière première, une source d'énergie nécessaire pour sa transformation et une infrastructure utile à l'écoulement du produit. Il s'agissait aussi de faire face à une pénurie de matériaux de construction dans le sud du pays, d'où la construction d'une cimenterie en 1973. Il est à noter que ce deuxième pôle fut mis en chantier par l'Etat à une époque où celui-ci avait déjà remis en question l'orientation « socialiste » de la décennie 1960, laquelle n'aura figuré que comme une parenthèse dans l'histoire de la Tunisie. Cette concomitance entre la poursuite d'une orientation de développement polarisé et l'inauguration d'une politique d'incitation à l'initiative privée (loi 72-38 de 1972 encourageant les industries exportatrices) éclaire d'un jour particulier la mission assignée alors au secteur public encore en expansion : non pas concurrent, mais plutôt complémentaire du secteur privé.

La politique de développement polarisé se poursuit encore au début des années 1980 : une troisième vague en est formalisée dans le VIème plan (1982-1986). Des projets comparables à ceux de la seconde vague avaient alors pour but, si l'on suit l'analyse qu'en fournit H. DLALA, de « relever le niveau industriel des régions périphériques ». Le pôle gabèsien constitua avec Gafsa un axe fonctionnant autour de la filière des phosphates. Il faut ajouter à cette filière l'exploitation de sels de saumure à Zarzis. Visant essentiellement à approvisionner les marchés extérieurs tout en valorisant les ressources naturelles par une première transformation, ces nouvelles initiatives n'ont exercé, selon H. DLALA, que des effets limités en aval. Les projets étaient conçus à Tunis, financés par des agents extra-régionaux, voire étrangers, et ne dépendaient d'un marché ni régional ni même national. Malgré tout, le secteur public industriel était bien parvenu à remplir une partie de sa mission spatiale et sociale : H. DLALA note ainsi que, à l'époque où il écrit (1989), les entreprises dont le capital est détenu pour au moins 50% par l'Etat occupent 37% des salariés des industries manufacturières et non manufacturières et regroupent 7,5% des établissements industriels. De plus, 28,4% (seulement) des emplois du secteur public sont concentrés dans le « Grand Tunis », alors que cet espace renferme 54,3% des emplois du secteur privé. Le premier montre donc une plus grande capacité de rééquilibrage spatial et de création d'emplois que le second. Cette remarque de H. DLALA sonne comme une mise en garde, dans un contexte qui devient, à partir de la fin des années 1980, celui d'un désengagement de l'Etat. En effet, si l'auteur pouvait écrire que, jusqu'en 1986, « ...le retour du libéralisme n'a pas empêché le secteur industriel public de se développer, **en particulier hors de la capitale**<sup>10</sup> », il n'en est plus de même à partir de la mise en application du « plan d'ajustement structurel ». On peut considérer en effet que, à cette date, la stratégie de développement

---

<sup>9</sup> Devenue, par la suite, avec le rachat par l'Etat tunisien de la part italienne, Société Tunisienne des Industries du Raffinage.

<sup>10</sup> C'est nous qui soulignons.

polarisé est définitivement abandonnée, même si Habib DLALA, dans un autre document<sup>11</sup>, faisait déjà remonter cet abandon à 1969 : « A partir de septembre 1969, le choix « dirigiste » mis en œuvre directement par l'Etat-entrepreneur est remis en cause, **et la politique des pôles de croissance abandonnée**<sup>12</sup> ». C'est sans doute qu'il faut distinguer les niveaux de la *conception* et de l'*application* de la politique industrielle. Au premier niveau, il est vrai que, en tant qu'idéologie inspiratrice, la polarisation avait certainement déjà perdu de son crédit dès la fin de la décennie 1960 aux yeux des dirigeants tunisiens qui succédèrent à M. Ben Salah. Mais diverses circonstances - dont nous avons déjà souligné certaines (nécessité de rééquilibrage régional, défaillance de l'initiative privée dans certains domaines d'activité, pénurie de matériaux de construction...) - ont conduit l'Etat, au niveau de la mise en œuvre de sa politique industrielle, à continuer à s'engager et le secteur public à s'étendre.

De 1969 à 1993, en effet, le nombre d'entreprises publiques est passé de 179 à 368, ces chiffres ne comprenant pas les banques et les assurances ainsi que les EPIC<sup>13</sup> non marchands<sup>14</sup>. Reflet de cette tendance, le secteur public représentait encore, au cours de la période 1987-1991, 48,04% des investissements et 10,9% du PIB, après avoir atteint sur la période 1983-1986, respectivement 53,2% et 15,7% des mêmes grandeurs (LAKHOUA F., 1995). En termes relatifs, la part du secteur public avait donc commencé à décliner avant même le début de la mise en œuvre du programme de privatisations, et ce du simple fait de la politique de stimulation de l'investissement privé. Par contre, au cours de la décennie 1980, c'est la *conception* même de la politique industrielle qui connaît un renversement de tendance : l'Etat commence en effet à organiser lui-même le reflux du secteur public, après une longue phase de flux.

Nous devons alors nous interroger, dans le cadre de notre problématique, sur la nature et l'ampleur des effets que peuvent comporter les privatisations sur les petites et moyennes entreprises privées existantes. Car privatisation n'est pas disparition ! Rien n'interdit donc *a priori* de supposer que, une fois privatisées, les entreprises du secteur public puissent continuer à exercer d'éventuels effets d'entraînement sur des unités privées plus petites.

Il faut cependant, pour répondre à cette question, distinguer au moins deux étapes du processus de privatisation en Tunisie :

La première étape couvre les années 1981 à 1994. Au cours de cette période, le retrait du secteur public n'est pas encore conçu par les pouvoirs publics comme une politique radicale, destinée à affecter l'ensemble de ce secteur. Il s'agit plutôt, en quelque sorte, de se débarrasser des entreprises en difficultés, comme EMT<sup>15</sup>, cédée au gré à gré<sup>16</sup> selon une procédure confidentielle assurée par une structure *ad hoc*, la CAREP (Commission d'Assainissement et de Restructuration des Entreprises Publiques), dépendant du Premier Ministère<sup>17</sup>. Il s'agit toujours, d'autre part, d'éviter de toucher aux « secteurs à caractère stratégique » - comme cela fut spécifié en 1981, lorsqu'une première décision

---

<sup>11</sup> DLALA Habib : « La reconversion compétitive de l'industrie tunisienne : arrimage à l'Europe et mise à niveau », *Méditerranée*, 1997, n°87.

<sup>12</sup> Souligné par nous.

<sup>13</sup> Etablissements Publics Industriels et Commerciaux.

<sup>14</sup> LAKHOUA Fayçal : « Le processus de privatisation de l'appareil productif en Tunisie », communication présentée au séminaire sur « Le rôle de l'Etat dans la régulation économique : cas de la Tunisie », organisé par l'Association des Economistes Tunisiens en collaboration avec le Centre d'Etude et de Recherche et de Publication (CERP) et la Fondation Friederich EBERT le 26 mai 1995 à TUNIS.

<sup>15</sup> « Electro-Ménager Tunisien », marque : « Le Confort ».

<sup>16</sup> Au groupe Tabrid, comme nous le savons, à partir de témoignages oraux, ce groupe étant représenté dans notre échantillon d'entreprises.

<sup>17</sup> BOUMIZA K. : « Privatisation, l'année des dragons », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n°148.

gouvernementale fut prise dans le sens de la vente des entreprises appartenant à l'Etat. Cette initiative fut suivie par la promulgation d'une série de lois organisant le processus de privatisation (85-72, 87-47, et 89-9 du 1<sup>er</sup> février 1989)<sup>18</sup>.

Au cours de cette première étape, ce processus resta marqué par sa lenteur. Il se heurta en effet à un certain nombre d'obstacles, parmi lesquels figurent la « résistance syndicale », les problèmes financiers des entreprises à privatiser, l'étroitesse du marché financier et la complexité de la législation (HARIK I., 1990). Malgré tout, 43 entreprises (donc 11,7% des entreprises publiques existant en 1993) et 51 unités de production avaient déjà été cédées en mai 1995. Mais toutes ne concernaient pas l'industrie : 48,5% relevaient du tourisme et 3,3% du commerce. Pour ce qui est de l'industrie, les branches de la chimie et de la mécanique représentaient 20,51% du total de ces 51 unités, l'industrie agro-alimentaire et la pêche, 9,45%, les matériaux de construction, 7,64%, et le textile, 7,89%. Les secteurs non cités n'en totalisaient que 2,71% (LAKHOUA F., 1995). La priorité donnée à la privatisation des entreprises en difficulté explique donc en grande partie la rareté de leurs acquéreurs. En même temps, elle n'autorise guère à parier sur la capacité de ces nouveaux venus dans la sphère privée à dynamiser le tissu industriel. En témoigne le cas d'EMT, qui constitue plus, aux dires de nos interlocuteurs du groupe Tabrid, un frein qu'un stimulant au développement de ce groupe<sup>19</sup>.

Une deuxième étape commence avec la promulgation de la loi 94-1021 du 1<sup>er</sup> août 1994. C'est la philosophie même du programme de privatisation qui change alors : le désengagement de l'ensemble du secteur productif devient un principe. Sur un plan organisationnel, le dossier de la privatisation passe du Premier Ministère à celui du Développement Economique (BOUMIZA K., 1996 c). La loi tente d'autre part de pallier les difficultés à trouver les acquéreurs en multipliant le nombre de procédures possibles de vente et en introduisant une nette intention de transparence. Les modalités d'une opération de privatisation sont désormais les suivantes : cession de blocs d'actions des entreprises concernées via la Bourse de Tunis, OPV (Offre Publique de Vente), cession d'éléments d'actifs, fusion et concession<sup>20</sup>.

Cette deuxième période de privatisation enregistre alors une nette accélération de leur rythme : entre 1987 et 1994, 48 entreprises publiques seulement ont été cédées, ce qui représente un rythme de 6 par an, tandis que les seules années 1995, 1996 et 1997 ont vu la privatisation de 45 unités, soit 15 par an<sup>21</sup>.

La répartition sectorielle des entreprises privatisées (tableau n°50) entre 1980 et 1998 permet de relativiser la place de l'industrie dans ce processus.

Toutes les difficultés n'ont cependant pas été aplanies par la promulgation de la loi du 1<sup>er</sup> août 1994. Mme B.A<sup>22</sup> relève trois catégories de problèmes : foncier, social et financier.

Nous ne nous attarderons pas sur le premier type d'obstacle, qui résulte de l'absence de titres fonciers concernant des terrains souvent issus de la colonisation. Le problème « social » désigne la présence, dans les entreprises privatisables, de « sureffectifs » ou, du moins, d'effectifs salariés jugés excessifs par les acquéreurs potentiels, ce qui nécessite de

---

<sup>18</sup> HARIK Ilya : « Privatisation et développement en Tunisie », *Monde arabe, Maghreb-Machrek*, 1990, n°128.

<sup>19</sup> Cf., supra, Deuxième partie, III-B-b-2-γ)

<sup>20</sup> « La relance de la privatisation », *La Tunisie Economique*, 1998, n°87.

<sup>21</sup> *La Tunisie Economique*, art. cit., 1998.

<sup>22</sup> Actuellement en poste au Ministère de l'Industrie, après avoir servi au Ministère du Développement Economique ; entretien du 27 juillet 1998.

passer par une phase préalable d'« assainissement » (licenciements, préretraites, etc.)<sup>23</sup>. Ce problème semble lié au dernier cité, dit « financier », qui réside dans un état d'endettement parfois démesuré des entreprises

**Tableau n° 50** : Répartition sectorielle des entreprises privatisées entre 1980 et 1998

Secteur	Recette <sup>a</sup> en MD <sup>b</sup> tunisiens	Nombre d'entreprises
Tourisme et artisanat	142,4	22
Agriculture, pêche	39,3	11
Matériaux de construction	31,6	10
Industries chimiques et mécaniques	52,4	10
Textile	3,1	5
Commerce	47,4	11
Transport	64	14
Banque	0,5	1
Autres	11,6	11
Total	402,3	95

Notes :

- a- produit de la privatisation
- b- millions de dinars tunisiens

Source : « *La Tunisie Economique* » n°87, mai 1998

privatisables, notamment dans les secteurs suivants : commerce, industries agro-alimentaires, travaux publics, matériaux de construction, électroménager - et à l'exception de celui des hydrocarbures. Si l'Etat accepte alors d'abandonner ses créances, il n'en est pas de même des banques privées, qui s'y refusent, ni même des banques publiques, qui ne le font qu'avec réticence. C'est dans ces conditions, explique Mme B.A., que les ventes se font préférentiellement par éléments d'actifs : un appel d'offres est lancé, assorti d'un cahier des charges ; le candidat est retenu sur la base du prix qu'il propose ainsi que de la solution qu'il apporte aux problèmes posés dans le cahier des charges (quant au maintien des effectifs, par exemple). Or la procédure utilisant un cahier des charges reste assez fréquemment employée : en 1995, sur 15 sociétés publiques cédées, 6 l'ont été par ventes de blocs d'actions, 4 par OPV et les 5 autres sur « cahier des charges » (BOUMIZA K., 1996 c). Il faut toutefois ajouter que la vente par éléments d'actifs est également employée lorsque l'entreprise concernée est caractérisée par une forte dispersion géographique de ses établissements, aucun acquéreur n'étant susceptible d'être intéressé par la totalité d'entre eux.

Il paraît donc clair que l'Etat n'est pas en train de livrer au secteur privé tunisien un appareil industriel « en état de marche », et ce même si l'assainissement et la restructuration des entreprises publiques concernées constituent des phases préalables à leur cession. La question de la capacité des entreprises privatisées à jouer un rôle stimulant à l'égard des PMI tunisoises reste donc posée. Elle nous semble renvoyer à la capacité de deux autres groupes

<sup>23</sup> A quoi il conviendrait d'ajouter l'attitude jugée dilatoire des PDG en place, qui redoutent de perdre leur pouvoir à l'issue de l'opération.

d'acteurs à relayer le secteur public : les groupes financiers et industriels privés tunisiens, d'une part, le capital étranger d'autre part.

89% des acquisitions d'entreprises publiques effectuées jusqu'en 1994 ont concerné des Tunisiens (LAKHOUA F., 1996). L'identité des acquéreurs n'est pas rendue publique par l'Administration ; tout au plus sommes-nous parvenu à savoir qu'il s'agit de « groupes déjà en place » et d'étrangers « pour les opérations les plus juteuses » (électricité, banques, télécommunications, cimenteries...).

Si les groupes privés tunisiens existants montrent suffisamment de solidité financière et de dynamisme pour assimiler les ex-entreprises publiques, avec à la clef des effets de synergie susceptibles de les renforcer en retour, alors, mais alors seulement, la Tunisie pourra se targuer d'avoir su emprunter le chemin montré par d'illustres devanciers, tels le Japon, dont les premières entreprises industrielles ont d'abord été créées par l'Etat avant d'être confiées à une classe capitaliste (néanmoins sous tutelle) (MORISHIMA M., 1987). L'étude que nous allons engager des groupes privés tunisiens permettra d'éclairer utilement cette question<sup>24</sup>.

Mais, même si le capital étranger reste pour l'heure minoritaire dans ces opérations, il est vraisemblable que sa participation sera encouragée, sur la base d'une double argumentation qui s'exprime officieusement sous la plume de F. LAKHOUA : « ... *Enfin, les partenaires de la privatisation doivent être choisis avec beaucoup de soin tant au niveau de l'évaluation que des acheteurs. Ceux-ci peuvent rester des acheteurs nationaux tant que les entreprises à privatiser sont d'un nombre et/ou d'une taille limité. Si l'on doit privatiser des entreprises de taille plus importante, l'appel au marché international devient une nécessité en raison des **moyens financiers** à mobiliser. (...) A ce sujet (intéresser les groupes étrangers à participer à certaines privatisations), notons qu'un tel flux peut **alléger massivement l'encours de la dette**<sup>25</sup> (à titre d'exemple, en Nouvelle-Zélande, la privatisation de la compagnie de téléphone à trois groupes étrangers a réduit l'encours de la dette de 13%)...* » (LAKHOUA F., 1996).

L'auteur ajoute toutefois : « *L'arrivée massive des capitaux extérieurs suppose un certain nombre de conditions dont deux des plus importantes ne sont pas actuellement remplies. Le libre mouvement des fonds, mais également une bonne rentabilité des entreprises dans lesquelles ils vont investir (...)* ».

La capacité du capital étranger à relayer l'Etat tunisien dans un rôle de développement industriel renvoie ainsi à l'étude ultérieure des effets de polarisation autour de ce capital étranger<sup>26</sup>.

Quoi qu'il en soit, si les entreprises une fois privatisées continuent d'exercer des effets d'entraînement sur des unités plus petites, ceux-ci relèveront de la catégorie de ceux que nous avons qualifiés de « spontanés », en dehors de toute politique de polarisation, si tant est que cette dernière politique, du moins dans la région de Tunis, se soit jamais exprimée de manière déterminante.

En effet, nous pouvons retenir de cette première approche qu'une stratégie de développement délibérément polarisante s'est trouvée doublement limitée, dans le temps et dans l'espace ; en particulier, la région de Tunis n'a jamais été conçue comme un pôle de développement. Néanmoins, il n'est pas interdit de traquer d'éventuels effets d'entraînement

---

<sup>24</sup> Cf., infra, Troisième partie, I-B

<sup>25</sup> C'est nous qui soulignons, A. M.

<sup>26</sup> Cf., infra, Troisième partie, II-A-a et II-A-b.

« involontaires » que des entreprises publiques, conçues selon une autre logique que celle de la polarisation, exerceraient en aval ou en amont sur des unités privées plus petites.

***b. L'influence « spontanée » du secteur public industriel tunisien sur les PMI de la région de la capitale.***

1. La polarisation par les flux et les prix.

Les effets d'entraînement « par les flux » et « par les prix » sont en quelque sorte des effets en aval et en amont des firmes entraînant. Ils résultent d'une certaine articulation de ces firmes avec cet amont et cet aval. S'agissant du secteur public, ils dépendent donc de la place qu'occupe ce dernier dans le système productif local.

*α) Place du secteur public dans le système productif industriel de la région de Tunis.*

Le programme de privatisation toujours en cours en Tunisie – mais engagé depuis de nombreuses années - rend les frontières du secteur public quelque peu mouvantes. Il doit donc être bien compris que les données que nous fournissons maintenant, et qui proviennent du Ministère de l'Industrie, se bornent à photographier la situation de ce secteur à une date bien précise, celle du 16 juin 1998<sup>27</sup>. Le secteur public industriel tunisien pouvait à cette date être décomposé en trois parties : 19 entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'Industrie, un même nombre d'entreprises à participation publique (non majoritaire), et enfin des groupements et centres techniques, au nombre de 9.

La répartition sectorielle de ces entreprises publiques et parapubliques est précisée dans le tableau n° 51.

Malgré une diversité sectorielle d'ensemble, nous pouvons tout de même constater que l'énergie occupe une place de choix dans ce qui reste du secteur public. Il en est de même, dans une moindre mesure, des industries mécaniques, métallurgiques et électriques. En considérant de plus la place prise par les branches qui fournissent aux entrepreneurs du bâtiment des matériaux de construction, ainsi que par le secteur de la chimie, nous pouvons conclure à une prédominance des industries de base dans le secteur public (30 entreprises sur 37), ce qui ouvre la possibilité d'effets d'entraînement en aval (ou effets par les prix). Certes, le nombre d'entreprises ne peut être regardé comme un critère suffisant du poids du secteur public dans une branche. Faute de données systématiques concernant la dimension des dites entreprises, en terme d'effectifs ou de chiffre d'affaires, nous ne pouvons que compléter ces informations par des données en terme d'investissement. Le tableau n°52 montre comment la formation brute de capital fixe s'est répartie entre les branches de l'industrie manufacturière, et en fonction des contributions relatives des secteurs public et privé, durant la période 1992-1995.

Ces données brutes permettent de construire le tableau n°53, où sont calculés, d'une part, le pourcentage de chaque branche dans l'investissement public consacré aux industries manufacturières

---

<sup>27</sup> Date où nous avons obtenu ces informations des services de ce Ministère.

**Tableau n°51** : Répartition sectorielle des entreprises publiques et parapubliques en 1998<sup>a</sup>

<b>Branches</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>
Industries agro-alimentaires	3
Industries métallurgiques, mécaniques et électriques	8
Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	4
Industries chimiques	4
Industries textiles	2
Industries diverses	2
Energie	14
<b>Total</b>	<b>37</b>

Notes :

a- Centres techniques et groupements exclus, ainsi que l'AFI (Agence Foncière Industrielle) qui est comptée dans la liste des « entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'Industrie ».

*Source : Ministère de l'Industrie*

**Tableau n°52** : Les investissements réalisés au cours de la période 1992-1995 (en millions de dinars tunisiens, aux prix de 1990)

<b>Branches</b>	<b>Total</b>	<b>Secteur public</b>
Industries agro-alimentaires	361,3	110,3
Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	300,8	134,5
Industries mécaniques et électriques	254,0	41,5
Industries chimiques	178,4	113,3
Industries textiles et de la chaussure	414,2	5,5
Industries manufacturières diverses	207,4	28,3
<b>Total industries manufacturières</b>	<b>1 716,1</b>	<b>433,4</b>

*Source : 3<sup>ème</sup> rapport de suivi de l'exécution du VIIIème plan de développement 1992-1996. République Tunisienne, 1995*

et, d'autre part, la proportion représentée par l'investissement public dans l'investissement total de chaque branche. Bien que limitées aux industries manufacturières, ces données permettent au moins de confirmer que l'Etat investit de préférence dans les branches de la chimie et des matériaux de construction, délaissant au contraire les industries textiles et diverses.

Sans vouloir revenir sur l'historique du secteur public, il est intéressant de mesurer, à partir de ces données, quelle a été l'évolution du poids de l'investissement public par branche manufacturière. C'est l'objet du tableau n° 54.



**Tableau n°53** : Importance et répartition sectorielle de l'investissement public en Tunisie, de 1992 à 1996

<b>Branches</b>	<b>Part de chaque branche dans l'investissement public total en %</b>	<b>Part de l'investissement public dans l'investissement de chaque branche en %</b>
Industries agro-alimentaires	25,5	30,5
Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	31,0	44,7
Industries mécaniques et électriques	9,6	16,3
Industries chimiques	26,1	63,5
Industries textiles et de la chaussure	1,3	1,3
Industries manufacturières diverses	6,5	13,6
Total industries manufacturières	100,0	25,3

**Tableau n°54** : Part relative du secteur public dans la FBCF des différentes branches industrielles (1970-1980), en %

<b>Branches</b>	<b>1962-1969</b>	<b>1970-1976</b>	<b>1977-1980</b>
Industries agro-alimentaires	72	30	38
Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	93	69	79
Industries mécaniques et électriques	92	54	46
Industries chimiques	62	70	91
Industries textiles et de la chaussure	83	18	13
Industries manufacturières diverses	79	23	18
Total industries manufacturières	84	47	61

*Source : P. SIGNOLES : « L'espace tunisien : Capitale et Etat-Région », t. II, page 807 : tableau 3-18, dont la reproduction se limite cependant à la seule la part du secteur public dans chaque branche.*

Nous pouvons ainsi constater que le secteur public n'a pas toujours été confiné aux industries de base, puisque, dans la décennie 1960, l'Etat était partout le principal investisseur, même si à des degrés divers. Mais ce tableau permet de mesurer à quel point le désengagement très progressif de l'Etat s'est accompagné d'une redéfinition de son rôle en tant qu'investisseur, et de son recentrage sur les industries de base.

Il faut cependant compléter cette description en considérant la répartition géographique de ce secteur industriel. En effet, d'après la remarque formulée en introduction à cette section, ce dernier ne peut exercer des effets favorables aux entreprises de la région de Tunis que dans la mesure où ses établissements s'y trouvent également localisés.

Globalement, cette répartition géographique, par gouvernorat, des établissements productifs du secteur public industriel tunisien se présente comme indiqué dans le tableau n° 55.

**Tableau n°55** : Répartition géographique des établissements<sup>a</sup> productifs du secteur public industriel tunisien<sup>b</sup> en 1998

Gouvernorat	Nombre d'entreprises
Béja	2
Bizerte	2
Gabès	2
Tunis	6
Ben Arous	2
Sfax	2
Gafsa	1
Le Kef	3
Kasserine	1
Implantation diffuse	14
Sousse	4
Monastir	1

Notes :

- a- Il ne s'agit donc pas ici de la localisation de leurs sièges sociaux, même si, parfois, siège social et usines sont géographiquement confondus.
- b- à l'exclusion de l'AFI et des groupements et centres techniques.

*Source : Ministère de l'Industrie*

Certaines entreprises publiques possèdent des établissements dans plusieurs gouvernorats. D'ailleurs, il est très fréquent, notamment dans le secteur énergétique, que la répartition des activités concerne tout le territoire de la République : l'implantation des entreprises en question a donc été qualifiée de « diffuse ». Dans d'autres cas, beaucoup moins nombreux, une entreprise publique localise ses activités dans deux gouvernorats. Ces cas sont d'ailleurs facilement identifiables : il s'agit d'une part, du « Groupe Chimique Tunisien », présent à Gabès et Sfax, et, d'autre part, de la SOFOMECA (Société de Fonderie et de Mécanique), présente à Tunis et Ben Arous. Chacune de ces entreprises a alors été comptabilisée dans chacun des gouvernorats où elle possédait un établissement. Il serait donc vain d'effectuer le total des implantations par gouvernorat pour espérer retrouver le total des entreprises publiques.

Nous constatons en tout cas que la région de Tunis ne localise qu'une minorité d'entreprises publiques industrielles, même si ce constat doit être tempéré car il s'appuie sur des données qui ne concernent que le nombre des entreprises sans prendre en compte leur dimension, faute de critères disponibles pour ce faire. Huit unités de production industrielle publiques seulement sont présentes dans le district de Tunis, dont six à Tunis et deux à Ben Arous. Il est intéressant maintenant de considérer la répartition sectorielle de ces 8 unités : elles concernent l'industrie agro-alimentaire (la Société Tunisienne d'Industrie Laitière, basée à Tunis), les matériaux de construction (la Société Tunisienne de Chaux), les industries

métallurgiques, mécaniques et électriques, ainsi que l'énergie. Pour ce qui est des IMME, on trouve à Tunis une société d'ingénierie industrielle à participation publique, la TECI (Tunisie Engineering de Construction Industrielle). Les autres unités publiques de ce secteur sont la SOFOMECA (SOciété de FONderie et de MECAnique), présente également, comme déjà dit, à Ben Arous, et la SOTUMETA (SOciété TUNisienne METAllurgique). En ce qui concerne enfin le secteur énergétique, il faut noter que deux des entreprises parapubliques concernées et exerçant leurs activités à Tunis sont en réalité des entreprises à participation étrangère dans lesquelles l'Etat tunisien possède aussi une part : il s'agit de la Compagnie Franco-Tunisienne de Pétrole et de la Société Italo-Tunisienne d'Exploitation Pétrolière, cette dernière connaissant d'ailleurs une implantation diffuse sur le territoire national. Il conviendrait enfin d'ajouter à ces entreprises la « Pharmacie Centrale » ; présente à Tunis, cette entité ne dépend cependant pas du Ministère de l'Industrie, mais de celui de la Santé. Plus généralement, il faut aussi savoir que la Société Tunisienne de Chaux, l'une des entreprises publiques exerçant leurs activités dans la région de Tunis, est la seule à être une société entièrement contrôlée par le Ministère de l'Industrie : les autres font l'objet d'une participation minoritaire de l'Etat.

Toutefois, il serait trop restrictif de considérer que seules les entreprises publiques installées dans la région de Tunis sont susceptibles d'exercer des effets d'entraînement sur les entreprises privées de la même région. Cela est peut être vrai des effets en amont. La logique voudrait en effet que les commandes des établissements publics profitent en priorité aux PME qui en sont géographiquement les plus proches. Encore cela n'est-il pas prouvé. Il n'en est certainement pas de même des effets d'aval : si la nécessité où se trouvent certains entrepreneurs d'importer leurs intrants leur crée des difficultés, il serait abusif d'extrapoler ces difficultés à l'approvisionnement national, même sur de longues distances. En particulier, on ne saurait *a priori* considérer comme potentiellement nuls les effets exercés par le pôle sidérurgique (Société Tunisienne de Sidérurgie El Fouledh, SOCOMENA) et pétrolier de Bizerte, y compris sur les entreprises privées de la région de Tunis, d'ailleurs fort proche.

Connaissant la nature des activités industrielles publiques exercées dans la région de Tunis et, plus largement, dans celle du Nord-Est de la Tunisie, nous pouvons plus facilement estimer la réalité et les limites des retombées de ces activités par les flux qu'elles suscitent en amont et en aval. Nous l'aborderons à travers les témoignages des acteurs que sont les entrepreneurs et, dans une moindre mesure, les détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevets, modèles) qui ont fait l'objet de notre enquête.

*β) Les flux en amont : le secteur public comme donneur d'ordres.*

Il va de soi que la prise en compte des effets de la commande publique sur les PMI ne se limite pas à la demande adressée par le secteur public industriel à ces PMI. Il convient donc de prendre en considération la demande de l'ensemble du secteur public, y compris des administrations.

La commande publique n'occupe pas une place de choix comme segment de marché pour les entrepreneurs enquêtés par nos soins : 8 d'entre eux, soit le sixième, déclarent compter l'Etat ou un opérateur public parmi leurs clients. Il faut ajouter à ce chiffre le cas d'un inventeur ayant industrialisé ses inventions et fournissant l'administration de la Santé. Il convient également de renforcer, mais de nuancer simultanément, cette appréciation générale en tenant compte des éléments suivants : d'abord, à l'exception de cet inventeur et d'un entrepreneur dont la clientèle est à 80% publique - proportion entièrement due à un client unique et de taille (la STEG) -, nos interlocuteurs concernés par la commande publique ne le sont que marginalement et ne citent cette dernière qu'à titre secondaire ; cependant, il est juste

ensuite de tenir compte du fait que l'influence des commandes publiques sur les entrepreneurs de notre échantillon peut aussi s'exercer indirectement, lorsque des clients - personnes privées - de ces entrepreneurs se trouvent eux-mêmes être des fournisseurs du secteur public.

Les entreprises qui fournissent l'Etat ou le secteur public dans cet échantillon appartiennent le plus souvent à la branche de la construction mécanique ou électrique (4 cas sur 8) ; deux autres relèvent de la plasturgie ; la pharmacie et le textile ne concernent chacun qu'un seul cas. Il faut bien sûr interpréter la répartition sectorielle des fournisseurs de l'Etat et du secteur public à la lumière de la répartition sectorielle de l'ensemble de l'échantillon : cela permet de conclure à la sous-représentation du textile (dont la place occupée dans l'ensemble de notre échantillon est pourtant considérable) et à la sur-représentation des IMME. Les fournisseurs du secteur public représentent dans cet échantillon 1/14 (soit environ 7%) des entrepreneurs du textile et 4/15 de ceux qui relèvent des IMME (un peu moins du tiers).

Si l'on s'intéresse de manière plus précise à l'identité des clients publics des entrepreneurs de notre échantillon, on constate que la STEG se taille la part du lion de cette clientèle, en s'approvisionnant auprès de 4 des 8 fournisseurs du secteur public et de l'Administration. La STEG achète ainsi à Ezzedine E. B. (plasturgie) des tubes de plastique destinés à la protection des câbles électriques, ce qui ne représente malgré tout que 5 à 6% du chiffre d'affaires de ce fournisseur. Elle commande à Amor B. (construction électrique) des connecteurs et à M. S. (plasturgie) des grillages avertisseurs pour les conduites souterraines de gaz et d'électricité. M. S. observe d'ailleurs une expansion de ce marché, tandis que diminue – en ce qui le concerne tout au moins - celui des produits à vocation agricole<sup>28</sup>. Les autres clients publics qui traitent avec des entrepreneurs de notre échantillon sont, à parts à peu près égales, l'Office (public) de l'Artisanat qui se fournit auprès d'Amara M. (construction mécanique) en certaines machines destinées au travail du bois, la Pharmacie Centrale qui écoule une partie des médicaments produits par l'un des deux laboratoires pharmaceutiques que compte notre échantillon, et diverses administrations gérant des collectivités (écoles, casernes, hôpitaux) pour la satisfaction de leurs besoins en couvertures auprès du tisseur Z<sup>29</sup>.

C'est que l'accès direct aux marchés publics n'est pas chose aisée pour les petits entrepreneurs que sont tous les éléments de cet échantillon. La plupart des fournisseurs intéressés soulignent cette contrainte, qu'ils insistent sur un aspect ou un autre de la difficulté.

Il faut pourtant mentionner l'intérêt des marchés publics, bien perçu par la plupart des entrepreneurs qui y consacrent, ne serait-ce qu'une part de leur temps et de leur énergie. Pour Mohamed A. (construction mécanique), la commande publique a l'avantage d'être claire : le maître d'ouvrage fournit des plans précis, ce qui n'est pas toujours le cas des petits clients privés, dont la demande n'est pas dénuée d'ambiguïtés, sources de litiges ultérieurs. D'une manière plus générale, le marché public est en principe assorti d'un cahier des charges, véhiculant des normes exigeantes mais qui peuvent permettre au fournisseur de progresser dans son savoir-faire. Nous reviendrons sur cette question en abordant les effets d'entraînement du secteur public en matière de circulation des informations. Pour M. S., le marché des grillages avertisseurs pour les lignes de la STEG est « un marché intéressant, pour le prestige et pour la référence », mais difficile du fait des formalités à remplir et des délais de paiement. Le fractionnement des enlèvements caractérise également ce marché : sur un total annuel représentant 200 km, il faut fournir 20 km par mois de marchandise, ce qui oblige

---

<sup>28</sup> Tels que les filets de protection des cultures. Information obtenue dans l'été 1998, par courrier.

<sup>29</sup> Dont l'entreprise a cependant disparu entre 1995 et 1998.

l'entrepreneur à modifier en permanence le réglage des machines, celles-ci ne pouvant, dans ces conditions, fonctionner en continu pour ce seul marché. Mohamed A. insiste, quant à lui, sur la lourdeur administrative qui rend le marché public « difficile à pénétrer » : il faut savoir « choisir le bon bureau », supporter l'attente. Si cet inconvénient peut être atténué par la connaissance et l'habitude d'un marché public précis, il prend tout son sens dès lors qu'il s'agit de prospecter un marché nouveau.

Signalons aussi l'existence de difficultés spécifiques d'accès aux marchés publics dues à la concurrence du secteur public lui-même : par exemple, le principal concurrent de M. S. (construction électrique) est la SIAME, filiale de la STEG. C'est pour cette raison, estime M. S., que la STEG refusa de s'équiper dans une planchette de fixation de compteurs électriques de conception et d'origine allemande dont l'entreprise dirigée par M. S. avait importé le moule. L'Etat, par entreprises publiques interposées, jouant fréquemment le rôle de son propre fournisseur, se situe donc dans une position de juge et de partie lorsqu'il fixe des normes. Une question plus générale se trouve posée par là même : pour exercer les effets d'entraînement escomptés sur le privé, le secteur public doit-il être rigoureusement complémentaire du privé ou peut-il se poser en concurrent de celui-ci ? Admettre ce dernier cas revient à parier sur des effets d'entraînement qui ne passent pas par les flux, mais plutôt par les informations : effet d'émulation, de démonstration, de motivation, etc.

Mounir G. produit, de manière innovante, du matériel médical ; à ce titre, il travaille en grande partie pour l'Administration de la Santé, fournissant les hôpitaux. Le reste de sa clientèle est formé de cabinets médicaux. S'il estime que sa compétence lui donne un atout sur ce marché par rapport à ses concurrents (représentants de fournisseurs étrangers) en terme de capacité de maintenance, il perçoit malgré tout le marché public comme étant difficile d'accès, s'y estimant handicapé par son défaut de notoriété ainsi que par le caractère artisanal de son entreprise. Ce dernier état de fait suscite en effet la méfiance du client public quant à la capacité du fournisseur à demeurer parfaitement disponible pour assurer la maintenance des matériels vendus, ne serait-ce qu'en cas de maladie : l'institution est réputée apporter plus de garantie de continuité que l'homme.

Il est de l'essence même des marchés publics d'organiser la concurrence, et ce dans l'intérêt des contribuables et des usagers des services publics. Il s'agit d'un principe qui dépasse bien évidemment les frontières de la Tunisie. Il ne faut donc pas s'étonner que les candidats à ces marchés y ressentent plus durement le poids de la concurrence que sur des marchés privés. Pour situer la spécificité, à ce sujet, de l'espace que nous étudions, il faut se poser au moins deux questions : la réglementation tunisienne en matière de marchés publics exprime-t-elle, en termes de taille ou de nationalité, un souci de neutralité vis-à-vis des fournisseurs potentiels de l'Administration ou bien véhicule-t-elle au contraire une politique protectionniste ? A cette première question, M. Amor B. (construction électrique, fournisseur de la STEG) répond sans ambiguïté. M. B. a été amené au militantisme syndical, jusqu'à prendre d'importantes responsabilités au sein de l'organisation patronale de sa branche, par le sentiment d'une « injustice » : en Tunisie, explique-t-il, les marchés publics sont ouverts aux étrangers, alors qu'à l'étranger ils sont au contraire utilisés dans un but de protection. Même si cette dernière proposition, exprimée de manière absolue, semble ne guère tenir compte des évolutions en cours, notamment quant à la réglementation des marchés publics européens, on peut donner un certain crédit à la connaissance qu'a M. B.<sup>30</sup> de l'étranger et surtout à sa capacité de comparaison avec la situation de son pays. Voilà pour ce qui est du critère

---

<sup>30</sup> Il a effectué ses études d'ingénieur en France.

géographique. La question du souci protectionniste peut aussi se poser en terme de taille des entreprises. Selon Mounir G., pour qu'un marché soit passé de gré à gré en Tunisie, il faut une double condition : l'existence d'un seul fournisseur national et la capacité de ce dernier à satisfaire la totalité de la demande, cette dernière condition étant difficile à satisfaire pour un artisan tel que lui.

Si l'on s'en tient aux textes, rien ne permet de douter de la neutralité de l'Etat tunisien, tant en termes de taille que de nationalité de ses fournisseurs. On doit remarquer qu'une telle ligne de conduite est en parfaite cohérence avec la politique actuelle qui se veut libérale. Mais il n'en reste pas moins que, si l'on prend en compte la réalité du fonctionnement clientéliste tel qu'il a été abordé dans la partie qui précède<sup>31</sup>, on ne peut exclure un autre type d'inégalité quant à l'accès aux marchés publics : inégalité selon la dotation des candidats en « capital social ». On peut d'ailleurs supposer que cette inégalité recoupe l'inégalité des entreprises en terme de taille : il semble *a priori* plus facile aux grandes entreprises qu'aux unités artisanales de mobiliser des réseaux pour s'introduire auprès des administrations.

A la première question posée quant à la spécificité tunisienne vis-à-vis des marchés publics, nous apporterons donc une réponse en demi-teinte : neutralité selon les textes, possibilité de discrimination dans les faits en faveur des nantis en terme de capital social - et donc de capital tout court. Il reste que toutes les difficultés d'accès aux marchés publics que nous avons mises en avant ont toutes chances de peser le plus fort sur les plus petites entreprises. Cette contrainte ne prouve cependant pas que la commande publique ne comporte pas d'effets d'entraînement, y compris sur ces petites entreprises. En cela nous sommes fidèle à notre problématique de départ qui consiste à parier sur le caractère stimulant des contraintes. Mounir G. lui-même en offre un exemple finalement probant, puisqu'il en vient à présenter ces contraintes comme une des raisons qui l'incitèrent en fait à industrialiser sa production, et à installer dans ce but, au début 1995, une usine au Kef<sup>32</sup>.

La deuxième question nous paraît encore plus intéressante : face à la contrainte de la faible taille, existe-t-il en Tunisie des possibilités pour les petites entreprises de se grouper, ne serait-ce que momentanément, afin d'accéder à des marchés publics dans de meilleures conditions ? Nos interlocuteurs ne mentionnent pas cette éventualité, qui évoque l'esprit de coopération caractéristique des districts industriels et qui suggère en outre une hypothèse qui pourrait s'avérer fructueuse : la logique de la polarisation par le secteur public ne serait pas *alternative* mais *complémentaire* de la logique territoriale du district industriel, puisque l'exemple des marchés publics nous montre que les effets d'entraînement de ces marchés sur les PME prendraient d'autant plus de force que ces PME sauraient s'y présenter d'une manière solidaire.

---

<sup>31</sup> Cf supra, Deuxième partie, III- B-b.

<sup>32</sup> Pour plus de précisions sur l'histoire de cet inventeur, cf., supra, Première Partie, II-A-b-2.

*γ). Le secteur public comme fournisseur d'intrants*

La présentation de la place du secteur public dans le système productif de la région de Tunis a permis de montrer qu'actuellement, et dans cette région, les unités de production appartenant à ce secteur relèvent de branches situées plutôt « en bout de filière », c'est-à-dire proches de la consommation (c'est le cas par exemple de la STIL et de l'industrie laitière). La SOTUMECA et la SOFOMECA font seules exception à cette règle qui augure mal des effets en aval que pourraient exercer ces unités publiques, lesquelles n'ont généralement pas pour clients d'autres unités de production. La vocation polarisante d'une région, d'une ville ou encore d'une simple unité de production implique, selon la « philosophie » des pôles de développement, de privilégier au contraire la construction volontariste (donc par l'investissement public) d'industries de base, jugées « industrialisantes ». Mais nous avons vu que si Bizerte ou Gabès ont pu faire l'objet par le passé d'une telle politique, il n'en a jamais été ainsi de Tunis.

L'hypothèse d'une rareté des effets en aval des entreprises publiques situées dans la région de Tunis est confirmée dans une certaine mesure par les témoignages des entrepreneurs qui ont fait l'objet de notre enquête : pratiquement tous ont été interrogés sur l'origine des intrants et équipements qu'ils utilisaient. Un seul d'entre eux nous a déclaré s'approvisionner auprès du secteur public : il s'agit d'un fabricant de polymères de base entrant dans la composition de peintures pour bâtiment et véhicules. Les matières premières utilisées sont des produits de carrières et des produits pétrochimiques, lesquels proviennent de la raffinerie de Bizerte exploitée par la société publique STIR.

Il faut pourtant mentionner que le secteur public a bel et bien par le passé impulsé, à partir du tissage, un certain développement de la filière textile en Tunisie. C'est en effet la SITEX, société publique, qui a développé la technique d'obtention de tissu de jean (denim), avec l'aide de la société canadienne SWIFT. Maintenant, comme le précise Moncef T.<sup>33</sup>, la Tunisie est le 6<sup>ème</sup> fournisseur mondial de tissu de jean et approvisionne « de grandes marques comme Lévi Strauss, Lee Cooper, etc. ». Puis, ajoute M. T., le pays, profitant de la protection que lui apportait l'application de l'accord Multifibre<sup>34</sup>, a réussi à « descendre » la filière en intégrant la fabrication de pantalons. La SITEX faisait partie d'un conglomérat public, la SOGITEX, dont les filiales se trouvaient principalement dans les régions de Monastir et de Bizerte ; elle a été cédée, dès la fin des années 1980, principalement à des intérêts étrangers - dont SWIFT (HARIK I., 1990). Au-delà de cet exemple de portée limitée, la réflexion sur l'incapacité actuelle du secteur public tunisien à fournir aux PME industrielles privées les produits intermédiaires dont elles ont besoin renvoie à une réflexion plus générale, qui a déjà été menée en partie dans le cadre du présent travail, relative aux raisons de l'importation massive de ces intrants<sup>35</sup>. Parmi ces raisons, le manque de disponibilité locale des intrants requis ou le manque de compétitivité en terme de rapport qualité-prix de leurs fournisseurs locaux figurent en bonne place, aux côtés d'explications plus spécifiques. Cela signifie donc *a fortiori* que le secteur public tunisien n'a pas été en mesure de satisfaire les besoins des entreprises privées de la région de la capitale ou que tel n'a pas été son but. Une remarque de Mohsen G<sup>36</sup>. illustre bien cette analyse : l'entreprise où Mohsen exerce la fonction de

<sup>33</sup> Confection, Ksar Saïd, entretien du 5 janvier 1995.

<sup>34</sup> En vertu duquel la Tunisie, considérée comme associée à l'Europe, bénéficiait tout à la fois d'une protection envers le Sud-Est Asiatique et de l'accès au marché européen. Cet accord est en voie de démantèlement.

<sup>35</sup> Cf., supra, Première partie, I-D-b-2.

<sup>36</sup> La Chargaia, construction mécanique, 18 janvier 1995 et 17 juillet 1998.

directeur technico-commercial - et qui fabrique des systèmes hydrauliques de levage - consomme essentiellement du caoutchouc et des tubes d'acier, matières toutes deux importées. Notre interlocuteur précise que le complexe sidérurgique de Menzel Bourguiba ne fournit que des pièces d'acier destinées à la construction et ne saurait donc répondre aux besoins de son entreprise. Il est vrai que la filière du bâtiment semble avoir été privilégiée dans la politique industrielle tunisienne, à tel point que c'est en partie pour répondre à une pénurie de matériaux de construction que fut renforcé le pôle public de Gabès dans la décennie 1970. Il est vrai aussi que l'on voit mal comment une sidérurgie publique pourrait assurer, dans des conditions de coût acceptables pour le contribuable, la même diversité que le secteur privé, au point de prévoir une gamme adaptée aux besoins de **tous** ses utilisateurs.

Mais on peut aussi se demander s'il n'existe pas un problème de cohérence entre certains modes d'industrialisation mis en œuvre en même temps. En effet, comme le rappelle H. DLALA, jusqu'en 1986, trois catégories d'industries furent promues en Tunisie : des industries exportatrices (loi 72-38), des industries d'import-substitution (lois 74-74 et 81-56), dont la promotion marque, dès 1974, un recentrage sur le marché intérieur et, enfin, des industries qu'il qualifie comme étant d'« export-substitution » parce que, tout en visant les marchés extérieurs, elles tendent à se substituer progressivement aux clients étrangers en ce qu'elles assurent la première transformation des ressources naturelles. La création et l'extension du pôle chimique du sud constituerait une bonne illustration de ce dernier type d'industries (DLALA H., 1997). Laissons de côté les industries exportatrices qui fonctionnent selon un système à part et à ce point déconnecté des autres que ce n'est pas lui qui pose les problèmes de cohérence en question ici. Ce que nous voudrions suggérer, c'est que l'intervention du secteur public nous paraît avoir été pensée de manière cohérente dans le cadre du système d'export-substitution, composé de branches complémentaires et toutes construites par l'Etat ( production d'énergie, exploitation de matières premières, transformation de ces matières premières, transport...). Par contre, la manière dont fut abordée l'industrialisation par substitution d'importations nous paraît avoir interdit - et interdire encore - au secteur public d'y jouer un rôle d'entraînement par l'amont. Ces industries ont le plus souvent été pensées selon un seul critère : la place prise par le produit correspondant dans les importations. Toute production pouvait donc être encouragée, dès lors qu'elle n'existait pas encore localement : il en est résulté une diversité d'industries juxtaposées plutôt que reliées entre elles. Cette diversité interdisait au secteur public de pouvoir répondre systématiquement à tous ses besoins en intrants. Il n'en eût peut-être pas été de même si l'Etat avait encouragé de manière sélective la création d'entreprises privées de biens de consommation, en privilégiant les branches utilisant des intrants déjà produits par le secteur public, ou bien encore si l'Etat avait construit ces entreprises publiques dans le but d'approvisionner certaines unités privées bien identifiées produisant pour la consommation locale.

Les explications plus spécifiques de la dépendance extérieure en matière d'approvisionnement en intrants mettent en question, on s'en souvient<sup>37</sup>, l'engagement contractuel liant tel entrepreneur avec un bailleur de licence étranger ou simplement avec un client dans le cadre d'une relation de travail à façon, voire de « production personnalisée ». C'est que le secteur public, en tant qu'agent de polarisation, se trouve en concurrence avec le capital étranger : l'inscription dans un réseau national de polarisation publique et l'inscription dans un réseau international n'apparaissent donc pas toujours compatibles.

---

<sup>37</sup> Cf., supra, Première Partie, I-D-c.



Pour ce qui est du rôle polarisant du secteur public, nous pouvons donc constater que les effets en amont de ce dernier sont réels mais limités par la faible dimension des entreprises privées susceptibles de se poser en fournisseurs ou sous-traitants des entreprises publiques, par la difficulté d'accès qui en résulte aux marchés publics, aggravée par l'incapacité de ces entreprises à se regrouper. Quant aux effets d'aval, ils sont encore plus limités du fait de la place singulière qu'occupe le secteur public dans la région de la capitale qui n'a jamais été considérée et conçue comme un pôle de développement : les quelques entreprises publiques qui y opèrent se situent plus souvent en aval qu'en amont des différentes filières industrielles.

Mais les flux de matières ne constituent pas le seul canal par lequel les unités publiques peuvent exercer leurs effets sur les unités privées. Il faut prêter attention à la circulation des informations, en tant que celle-ci conditionne la capacité de ces unités à véhiculer et à diffuser l'innovation.

## 2. Rôle du secteur public tunisien dans les dynamiques d'apprentissage, les transferts de technologies et l'innovation dans la région de Tunis.

L'innovation – il faut sans doute le rappeler - se trouve au cœur de notre problématique. Le type de relations induites par l'existence d'un district industriel – ainsi d'ailleurs que de tout autre type de territoire industriel - est censé favoriser l'innovation, son enrichissement, sa diffusion. Si nous voulons poursuivre jusqu'au bout le parallèle entre les relations nouées entre la grande firme et les petites entreprises qui gravitent autour d'elle dans le cadre d'un processus de polarisation, d'une part, et entre les unités de production qui composent un district industriel, d'autre part, il nous faut donc nous demander dans quelle mesure la grande firme peut véhiculer l'innovation. La prise en compte des effets d'entraînement par les flux et par les prix ne suffit pas à rendre compte d'une telle dynamique : elle montre simplement comment l'innovation réalisée au sein d'une firme entraînant peut permettre aux firmes clientes de bénéficier d'équipements ou d'intrants meilleur marché ou plus productifs. Elle désigne la transmission des *effets* de l'innovation, non l'innovation elle-même. Il reste donc à étudier la possibilité qu'a la grande firme de véhiculer l'innovation en tant que telle et d'aider les firmes qui l'entourent à mettre en œuvre leurs propres innovations. Or, le diagnostic que nous avons tenté d'établir de l'innovation observable à Tunis montre que la forme dominante que prend celle-ci dans cette région n'est pas celle de la rupture absolue mais beaucoup plus souvent celle de la modification, de l'adaptation d'un existant préalable soit à une clientèle particulière (dans le cadre de la « production personnalisée »), soit à l'ensemble du marché national (dans les cas de l'« introduction » et de l'« amélioration »). La mise en œuvre de ces derniers types d'innovation suppose ce qu'il est convenu de nommer des « transferts de technologie » : il faut d'abord assimiler une technique avant de l'améliorer ou de l'adapter. L'analyse du rôle du secteur public dans l'aide à l'innovation des firmes privées passera donc par l'analyse du rôle de ce secteur public (et plus largement de l'Etat) dans le transfert direct ou l'aide au transfert de technologies.

Pour éclairer cette notion de transfert de technologies, nous nous référerons à Jacques PERRIN<sup>38</sup> qui, faisant le point sur l'état de la réflexion concernant le sujet, remarque notamment : « *Les transferts de technologie correspondent donc à des échanges très*

---

<sup>38</sup> PERRIN Jacques : *Les transferts de technologie*, Paris : La Découverte, coll. « Repères », 1983.

*composites : ils ont trait à la fois à la vente des **droits d'utilisation de connaissances**, à la vente d'**informations technologiques**, mais aussi à la vente de **biens d'équipement** ». La technologie est « l'ensemble des connaissances qui peuvent servir à la production de biens et à la création de biens nouveaux ».<sup>39</sup> « Ces connaissances peuvent être incorporées dans **des usines, des machines**, elles peuvent être transcrites dans des **documents écrits** (cahier des charges, plan technique, brevet) ou elles peuvent être détenues par des **hommes** <sup>40</sup> (ingénieurs, techniciens et ouvriers) » (PERRIN J., 1983).*

La définition de la technologie renvoie à deux sortes de connaissances : des connaissances technologiques (ou technologie, au sens étymologique de réflexion sur les techniques) qui sont formalisées et peuvent donc être transmises par le langage écrit (documents) ou oral (cours théoriques) d'une part ; des connaissances non formalisées, qui désignent en fait l'ensemble des expériences et tours de main acquis par les ouvriers d'autre part ; c'est ce deuxième type de connaissances que l'on nomme le savoir-faire ; une des catégories d'innovation que nous avons retenue sous l'appellation « adaptation-amélioration » désigne d'ailleurs en grande partie le résultat de l'accumulation de savoir-faire et de son évolution par la pratique. Nous avons vu également que ce savoir-faire est parfois un enjeu de pouvoir entre catégories de travailleurs, ce qui illustre le fait que, dans son acception large, le transfert de technologie ne va pas à sens unique : les phénomènes de rétention de savoir-faire que nous avons pu observer de la part d'ouvriers à l'égard de cadres officiellement titulaires, pourtant, de la connaissance technologique formalisée, sont là pour en témoigner.

Il apparaît, à la faveur de la synthèse qui se dégage des témoignages des entrepreneurs, que le secteur public peut contribuer de trois manières à ces transferts : par la mobilité sociale et la circulation des personnes, à travers la commande publique, et enfin par la prestation plus formalisée de services de recherche et de formation.

#### *α) Le transfert de technologies par la mobilité sociale.*

Un certain nombre de savoirs et savoir-faire acquis au sein d'entreprises publiques peuvent être transmis au secteur privé lorsque d'anciens cadres du secteur public se mettent à la disposition d'une entreprise privée ou bien créent leur propre entreprise.

Nous avons pu constater à quel point ce dernier cas représentait une ressource entrepreneuriale déterminante pour l'industrie privée de la région de Tunis<sup>41</sup>. Il faut d'ailleurs noter que l'Etat n'est pas pour rien dans le développement de ce phénomène : comme le souligne Eva BELLIN<sup>42</sup>, l'Etat tunisien, même au plus fort de son orientation dirigiste, n'a jamais cessé d'encourager l'initiative privée. C'est en effet uniquement pour réagir à une pénurie d'initiatives privées qu'il a été amené à donner sa confiance à M. Ben Salah au début de la décennie 1960, pour une industrialisation à base étatique. Toute mesure visant à promouvoir malgré tout cette initiative privée restait cohérente avec sa politique. C'est ainsi que le gouvernement institua un congé de 2 ans dans le secteur public, durant lequel l'emploi et la position hiérarchique de l'intéressé restaient garantis, afin de permettre aux cadres du secteur public de fonder leur entreprise. Il en résulta que, sur un échantillon de 140

<sup>39</sup> Définition de Root, citée par Perrin.

<sup>40</sup> C'est nous qui soulignons, A. M.

<sup>41</sup> Cf., supra, Deuxième partie, III-A-b-1.

<sup>42</sup> BELLIN Eva : « Les industriels tunisiens et l'Etat », in William ZARTMAN : *La politique économique de la réforme*, Tunis : Alif, 1995.

entrepreneurs constitué en 1987 par M. Garcia<sup>43</sup>, 30% avaient fait leurs débuts dans le secteur public. Cette donnée confirme donc, sur une plus large base statistique, nos propres observations, dont il faut rapidement rappeler la teneur : les cas similaires y sont au nombre de 6 sur 48, du moins si ne sont pris en compte que les individus directement issus du secteur public. On arrive à 7 si l'on inclut le cas d'un ancien commerçant qui commença en réalité sa carrière dans le secteur public, la définition de ce dernier se limitant aux seules entreprises étatiques. Si l'on ajoute à ce chiffre de 7 les entrepreneurs issus directement ou indirectement de la fonction publique, ce ne sont pas moins de 15 cas qui se trouvent concernés, c'est-à-dire à peine moins du tiers de notre échantillon.

Que le secteur public (et au-delà la fonction publique) ait constitué en Tunisie et dans la région de Tunis une pépinière d'entrepreneurs est donc un fait incontestable. Une toute autre question est alors de savoir si, qualitativement, ce secteur public a bien joué un rôle de formation des chefs des entreprises privées qu'il a fait naître, de transfert de technologie et de stimulation à l'innovation.

Pour ce qui est de la capacité formatrice du secteur public à l'égard du futur entrepreneur qui sort de ses rangs, il nous semble qu'elle dépende - en partie au moins - de l'identité des branches dont relèvent respectivement l'entreprise publique où exerçait ce cadre et l'entreprise privée que ce cadre a finalement créée, ainsi que de la nature des rapports qui lient ces deux identités. Illustrons la réalité de ces relations à partir des 7 cas représentés par les entrepreneurs de notre échantillon qui exercèrent dans le secteur public productif (à l'exclusion ici de la fonction publique) en prélude à une carrière entrepreneuriale, immédiate ou non.

On pourrait prévoir *a priori* que l'entreprise créée par un ancien cadre étatique appartienne systématiquement à la branche dont relève l'établissement où il travaillait. Ce n'est pas le cas et à cet égard, trois situations peuvent être distinguées :

1. L'entreprise étatique et l'entreprise créée relèvent strictement de la même branche : cette situation est illustrée dans trois cas, dont deux concernent l'industrie pharmaceutique et le dernier la métallurgie. Il va de soi que le futur entrepreneur profite alors directement de la formation reçue dans le secteur étatique. Ainsi, c'est à la SOFOMECA (fonderie étatique établie à Tunis et à Ben Arous) que M. J. a travaillé comme directeur de fabrication avant de créer sa propre fonderie. L'apport technologique ne semble guère ici faire de doute, puisque c'est une fonction de fabrication qui a été remplie par l'intéressé dans le secteur public. Cela n'empêche pas Moncef J. (frère et associé de l'entrepreneur) d'estimer que l'apprentissage du métier « n'a pas été évident » et d'ajouter qu'il a fallu effectuer nombre de stages en entreprises pour le parfaire, en même temps qu'il fut nécessaire de recourir aux services après vente des fournisseurs d'intrants chimiques<sup>44</sup>. La question est un peu moins claire dans le cas des deux fondateurs de laboratoires pharmaceutiques, qui ont tous deux exercé préalablement à la « Pharmacie Centrale », laquelle jouissait, jusqu'en 1988,<sup>45</sup> du monopole pour la fabrication et l'importation en Tunisie de médicaments. Mme H. occupait à la Pharmacie Centrale un poste commercial qui, selon ses dires, a contribué de manière déterminante à la former à la fonction commerciale et à la gestion de sa future entreprise. Cependant, il est à noter que lorsqu'ils sont interrogés sur le processus de l'innovation ou de l'apprentissage technologique, aucun de ces deux entrepreneurs n'évoque le rôle formateur de l'entreprise

---

<sup>43</sup> cité par Eva BELLIN.

<sup>44</sup> Requis notamment pour réaliser le chromage des articles fabriqués.

<sup>45</sup> Date de parution des décrets d'application de la loi supprimant ce monopole, d'après M. B.

étatique. Pour Mme H., c'est son acquis universitaire qui reste déterminant ainsi que le fait de s'entourer de cadres fortement diplômés. Il en est de même pour M. B., qui ajoute qu'il sait recourir aux universitaires pour résoudre d'éventuels problèmes de savoir-faire, selon des modalités qui seront précisées lorsque nous aborderons le rôle des institutions de formation et de recherche dans le transfert de technologie et l'apprentissage technologique.

2. L'entreprise créée concerne une branche fournisseur de l'ancien employeur : si les deux branches sont différentes, il demeure une communauté de technique et de métier entre l'ancienne et la nouvelle activité, sans que la clientèle actuelle se limite forcément à l'ancien employeur étatique. Cela concerne un seul cas, au sens strict, de notre échantillon : Amor B., ingénieur, a exercé la fonction de directeur à la STEG pendant deux ans à partir de 1969, avant de fonder une entreprise de construction électrique produisant des connecteurs. La STEG représentait en 1995 80% de ses ventes. Cette situation suggère tout ce que le secteur étatique peut comporter de prometteur en terme de « remontée » de filière : une plus grande fréquence d'une telle situation permettrait d'avancer que le secteur public est véritablement capable de donner l'impulsion à la création ou à l'étoffement d'une industrie de biens d'équipement ou de biens intermédiaires en amont des activités concernées.

On peut cependant ajouter dans cette rubrique le cas de Mohamed A. , qui travailla durant neuf années et demie au sein du « Groupe Chimique Tunisien » de Gabès en tant que responsable de l'entretien, du bureau des méthodes et de l'approvisionnement en pièces de rechange, ce qui lui permit de prendre conscience du coût élevé occasionné par l'importation de ces pièces. C'est donc dans leur fabrication qu'il se lança par la suite. On a donc bien affaire ici encore à un phénomène de remontée de filière à partir du secteur public, même si l'entreprise de Mohamed A. ne s'est pas cantonnée à l'approvisionnement de son ancien employeur, loin s'en faut : on peut même affirmer que cet ancien employeur public, situé dans une région totalement différente de celle de la capitale – où Mohamed A. s'est installé - ne figure pratiquement plus parmi sa clientèle. Cette dernière est très composite (petits entrepreneurs, grosses sociétés publiques comme la STEG ou la STIL), mais le besoin qu'elle exprime est en gros toujours le même : reproduction ou adaptation de pièces détachées de machines, parfois conception de dispositifs spéciaux personnalisés.

3. Enfin les deux branches et les deux activités n'ont aucun rapport apparent l'une avec l'autre, ce qui ne signifie cependant pas que l'apport du secteur public soit nul en terme de formation. Il se manifeste simplement de manière beaucoup plus diffuse et se laisse beaucoup moins facilement définir, sauf en terme de connaissance d'un marché ou d'un produit. Ainsi le fondateur de l'entreprise B. (peinture pour bâtiments et véhicules) ne doit à son passage préalable à la Tunisair - société qui lui avait confié la responsabilité du frêt – que d'avoir découvert à travers les statistiques de ce service l'ampleur, l'origine et la structure des importations et, en particulier, l'existence d'un marché libyen pour le produit dans la fabrication duquel il allait ensuite se lancer.

La capacité du secteur public à former les entrepreneurs qui en sont sortis peut aussi se mesurer à ses résultats : située par rapport à l'ensemble des entrepreneurs, cette catégorie particulière témoigne-t-elle d'une plus grande capacité d'innovation que d'autres ? Pour répondre à cette question, nous classerons ces chefs d'entreprise en fonction de leur position par rapport à l'innovation, comme cela a été fait pour l'ensemble de notre échantillon. La répartition sectorielle des unités de production concernées peut également s'avérer intéressante, dès lors que l'on admet que certaines branches ont par nature un contenu plus innovant que d'autres (c'est la notion d' « industries de pointe »). Il paraît utile, pour opérer

ces classifications, de distinguer le secteur public productif en particulier de la fonction publique en général.

En ce qui concerne leur position par rapport à l'innovation-produit, il est remarquable de constater en tout premier lieu qu'aucun des entrepreneurs issus du secteur public productif ne se situe dans la catégorie des « imitateurs-reproducteurs », tandis qu'un seul se range dans celle des « producteurs à façon ». Tous les autres appartiennent à des catégories qui se caractérisent par une position innovatrice relativement forte : trois sont des « améliorateurs-adaptateurs », deux des « introducteurs » et, enfin, un se consacre à une « production personnalisée ». Si nous ajoutons les entrepreneurs issus de la fonction publique, nous obtenons les résultats rassemblés dans le tableau n°56.

**Tableau n°56** : Classification des entrepreneurs (de notre échantillon) issus du secteur public ou de la fonction publique selon leur position innovatrice

<b>Position innovatrice</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>
Introducteurs	3
Améliorateurs-adaptateurs	7
Imitateurs-reproducteurs	2
Façonniers	1
Auteurs de production personnalisée	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

*Source : élaboration personnelle*

Nous pouvons compléter ces données en situant les individus en question en fonction de leur position quant au système de production industriel. Le tableau n°57 permet de synthétiser les observations qui en découlent, tout en maintenant la distinction entre les anciens salariés du secteur public productif et les anciens fonctionnaires.

Une remarque d'ordre méthodologique s'impose, même si elle ne prête pas à conséquence fondamentale : si nous arrivons à un total de 16 unités et non de 15, c'est que, en cohérence avec les tableaux 38-a à 38-c qui ont été établis à propos de la même question pour l'ensemble de l'échantillon<sup>46</sup>, il ne s'agit plus ici d'entreprises mais d'établissements, en sorte qu'une entreprise possédant deux établissements, mais orientés vers des prestations différentes, est comptée deux fois.

Cette remarque étant formulée, il est frappant de constater que la tentative, pas si fréquente que cela en Tunisie et dans l'ensemble de notre échantillon, de remettre en cause le type de relations de travail qui caractérise le fordisme, anime plus de la moitié des anciens employés du secteur public productif et presque la moitié de l'ensemble des entrepreneurs issus soit strictement de ce dernier, soit de la fonction publique.

Parallèlement à cette répartition par catégories d'innovation, il est intéressant de faire apparaître la répartition sectorielle de ces entrepreneurs.

Sur les sept d'entre eux qui ont commencé leur carrière dans une entreprise du secteur public, deux opèrent actuellement dans la pharmacie, deux dans la métallurgie, un dans la construction électrique, un dans la construction mécanique et un dans la chimie. Aucun n'a

<sup>46</sup> Cf., supra, Première Partie, IV-B-b.

investi dans l'ensemble, pourtant fort bien représenté dans notre échantillon et dans l'industrie tunisienne en

**Tableau n°57** : Répartition des entrepreneurs (de notre échantillon) issus du secteur public ou de la fonction publique selon le système de production qui domine dans leurs établissements.

Position quant au système industriel	Nombre d'entrepreneurs		
	Anciens cadres du secteur public productif	Anciens fonctionnaires	TOTAL
Soumission formelle du travail au capital	1	2	3
Soumission réelle	2	2	4
Dépassement du fordisme	4	3	7
Classement indéterminé	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

*Source : élaboration personnelle.*

général, que constituent les filières du textile-habillement et de la chaussure. On notera également l'absence de l'agro-alimentaire, de la transformation du plastique et de l'emballage, branches également fortement représentées dans notre échantillon.

Il faut leur ajouter les anciens fonctionnaires pour trouver cinq établissements du secteur textile et un de l'agro-alimentaire, mais ce dernier cas mérite quelques explications : il s'agit en fait de la holding du groupe Poulina, dont le fondateur est effectivement un ancien fonctionnaire ; or, si cette holding s'est bien structurée, pour l'essentiel, autour de la filière agro-alimentaire, elle s'est aussi suffisamment diversifiée, notamment vers des activités de pointe, pour que sa mention n'infirme pas, bien au contraire, la relation entre caractère novateur et origine publique des entrepreneurs.

L'ensemble de la répartition sectorielle de ces entrepreneurs peut être synthétisée dans le tableau n°58.

*β) Les flux technologiques résultant de la commande publique..*

La commande publique fournit indéniablement l'occasion d'une circulation d'informations technologiques. Mais l'observation de ce phénomène à Tunis, compte tenu de la nature particulière des entreprises publiques qui opèrent dans cette région, conduit à modérer l'emploi des termes de transfert de technologie ainsi que d'effets d'entraînement. En effet, ces vocables suggèrent que les flux s'exercent à *sens unique*, ce qui n'est pas toujours le

cas, comme nous voudrions le montrer en abordant tour à tour la question de la simple circulation des savoir-faire, puis de l'innovation à partir de la maîtrise de ces savoir-faire.

**Tableau n°58** : Répartition sectorielle des entreprises (de notre échantillon) dont le fondateur est issu du secteur public de production ou de la fonction publique.

Branches industrielles	Nombre d'établissements		
	Anciens cadres du secteur public productif	Anciens fonctionnaires	TOTAL
Agro-alimentaire	0	1	1
Métallurgie	2	0	2
Construction mécanique	1	1	2
Construction électrique	1	1	2
Chimie	1	0	1
Pharmacie	2	0	2
Confection-textile	0	5	5
Services aux entreprises	0	1	1
TOTAL	7	9	16

Source : élaboration personnelle

Lorsque la commande publique est assortie de cahiers des charges, qui renferment par essence des informations technologiques formalisées, elle donne bien lieu à un transfert de technologie en direction du fournisseur. Mais, compte tenu de la définition retenue des transferts de technologie, il va de soi que la seule transmission d'informations formalisées ne garantit pas leur appropriation par leur destinataire, c'est-à-dire la transmission ou la maîtrise préalable des savoir-faire qui leur sont associés. A cet égard et par définition, un savoir-faire ne peut être transmis, d'une entreprise publique ou d'une administration publique en direction d'une entreprise privée, que s'il existe à l'intérieur de cette entreprise ou administration publique des *compétences* susceptibles d'intéresser l'entreprise privée en question. Cela suppose une certaine communauté de métier, sinon entre les deux *structures* concernées, du moins entre des *acteurs* appartenant à ces deux structures.

Sans avoir la prétention de balayer la question de manière exhaustive, ce qui nécessiterait une enquête systématique sur le secteur public qui, en tant que tel, ne constitue pas l'objet de notre recherche, nous voudrions prendre un seul exemple : celui de la maintenance du matériel dans l'entreprise publique STIL de Tunis. Ce cas nous paraît exemplaire de la nature particulière des relations nouées entre secteur public et entreprises privées dans la région de Tunis. En effet, dans cette région qui, faut-il le rappeler, n'a jamais constitué un pôle de développement industriel public, les entreprises étatiques, telles la STIL, se positionnent dans des branches proches de la consommation plutôt que dans des industries de base. La technologie, rappelons-le également, est largement contenue dans les machines et les biens d'équipement. Or, le propre de ces branches<sup>47</sup>, c'est qu'elles n'équipent pas, mais ont au contraire besoin d'être équipées.

<sup>47</sup> Industries « légères », ou encore, dans la terminologie marxienne, « section des biens de consommation ».

A cet égard, la STIL, compte tenu d'une dépendance technologique quasi générale en Tunisie pour ce qui concerne l'équipement des usines en machines, s'approvisionne à l'étranger, avec tous les inconvénients et contraintes que cette relation comporte. Mongi M. qui, après 15 ans de travail et de formation dans la firme Ford à Cologne, a obtenu en Allemagne un diplôme de « rectificateur universel », est actuellement<sup>48</sup> chargé, dans cette entreprise, de la maintenance du matériel. Il rappelle les inconvénients de cette dépendance et, parmi eux, sa propriété de perdurer, au-delà de l'achat de matériel, avec la maintenance de celui-ci<sup>49</sup>. Avant son arrivée, explique Mongi, la plupart des pièces de rechange étaient importées et les services de dépannage souvent assurés par l'étranger également.

Il est donc indispensable de faire remarquer, avant toute considération sur d'éventuels transferts de technologies du secteur *public* en direction du *privé*, que ce secteur public lui-même peut vivre, vis-à-vis de *l'étranger*, une situation de dépendance technologique qui ne le place pas dans les meilleures conditions pour remplir un tel rôle.

Mongi M. a cependant utilisé ses compétences pour s'efforcer de diminuer la dépendance de son employeur public. Il est ainsi parvenu à satisfaire localement 60% des besoins de l'entreprise en pièces de rechange. Par exemple, la société finlandaise (produisant en Suisse) Helo-Plast avait fourni une machine servant à l'emballage et au conditionnement de produits laitiers, le contrat stipulant l'obligation pour la STIL d'utiliser les emballages fournis également par cette société. Or une pièce en plastique chauffait à la suite de frottements. Mongi étudia la possibilité à la fois de remplacer le plastique par de l'acier inoxydable, chromé, pour éviter les frottements, et de diminuer l'épaisseur de la pièce, le tout avec succès, semble-t-il. Il raconte également, comme gage de son succès général, avoir été victime de tentatives de corruption<sup>50</sup> de la part de techniciens étrangers, évidemment mécontents des progrès de l'entreprise dans la voie de l'indépendance. On lui demandait de renoncer à reproduire les pièces. « J'ai promis, mais j'ai continué », conclut Mongi.

Mais il est temps de préciser quelles relations ce processus induit entre la STIL et le tissu industriel local. Au nom de la STIL, Mongi M. essaie de faire (re)produire les pièces à changer par des ateliers tunisiens, voire tunisois, à partir de plans fournis par lui. En cas de difficultés, il fabrique lui-même la pièce concernée dans ces ateliers, avec le matériel que l'on veut bien mettre à sa disposition. A cette occasion, il est parfois amené, ajoute-t-il,<sup>51</sup> à transmettre son savoir-faire aux dirigeants ou au personnel de ces ateliers. Nous avons donc bien affaire à une relation donnant lieu à transfert de technologie, mais il n'est pas dit que cette relation soit toujours à sens unique : parmi les ateliers en question qui sont en relation avec la STIL par le truchement de M. M., figurent certaines petites entreprises douées de compétences aussi précieuses que celles de Mongi<sup>52</sup> et qui, s'orientant vers la « production personnalisée », ont l'habitude de résoudre des problèmes particuliers posés par leurs clients.

Abordons maintenant, comme annoncé en introduction de cette section, la question de la capacité du secteur public, à partir de la transmission de savoir-faire, à susciter l'innovation dans l'entreprise privée, et ce toujours au travers de la commande publique.

A cette question encore, la réponse n'est pas univoque. Il semble qu'il ne soit dans la nature de la demande publique d'être en soi ou innovante ou conservatrice. Pour Mounir G., que nous avons déjà mentionné comme fournisseur artisanal des hôpitaux en équipements

---

<sup>48</sup> Entretien du 12 mai 1995.

<sup>49</sup> Cf. supra, Première partie, I-D-d-β)

<sup>50</sup> Promesses de déjeuner, objets de pacotille (montres, briquets...).

<sup>51</sup> En réponse à une question de notre part.

<sup>52</sup> Il est à noter, dans un cas au moins (Hamadi L.), une communauté de formation (en Allemagne) entre l'entrepreneur et Mongi M.



chirurgicaux de sa conception<sup>53</sup>, l'Administration se méfie des produits nouveaux. Il place cette observation dans la liste des inconvénients des marchés publics. Cette représentation tirée d'une expérience personnelle, certes limitée et subjective, pourrait néanmoins être confortée par une analyse stratégique, qui serait menée selon la méthode chère à l'école de M. CROZIER (1977), et qui verrait dans le comportement routinier du fonctionnaire l'application d'une stratégie de couverture face à la hiérarchie, visant à minimiser les risques d'erreur et de sanction.

Le témoignage d'Amor B. confirme la responsabilité déterminante de la commande publique pour transmettre l'innovation : « On n'innove pas si le client ne le demande pas », s'écrie-t-il spontanément, lui dont la clientèle est publique à 80%. Il produit des connecteurs électriques, essentiellement pour la STEG. A la question portant sur la nature des sources d'inspiration auxquelles puisent ses innovations, il répond en mentionnant en tout premier lieu « l'existence d'une certaine norme à respecter » et, en second lieu, « la consultation de brevets existants », marquant par là le caractère relatif du type d'innovation qu'il mène à bien et qui prend la forme de l'« amélioration-adaptation ». Dans son cas, la commande publique s'avère donc stimulante pour l'innovation, par le biais des normes qu'elle contient dans ses cahiers des charges. La norme joue ainsi à l'égard de la capacité innovatrice le même rôle que, à l'égard de la créativité littéraire, les contraintes de langue que se donnent délibérément certains écrivains comme Georges PEREC<sup>54</sup> : elle oblige au dépassement.

Nous allons précisément prendre l'exemple de la norme de fabrication des connecteurs électriques, ceci à partir du témoignage d'Amor B. Il en existe deux sortes : le connecteur « à serrage simultané » et le connecteur « à serrage indépendant ». Les premiers sont dus à une technologie allemande, aujourd'hui<sup>55</sup> tombée dans le domaine public. Ce produit est bon marché à l'achat, mais entraîne un « coût de possession global<sup>56</sup> » élevé, car il ne peut être remonté après démontage. En cas d'intervention consécutive à un vice ou une panne constaté dans le circuit électrique, il est nécessaire d'installer un nouveau connecteur. Quant aux conséquences du défaut de paiement, par un usager, de sa facture d'électricité, elles diffèrent selon les cas. Ou bien le droit autorise le distributeur (public) à couper le courant à l'abonné : il est alors nécessaire, pour le distributeur en question, de disposer d'une certaine souplesse de montage et de démontage que ce type de connecteur ne permet pas ; ou bien le droit ne l'autorise pas et le connecteur « à serrage simultané » peut convenir. Le connecteur « à serrage indépendant », quant à lui, peut être démonté et remonté au gré des besoins de l'utilisateur. La technique en est française à l'origine, mais M. B., en coopération avec un partenaire allemand, l'a perfectionnée dans le sens d'une diminution de son coût de revient. Son prix d'achat est plus élevé, mais ce produit est plus intéressant du point de vue du « coût de possession global ». Il s'avère indispensable si la loi autorise les coupures de courant à l'encontre d'abonnés mauvais payeurs.

La possibilité pour M. B., qui a travaillé à améliorer la seconde technique, d'accéder au marché de la STEG dépend de la politique de cette dernière en matière de norme. Or, cette politique a oscillé jusqu'alors<sup>57</sup> entre plusieurs logiques parfois peu compatibles entre elles : le suivisme par rapport aux normes d'EDF, l'obéissance aux pressions des industriels locaux

---

<sup>53</sup> Cf. supra, Première partie, II-A-b-2.

<sup>54</sup> Spécialiste du « lipogramme », qui consiste à se priver volontairement d'une lettre de l'alphabet : ainsi, la totalité de son roman : « La Disparition » est rédigée sans « e ».

<sup>55</sup> Témoignage recueilli le 12 janvier 1995.

<sup>56</sup> Coût final supporté par l'utilisateur, qui ajoute au prix d'achat les coûts d'entretien et d'utilisation.

<sup>57</sup> Témoignage reçu le 12 janvier 1995.

(dont M. B.) et, enfin, la conformité à la réglementation nationale en matière de traitement des mauvais payeurs. On peut saisir ces oscillations à l'aide du tableau n°59.

**Tableau n°59** : Evolution schématique des orientations respectives tunisienne et française en matière de normalisation des connecteurs.

Dates	Normes EDF - FRANCE	Normes STEG-TUNISIE
	serrage simultané, mais suite à suppression du droit de couper le courant aux mauvais payeurs.	serrage indépendant ; existence du droit de couper le courant aux mauvais payeurs.
		passage au serrage simultané
1988		pression de la FEDELEC <sup>a</sup>
1989		décret portant sur le retour au serrage indépendant
1990		Amor B. peut mettre sur le marché son produit « à serrage indépendant »
1994	Mise en place à titre provisoire (jusqu'au 31/07/1996) de la norme expérimentale C33020 prévoyant les deux applications selon les cas (fréquence ou non des risques de pannes et de motifs de démontage)	

Notes :

a- FEDERation de l'ELECTricité

On perçoit donc, à travers cet exemple, à quel point la cohérence et la stabilité de la normalisation sont des conditions importantes pour que les marchés publics exercent des effets d'entraînement sur l'industrie locale en termes d'apprentissage et d'innovation.

Abordons maintenant l'impact des institutions étatiques de formation et de recherche sur l'innovation et la diffusion des innovations dans les PME de la région de Tunis.

*γ) L'appareil de formation et de recherche publiques.*

La montée en puissance des « nouvelles technologies » et la confiance que l'on plaçait en elles pour stimuler l'inauguration d'un nouveau cycle de croissance incitèrent, à partir des années 1980, les pouvoirs publics des pays anciennement industrialisés à orienter leurs institutions de formation et de recherche pour les mettre au service de l'industrie. Le recours de plus en plus fréquent au terme de « technopôle », aussi bien dans la littérature scientifique que dans la signalétique urbaine, est symptomatique de cette évolution.

Il y a lieu de distinguer en fait deux sortes de technopôles en fonction du genre grammatical du mot<sup>58</sup> :

- **le** « technopôle » au masculin (et avec l'accent circonflexe) est un pôle de diffusion des technologies, un « lieu de fertilisation croisée »<sup>59</sup>. « La réunion en un même lieu d'activités de haute technologie, centres de recherche, entreprises, universités, ainsi que des organismes financiers facilitant les contacts personnels entre ces milieux, produit un effet de synergie d'où peuvent surgir des idées nouvelles, des innovations techniques et donc susciter des créations d'entreprises »<sup>60</sup> ;

- **la** technopole est une ville (l'étymologie fait appel à la « polis » et n'a plus de rapport direct avec la notion de polarisation) entière emportant cependant les mêmes effets, tandis que le technopole (au masculin mais sans accent) (de « polein » : « vendre ») est un lieu de vente de technique : on retrouve alors l'idée de parc, ou de conglomérat de laboratoires<sup>61</sup>.

Selon G. BENKO, le technopôle constitue un certain niveau de sophistication parmi les formes suivantes de zones d'activités :

- 1) les centres d'innovations (à l'intérieur des campus) ;
- 2) les parcs scientifiques, nés dans les pays anglo-saxons, aménagés à l'initiative des universités et situés à proximité des campus ;
- 3) les technopôles (ou parcs technologiques), dont l'activité essentielle est la production industrielle de haute technologie ainsi que la fourniture de services aux entreprises, tout en se caractérisant par une forte proportion de recherche appliquée ; ils se trouvent en milieu urbain, à proximité de grandes agglomérations, dans un environnement physique et social agréable<sup>62</sup> ;
- 4) les parcs d'affaires et commerciaux, dont la fonction est triple : activité industrielle, commerciale et de services professionnels ; l'environnement y est également de bonne qualité ;
- 5) enfin les zones industrielles supérieures, dont la liaison avec la haute technologie est faible, mais qui bénéficient d'un « bon design » (expression qu'on peut sans doute comprendre comme désignant un aménagement paysager et signalétique particulièrement attrayant).

En abordant la notion de « technopôle », nous renouons avec une approche du territoire que nous avons suspendue au bénéfice d'une approche dite *résiliaire*<sup>63</sup>, qui s'est traduite par la recherche des éventuels « effets d'entraînement » exercés par le secteur public sur les PMI de la région de la capitale. Nous avons alors fait référence à la pensée de F. PERROUX. Mais, dans cette pensée, ces effets jouent dans un espace abstrait. L'espace considéré par cet auteur est l'espace *économique*, qu'il définit comme un espace abstrait, avec sa triple dimension : « contenu de plan », « champ de forces » et « ensemble homogène » (PERROUX F., 1961). Le thème de la polarisation se trouve au carrefour de l'économie et de la géographie, mais :

*«La notion de pôle est, à l'origine, une notion de science économique. Elle est utilisée par François PERROUX dans sa théorie de l'espace économique et, à ce titre, ne correspond pas exactement à l'idée d'une concentration géographique : c'est, d'abord, un point singulier*

---

<sup>58</sup> BENKO Georges : *Géographie des technopoles*, Paris, Milan, Barcelone, Bonn : Masson, 1991.

<sup>59</sup> D'après P. Lafitte, fondateur de Sophia-Antipolis (DATAR, 1988).

<sup>60</sup> DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) : *Technopôles*, Paris : 1988.

<sup>61</sup> Ces considérations étymologiques sont dues à Roger BRUNET, in BENKO G., (1991).

<sup>62</sup> Attractif pour les cadres.

<sup>63</sup> Cf., supra, même chapitre, introduction.

de l'espace abstrait, conçu comme un champ de forces. Mais la coïncidence (du fait du phénomène des économies externes) entre ces points singuliers, sources de dynamisme, et la concentration dans l'espace banal des activités motrices a mené peu à peu le concept de pôle à mi-chemin entre l'économie et la géographie. Les définitions données par F. PERROUX lui-même ont une résonance géographique et son concept a été largement utilisé par les géographes ». Voilà ce qu'il est possible de lire à l'article : « Pôle » (de croissance, de développement) du « Dictionnaire de la Géographie »<sup>64</sup>. Et à l'article : « Pôle de développement », il est écrit par les mêmes auteurs : « Les centres de production, lorsqu'ils exercent des effets d'entraînement sur un espace quelconque, deviennent des pôles de développement en se réalisant comme des "unités motrices (simples ou complexes) capables d'augmenter le produit, de modifier les structures.... » (F. PERROUX) ... Il faut éviter de ne les reconnaître que sous leur forme ponctuelle. En fait, dans l'acception abstraite et concrète à la fois de F. PERROUX, un pôle peut être aussi bien un simple établissement industriel qu'une zone d'activités productrices diversifiées, qu'une agglomération ou même qu'une "région" ».

La notion de pôle est donc multidimensionnelle et celle de « technopole » lui donne la dimension territoriale d'une agglomération. Cela nous autorise à en resituer le concept en comparaison avec d'autres concepts de territoires, et notamment avec celui de district industriel.

Mais une telle synthèse a déjà été opérée par Boukhalfa KHERDJEMIL (1999), lequel établit une distinction nette entre les approches *résiliaires* de la dynamique des territoires, parmi lesquelles il range la « polarisation diffuse » de PERROUX, et les approches *territoriales* où figurent, par ordre d'enrichissement croissant, le « district industriel », le « système productif localisé » et le « milieu innovateur ». Le « **district industriel** », d'abord caractérisé par A. MARSHALL, a fait l'objet d'une « revisitation » plus récente, en tant que concept, par G. BECATTINI (1991), qui insiste sur sa dimension culturelle, fondement des solidarités qui s'y manifestent. La nature du « **système productif localisé** », défini par B. PECQUEUR (1992) et C. COURLET (1994), n'est pas fondamentalement différente de celle du district industriel, puisqu'on y considère l'« entrepreneur inséré dans son milieu » et non pas l'« entrepreneur schumpeterien, seul contre les autres », et que la « solidarité spatiale », évaluée par la *densité* du milieu, sa *trajectoire* historique et son degré d'*ouverture* à l'extérieur, marque également ce type de territoire. Mais trois conditions originales font la spécificité du concept de système productif localisé : le caractère innovant de ce territoire, sa faculté d'adaptation aux mutations de l'environnement, et sa capacité de régulation. Enfin, la notion de « **milieu innovateur** » nous permet de saisir les rapports de complémentarité qui apparaissent alors entre la spontanéité d'une culture locale favorable au dynamisme industriel et le volontarisme de l'action publique polarisante. Pour caractériser les territoires, D. MAILLAT (1995) s'intéresse à l'intensité relationnelle des agents (acteurs) sur le plan de l'innovation, ainsi qu'à la dynamique de l'apprentissage, mesurant cette dernière par la capacité d'adaptation des acteurs et par le degré d'appropriation des solutions nouvelles. L'auteur distingue alors quatre cas : celui du « milieu innovateur » où, à l'exemple de l'« Arc Jurassien Suisse », ces deux conditions (capacité de coopération et d'adaptation) sont réunies ; le cas d'un milieu « potentiellement innovateur », où se manifestent une forte interaction des acteurs sur le plan de l'innovation, mais aussi de faibles capacités d'adaptation (les districts industriels) ; le cas d'une « innovation sans milieu » ; et, enfin, celui d'un territoire où aucune de ces conditions ne se trouve réunie. Revenons sur le troisième de ces cas, illustré par l'exemple de Sophia-Antipolis (près de Nice), qui peut être considéré comme un des exemples

<sup>64</sup> GEORGE Pierre, VERGER Fernand : *Dictionnaire de la Géographie*, Paris : PUF, 1970, (6<sup>ème</sup> édition).

français les plus fameux de « technopole ». Il illustre, d'après B. KHERDJEMIL, la catégorie de l'« innovation sans milieu » parce qu'il y manque les relations de coopération entre les acteurs privés, comme si le volontarisme politique était venu compenser l'absence de spontanéité locale, à l'inverse de ce qui caractérise les districts industriels.

Nous aurons précisément à nous interroger pour savoir si une telle compensation est pensable dans l'absolu : la constitution et le renforcement, dans un territoire donné, de structures de formation et de recherche suffit-elle à rendre ce territoire innovant et dynamique en l'absence de la culture locale propre aux districts industriels ?

L'originalité de la notion de technopôle par rapport au district industriel semble donc résider dans l'importance de la recherche et des activités de haute technologie, d'une part, ainsi que, d'autre part, dans ce que son existence doit à l'intervention des pouvoirs publics. Il s'agit en principe de créations de toute pièce ; les technopôles sont aux districts industriels de MARSHALL ce que les villes nouvelles sont aux villes. Mais, au-delà de l'intervention publique, l'effet d'agglomération reste déterminant dans ces technopôles : *« Les économies urbaines facilitent la formation des réseaux d'information et les contacts "face à face" si difficilement remplaçables par les transmissions techniques. La fertilisation croisée n'est possible que dans un milieu dense »* (BENKO G. , 1991).

La région de la capitale tunisienne est effectivement concernée par la politique des « technopoles » : il est projeté l'aménagement, dans le gouvernorat de l'Ariana, d'un « Parc technologique des communications ». La première tranche des travaux d'infrastructures correspondants devait être achevée à la fin de l'année 1998. Il sera réalisé plus précisément à Raoued. Les finalités en sont ainsi énoncées dans la presse<sup>65</sup> : *« ...répondre aux besoins des investisseurs en leur offrant les services de pointe et tous les moyens susceptibles de contribuer à intensifier les exportations et à faire connaître le produit national. Ce projet vise également à renforcer les compétences nationales en matière de recherche scientifique, d'ingénierie et de production de matériels et de logiciels de télécommunications afin de maîtriser les hautes technologies et d'encourager les entreprises spécialisées dans ce domaine à s'installer et à promouvoir leurs services dans le cadre du partenariat avec les pays frères et amis. Il vise également à consolider la coopération et la complémentarité entre les unités de production, d'industrialisation et de recherche en Tunisie »*.

En tant qu'infrastructure matérielle, ce parc contiendra, outre l'Ecole supérieure de la Poste et des Télécommunications, le Centre des études et des recherches en communications, un institut supérieur des études technologiques en communications, les instituts de formation et de recyclage dans ce domaine, des unités de production et de promotion de logiciels informatiques, une pépinière pour les entreprises et un espace de loisirs. Sa localisation dans la banlieue balnéaire au nord de Tunis, à proximité de la côte, devrait lui permettre de bénéficier d'un environnement agréable, propre à attirer les cadres.

Ce projet vise donc à susciter des effets d'entraînement sur les entreprises déjà existantes ainsi qu'un effet de création et d'attraction d'entreprises nouvelles, tunisiennes et étrangères. La connaissance des proportions respectives de ces deux catégories d'entreprises constituera un élément déterminant permettant de savoir si ce parc sera un « milieu innovateur » dans toutes ses dimensions ou s'il relèvera plutôt de la catégorie de territoires présentant de l'« innovation sans milieu ».

---

<sup>65</sup> « Parc technologique des communications : La première tranche sera prête à la fin de l'année », *La Presse*, 15 juillet 1998.

Il est beaucoup trop tôt pour se prononcer sur cette question, mais le diagnostic établi quant à la fragilité des relations de proximité dans la région de Tunis laisse imaginer que, par la force des choses, ce sera sans doute la deuxième orientation qui tendra à s'imposer.

Quoi qu'il en soit, la question de l'efficacité même d'une telle politique, calquée sur celle des technopôles, reste posée. Elle implique de s'intéresser au fonctionnement même des institutions appelées à la favoriser : appareil de formation, de recherche et également d'assistance technique aux entreprises. Nous nous appuyerons essentiellement sur les résultats d'un travail universitaire<sup>66</sup> concernant la question, ainsi que sur plusieurs entretiens, dont un avec un directeur des études de l'ENIT (Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis) et d'autres avec différents responsables de centres techniques sectoriels.

Intéressons-nous donc tout d'abord à la recherche, en commençant par une tentative d'évaluation quantitative de l'effort national en la matière, avant d'en faire ressortir les aspects qualitatifs.

Globalement, le VIII<sup>ème</sup> plan (1992-1996) prévoyait de faire passer de 0,3% en 1992 à 0,5% en 1996 la part du PIB consacrée à la recherche, ce qui demeure modeste par comparaison avec certains pays occidentaux. En 1987, la totalité des dépenses de recherche (publique et privée) représentait en Allemagne, 2,81% du PIB, 2,69% aux Etats-Unis, 2,67% au Japon, 2,29% en France, 1,27% en Italie<sup>67</sup>.

La totalité de cet effort de recherche n'est cependant pas utilisable par l'industrie. Cette dernière n'aurait dû mobiliser, selon les objectifs du VIII<sup>ème</sup> plan, que 4,9 millions de dinars sur les 80 prévus, soit 6,1%. On peut cependant y ajouter certains postes pouvant indirectement exercer des effets sur l'industrie : les 1,2 million consacré à l'informatique et les 5 millions des biotechnologies (avec des retombées possibles sur l'industrie agro-alimentaire). Enfin la recherche consacrée à l'énergie (8 millions) et à la médecine (6,6) peut également entraîner des applications industrielles.

Quand on observe la répartition de cet effort de recherche par disciplines et en terme d'effectifs des centres de recherche, on constate, grâce au tableau n°60, que la recherche dans les sciences fondamentales susceptibles d'aider à l'innovation technologique industrielle (physique, chimie, biologie, informatique, biochimie, biophysique) ne rassemble que 26,3% des chercheurs et 20,7% de l'ensemble du personnel engagé dans la recherche, lequel ne totalise d'ailleurs que 1 335 personnes.

Mais la mesure quantitative de l'effort de recherche ne suffit pas en apprécier l'efficacité, qui rencontre les limites suivantes (BEN SLIMEN M., 1993) :

1) Il se pose d'abord des problèmes tenant à la formation et à la motivation des chercheurs eux-mêmes : l'enseignement supérieur négligerait la formation d'un esprit favorable à la recherche à cause de la prédominance des assistants, de l'insuffisance quantitative des cours de méthodologie, de la rareté des laboratoires (et de l'absence de contrôle de gestion de ces laboratoires) et, enfin, de l'absence d'éthique professionnelle des enseignants « qui n'offrent pas de modèle à suivre »<sup>68</sup>. La motivation des chercheurs souffrirait également d'un environnement culturel qui ne les valoriserait pas suffisamment :

---

<sup>66</sup> BEN SLIMEN Maher : *La recherche scientifique en Tunisie : coopération université-entreprise*, Mémoire de maîtrise : Gestion : Tunis (Institut Supérieur de gestion) : 1993.

<sup>67</sup> Source : INSEE : *Tableau de l'Economie Française*, 1990.

<sup>68</sup> Nous laissons à l'auteur la responsabilité de cette proposition.

« En Tunisie, les recherches sont reconnues à partir du moment où elles aboutissent à un résultat spectaculaire ». Et encore : « Le chercheur doit d'abord échapper au mode social dominant pour pouvoir s'adonner à ses recherches. De nombreux scientifiques passionnés de recherche à l'étranger ont été réduits à de simples (sic) enseignants ou cadres d'entreprises après leur retour en Tunisie ».

2) S'ajoutent à ces problèmes des difficultés tenant à la coordination des travaux des chercheurs, tant sur les plans institutionnel que géographique.

Sur le plan institutionnel, F. SIINO montre que l'histoire récente de la politique de la recherche en Tunisie a abouti, par retournements successifs, à une superposition d'institutions qui devraient être complémentaires mais qui s'avèrent parfois concurrentes<sup>69</sup>. Créé en 1991<sup>70</sup> et rattaché au Premier Ministère, le SERST (Secrétariat d'Etat à la Recherche Scientifique et Technique) a précisément pour mission de coordonner les actions des différents centres et d'établir des priorités en fonction de « programmes nationaux de recherche », afin d'éviter l'éparpillement des moyens. Pour ce faire, il consulte un Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (CSRT), ainsi que l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), établissement public à caractère industriel et commercial dont le rôle est en quelque sorte de donner, dans le cadre des priorités retenues, des moyens à la recherche : il passe des contrats avec les chercheurs, les laboratoires, il encourage l'industrialisation des résultats de la recherche, il consolide l'appareil d'information scientifique et technique (BEN SLIMEN M., 1993). Le SERST devrait donc régner sur l'ensemble des moyens de recherche. En fait, on assiste, selon F. SIINO, à un cloisonnement entre cette institution, qui a autorité sur huit centres de recherche extra-universitaires rassemblant moins de 200 chercheurs, d'une part et, d'autre part, l'Université, forte de 5 000 enseignants-chercheurs et soumise, à travers la DGRST<sup>71</sup>, au Ministère de l'Education. Le premier de ces pôles jouirait de ses liens privilégiés avec le centre de l'appareil d'Etat : on lui confie les missions de recherche les plus prestigieuses, celles qui sont en mesure de donner de la Tunisie l'image la plus moderniste, ce qui n'empêche pas ces institutions de pâtir de l'absence d'une demande sociale émanant des entreprises pour les résultats de leurs recherches. Le pôle universitaire, de son côté, souffrirait d'une absence de statut de ses laboratoires, qui maintiendrait les personnels dans une incertitude fâcheuse, pour ne pas parler des lourdeurs administratives qui ralentissent leur action (SIINO F., 1997).

Sur le plan géographique, la déconcentration des moyens d'enseignement et de recherche, loin d'aboutir à un quadrillage du territoire de la République, semble cependant suffisamment accentuée pour poser des problèmes de coordination.

Si l'on ne retient que les sciences fondamentales et techniques, voici comment se répartissent (en 1992) les moyens universitaires (BEN SLIMEN M., 1993) :

Tunis, Bizerte, Monastir et Sfax disposent chacune d'une faculté, à laquelle il faut ajouter, pour Bizerte, une Ecole Normale Supérieure.

Tunis abrite de plus 2 écoles d'ingénieurs généralistes (ENIT et ENSET) et 3 établissements spécialisés : l'école des PTT, l'ITAAU (Institut Technique d'Art, d'Architecture et d'Urbanisme)<sup>72</sup> ainsi que l'Ecole supérieure de l'aviation civile. L'ENIT (Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunisie) est la plus ancienne - avec ses 25 années

---

<sup>69</sup> SIINO François : « La science au cœur du discours, aux marges de la société », *Monde arabe Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

<sup>70</sup> Dans un contexte où la guerre du Golfe sensibilisait les pouvoirs publics sur le thème de la dépendance technologique.

<sup>71</sup> Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique.

<sup>72</sup> Devenu l'ENAU (Ecole Nationale d'Architecture et d'Urbanisme).

d'existence



**Tableau n°60** : Répartition du personnel de recherche en Tunisie par centres et par disciplines

Centres de recherche	de	Nombre de chercheurs	Effectif total	Discipline
INRST		86	189	Energie, biologie, chimie, hydrologie, géophysique
IRSIT		35	50	Informatique, Télécommunication
INSTOP		28	117	Océanographie
CBS		15	38	Biochimie, Biophysique
CERES		40	134	Urbanisme, développement régional, sociologie
CNT		12	Nr <sup>a</sup>	Télécommunication (défense)
ISE		11	Nr <sup>a</sup>	Sociologie
CEO		1	1	Histoire
CRPG		15		Géophysique
CNA		6	30	Aquaculture
CRGR		16	41	Agriculture
INRF		9	33	Agriculture
CREA		0	18	Etudes administratives
ISHMN		7	26	Histoire
INAA		70		Histoire, Archéologie
IRVT		20	88	Biologie animale
INT		20		Santé
IRA		12	39	Agriculture
CERP		0	0	Droit, Science politique, Economie et Statistiques
CNUDST		0	54	Documentation
INRAT		60	160	Agriculture, zootechnologie Economie Rurale
IOS		20	77	Agriculture
Institut Pasteur		33	240	Médecine
Total		516	1 335	

Note :

a- rubrique non renseignée.

Source : SERS (Secrétariat d'Etat à la Recherche Scientifique), reproduit par Ben Slimen (op. cit.), et adapté par nous dans la forme

- et la plus « cotée » ; d'une capacité de 200 places, elle a contribué à aider à la création des autres écoles d'ingénieurs du pays, en leur fournissant directeurs et cadres.

Dans le reste de la République se trouvent des instituts ou écoles d'ingénieurs à vocation généraliste à Nabeul (2 instituts), Gabès (1 institut et 1 école), Monastir et Sfax (1

école chacune). Les autres établissements sont spécialisés selon les vocations régionales : un Institut Supérieur des Mines à Gafsa et un Institut Supérieur du Textile à Ksar Hellal<sup>73</sup>.

On constate donc, pour conclure sur ce point, que la dispersion des moyens doit malgré tout être relativisée, puisque seules les quelques villes côtières les plus importantes disposent d'universités. La capitale, avec des moyens qui demeurent modestes parce que récents, reste tout de même favorisée par la diversité ; on peut penser *a priori* que c'est ici que les effets de polarisation ou de synergie industrie-université ont le plus de chances de se manifester.

Pour timide qu'elle soit encore, et malgré l'existence de structures de coordination, la « décentralisation universitaire » parvient à nuire à la cohérence de la politique de recherche : les ressources matérielles et humaines s'en trouvent dispersées et l'équité régionale remise en cause<sup>74</sup> ; les chercheurs et les enseignants éprouvent de ce fait des difficultés à conserver une vue globale sur la documentation ; les capacités de recherche sont méconnues et sous-utilisées ; les canaux d'échange entre universités connaissent des ruptures et les facultés isolées manquent de moyens pour une recherche significative (BEN SLIMEN M., 1993).

3) Il ne suffit pas que la recherche aboutisse à des résultats, si intéressants soient-ils : encore faut-il que ces résultats fassent l'objet d'une diffusion, non seulement dans le but d'en permettre l'utilisation, mais aussi pour éviter que les mêmes recherches ne soient inutilement recommencées par d'autres. Or, selon les spécialistes, les structures de recherche se montreraient trop bureaucratisées pour ce faire : elles « ...ressemblent plus à des boîtes fermées qu'à un trésor d'informations de base utiles et à tout moment exploitables » (BEN SLIMEN M., 1993). Les structures sont également éclatées, aboutissant à un chevauchement des missions. Certaines études, commandées, payées, exécutées, ont été refaites plusieurs fois, faute de diffusion satisfaisante. Il faut ajouter à tous ces freins la lourdeur administrative qui entrave le travail des chercheurs. Il fallait en 1988<sup>75</sup> :

- 8 signatures pour qu'un chercheur puisse se déplacer à l'étranger ;
- 6 mois pour obtenir les fonds permettant l'acquisition de matériel ;
- 1 an pour que ledit matériel arrive au laboratoire.

4) Enfin, M. BEN SLIMEN mentionne l'existence d'obstacles à la *valorisation* de la recherche, qu'il estime être de trois sortes : des entraves institutionnelles, des entraves techniques et des entraves économiques. Nous préférons pour notre part considérer que le problème de la valorisation des résultats de la recherche est en fait le problème des relations entre *université* (ou plus généralement institution de recherche) et *industrie*. Nous passons ici de considérations sur la recherche fondamentale (« acquisition de nouvelles connaissances sans souci d'application ou d'utilisation particulière ») à des considérations sur la recherche appliquée (« acquisition de nouvelles connaissances dirigées vers un but ou un objet déterminé ») et sur le développement (« développement expérimental : travaux systématiques basés sur des connaissances obtenues par la recherche en vue de lancer des produits nouveaux, d'établir de nouveaux procédés, d'améliorer ceux qui existent déjà »)<sup>76</sup>. Nous étudions non seulement les transferts (unilatéraux) mais les *synergies* qui peuvent se dégager entre ces deux

---

<sup>73</sup> Ces précisions sont dues au mémoire de BEN SLIMEN, complété par un entretien avec un responsable de l'ENIT (du 3 juin 1995).

<sup>74</sup> On peut supposer que ce fait est à l'avantage de Tunis.

<sup>75</sup> *Le Renouveau* du 2 novembre 1988 p.12, cité par Ben Slimen. La situation a pu s'améliorer depuis lors.

<sup>76</sup> Définitions de l'INSEE (*Tableau de l'Economie française*).

univers. A partir de là, nous pouvons distinguer les obstacles tenant au monde de la recherche, ceux venant de l'industrie et, enfin, ceux que révèle leur mise en relation.

- En ce qui concerne les premiers, l'auteur mentionne l' « absence d'une politique nationale de recherche **à long terme** »<sup>77</sup>. Or, seule une telle politique, inaccessible à l'industrie privée, par essence soumise au harcèlement de la rentabilité au jour le jour, pourrait s'avérer capable de donner aux innovations industrielles le caractère de radicalité qui leur manque encore en Tunisie<sup>78</sup> ; M. BEN SLIMEN déplore également le manque d'informations techniques (banques de données), l' « absence de structures efficaces de maintenance » ainsi que celle de laboratoires performants d'analyse, de contrôle et d'essai.

Nous avons pu constater, par divers témoignages, que le manque d'informations sinon techniques, du moins économiques, était effectivement ressenti comme un problème par plusieurs des entrepreneurs avec lesquels nous avons été en contact : pour Jalel B. (équipementier automobile), l'« absence de statistiques » permettant une meilleure connaissance des marchés constitue, avec la « mauvaise organisation des circuits de distribution » (grossistes court-circuités par la vente directe aux détaillants), une des lacunes de l'appareil de production et de distribution industrielles en Tunisie ; Salah O. (emballages plastiques) s'étonne, par comparaison avec ce qu'il connaît de l'étranger, de l'inexistence de « revues » fournissant au niveau des branches, des informations telles que des listes de fournisseurs, des études portant sur les salaires des cadres, etc. Ces exemples ne sont pas fournis par lui au hasard : c'est qu'il a pu constater, sur le continent européen, l'existence d'associations d'industriels diffusant ce type d'informations. Slim K. (climatisation) désigne lui aussi le « manque d'informations » comme un « gros problème en Tunisie » : il n'existe pas, regrette-t-il, comme on peut en trouver par exemple en Allemagne, des banques de données concernant les entrepreneurs qui comporteraient suffisamment d'informations pour susciter la confiance dans une éventuelle relation de partenariat.

Par analogie, on peut supposer identiques les difficultés éprouvées par les industriels à disposer de renseignements d'ordre **technique**.

L' « absence de structures efficaces de maintenance et l'absence de laboratoires » semble, de la part de M. BEN SLIMEN, constituer une affirmation exagérée, en tout cas fortement datée, si l'on considère que la Tunisie s'est dotée, depuis le début des années 1990, d'un certain nombre de centres techniques sectoriels dont la vocation est d'assister les entreprises sur le plan technique. Ce sont<sup>79</sup> :

- Le CETIME (CEntre Technique des Industries Mécaniques et Electriques) ;
- Le CNCC (Centre National du Cuir et de la Chaussure) ;
- Le CTMCCV (Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre) ;
- Le CETTEX (Centre Technique du TEXtile) ;
- Le PACKTEC (Centre Technique de l'emballage et du conditionnement) ;
- Le CTC (Centre Technique de la Chimie) ;
- Le CTAA (Centre Technique de l'Agro-Alimentaire) ;
- Le CETIBA (Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement).

---

<sup>77</sup> C'est nous qui soulignons ; reste à se demander si cette critique est toujours aussi valable qu'en 1992.

<sup>78</sup> Cf., supra, Première Partie, A-a-1.

<sup>79</sup> Liste fournie par le Ministère de l'Industrie en juillet 1998.

L'un des plus anciens, sinon le plus ancien, est le CETTEX, créé par la loi de finances de 1991. Il s'agit d'un EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial), domicilié dans la capitale, mais représenté aussi à Sousse et Ksar Hellal, et qui projetait, fin 1994<sup>80</sup>, de s'implanter à Sfax. Ses actions tournent autour des axes suivants : audit, formation, études et assistance aux entreprises du secteur textile. De plus en plus de demandes de ces dernières concernent la mise en place de démarches d'assurance qualité. Fin 1994, la création d'un laboratoire propre au centre à la disposition des entreprises était imminente. Mais, jusqu'en 1994, le centre ne possédait aucune structure de ce type et il se contentait d'aiguiller les industriels vers une quinzaine de laboratoires existant dans certaines entreprises, ou bien de sous-traiter certaines actions à l'étranger, comme en témoigne l'histoire qui suit : Moncef T. (confection), soucieux de révolutionner l'organisation du travail dans ses ateliers dans le sens d'une remise en cause du modèle taylorien, a dû prendre contact avec un centre technique français du textile pour former le personnel au travail en équipes autonomes. Selon lui, c'est en raison de la jeunesse du CETTEX que cette structure n'avait pas la capacité de répondre à une telle demande ; néanmoins, dans le cas de M. T., on n'a pas affaire à un obstacle rédhibitoire puisque l'intervention du CETTEX dans un rôle d'intermédiaire commercial a permis d'abaisser le prix d'achat de la formation française<sup>81</sup> grâce à la négociation d'un élargissement du marché à la formation du personnel du CETTEX même.

Dans un autre domaine, Brahim H., inventeur d'une forme de couscoussier révolutionnaire car il permettait d'économiser l'énergie de cuisson et bien décidé à industrialiser ce produit, découvre la nécessité d'un double investissement préalable, aussi coûteux qu'immatériel. Une première étude technique s'avérait nécessaire pour éclairer le choix d'un partenaire industriel ; elle visait à déterminer les données fondamentales de l'industrialisation : évaluation du coût de la fabrication, des matériaux et des machines nécessaires ; il s'est adressé dans cette perspective à un bureau d'études qui en a estimé le coût à environ 100 000 dinars. De plus, afin d'assurer la promotion du produit et de renforcer sa crédibilité tant en direction du marché potentiel de consommation qu'auprès des partenaires éventuels, il a éprouvé le besoin d'évaluer scientifiquement le gain d'énergie permis par son invention. Il n'a pas trouvé en Tunisie de laboratoire capable de répondre à cette demande : on l'a dirigé vers un laboratoire suisse, qui lui facturait le travail entre 100 000 et 150 000 dinars.

• Arrêtons-nous maintenant sur les obstacles à la valorisation de la recherche émanant du monde de l'industrie. Pour M. BEN SLIMEN, ils peuvent s'énoncer comme suit :

- Absence d'une stratégie de recherche dans l'industrie ;
- Situation financière difficile de certaines entreprises publiques ;
- Étroitesse du marché ;
- Inadéquation entre les impératifs de production et les délais d'obtention des résultats par la recherche (BEN SLIMEN, 1993).

Nous ne nous attarderons pas sur ces questions car elles nous ramènent à des contraintes que nous croyons avoir analysées dans notre Deuxième Partie. Si l'on met à part les difficultés propres aux entreprises publiques, les obstacles cités renvoient, d'une part, à la contrainte de taille qui limite les moyens des PME, ainsi qu'à leur incapacité à mettre en

---

<sup>80</sup> Ces informations datent précisément du 19 décembre 1994, date de notre entretien avec Mme Jélila T.A., documentaliste, et M. Rachid G., ingénieur textile, Directeur Technique.

<sup>81</sup> Au départ trop élevé pour le pouvoir d'achat d'une PME tunisienne, ce qui constitue une illustration supplémentaire d'un inconvénient bien connu de la dépendance des PVD à l'égard des pays développés, induite par une division internationale du travail dans laquelle ces derniers ont le monopole de services rares, comme précisément la formation et l'expertise technique.

commun ces moyens, même faibles ; d'autre part, à l'incompatibilité entre les temporalités respectives de la recherche et de l'industrie privée, la première fonctionnant sur un temps long, la seconde animée de la « préférence pour le présent », voulue ou subie. Or, si la question du rôle polarisant ou d'entraînement du secteur public a un sens ici, c'est précisément en tant que moyen de pallier les difficultés propres aux PME, qui devraient pouvoir être maintenant considérées comme données.

- Penchons-nous donc plutôt sur le troisième type d'obstacles, ceux qui concernent les relations entre l'industrie d'une part, et l'ensemble du monde de la recherche, de l'enseignement et de la formation d'autre part. De telles relations peuvent ne pas fonctionner à sens unique : on pourra parler de *synergie* si chacun de ces « mondes » trouve à s'enrichir lui-même des apports dont il fait bénéficier l'autre. Aussi est-il difficile d'aborder la question en isolant les apports des uns et des autres. Nous préférons le faire en distinguant différentes étapes d'un même processus<sup>82</sup> :

- \* En amont de ce processus, se situe la définition des programmes d'enseignement.

A l'ENIT, la première définition des programmes date de 1979 : ils avaient alors été construits dans une démarche de concertation « timide » entre les milieux respectifs de l'industrie et de l'enseignement. Actuellement (printemps 1995), s'est engagée une réforme de ces programmes selon une procédure qui prévoit d'associer les industriels à plusieurs reprises dans un va-et-vient entre ceux-ci et les instances enseignantes. Les programmes sont, *in fine*, validés par le CREDIT (Comité de Rénovation des Etudes d'Ingénieur de Tunis), instance consultative où les futurs employeurs sont représentés.

On admettra aisément que cette démarche correspond à un besoin des deux parties à la fois. Elle permet notamment une meilleure adaptation de l'enseignement aux besoins de l'industrie mais, connaissant la tendance de cette dernière à privilégier le court terme au détriment du long terme, on est en droit de se demander si la définition par les utilisateurs actuels de la technique des connaissances à enseigner à ses utilisateurs futurs constitue bien le meilleur moyen de favoriser l'innovation.

- \* Au cœur du processus, interviennent des échanges humains entre enseignement et industrie.

D'une part, des cadres de l'industrie assurent des cours : à l'ENIT, qui comptait en 1995 140 professeurs, on estimait à cette date que de 30 à 40% de l'enseignement se trouvait pris en charge par des vacataires de l'industrie (ce pourcentage ne comprenant pas les 40 coopérants russes et bulgares qui intervenaient aussi par ailleurs) ; il s'agit d'ailleurs d'une politique volontaire et non d'un moyen de pallier l'insuffisance de postes budgétaires. Si, là encore, on peut défendre facilement que la relation ne s'effectue pas à sens unique, chaque partie en tirant profit, l'une par un apport de compétences, l'autre par l'assurance d'un enseignement plus adapté à ses besoins **tels qu'elle les perçoit**, il n'en reste pas moins que, d'un strict point de vue des transferts de technologie, on peut difficilement voir là l'occasion d'innover, c'est-à-dire de sortir d'un cercle routinier dans lequel les méthodes déjà utilisées par les aînés dans l'industrie sont ré-enseignées à la génération suivante par ceux-là même qui les ont appliquées.

---

<sup>82</sup> Nous illustrerons ce passage essentiellement à partir de l'exemple de l'ENIT, parce que cette école a fourni tout de même entre 40 et 50% de l'effectif des ingénieurs actuellement en exercice en Tunisie.

D'autre part et à l'inverse, nous avons pu constater à plusieurs reprises que des enseignants appartenant à diverses institutions mettaient leurs compétences à temps partiel au service d'entreprises privées, souvent détenues ou dirigées par certains de leurs parents. La possibilité de dégager des synergies à partir de ce type de relations non formalisées (dans le sens où elle ne découle pas de la politique des institutions d'enseignement mais résulte de décisions individuelles) est assez facilement concevable : possibilité pour l'enseignant de nourrir son cours d'expériences « de terrain » ; possibilité pour l'industriel de systématiser, de reproduire, d'amplifier ses savoir-faire à la lumière de savoirs scientifiques et techniques. Encore faut-il qu'aucune des deux activités complémentaires exercées par les personnes en question ne pâtisse de leur jonction. Or, il est permis de s'interroger sur la conception de l'enseignement qui anime plus d'un de ces acteurs, quand on entend de leur bouche que, si cette situation est possible, c'est parce que leur métier d'enseignant (pourtant exercé à plein temps), leur laisse suffisamment de *temps* ! Dans ce cas, cette double activité produit-elle réellement des **synergies**, ou bien n'a-t-elle pas lieu au détriment de la qualité de l'une des deux fonctions ?

Les stages en entreprises effectués par les élèves fournissent aussi l'occasion d'échanger des moyens humains. A l'ENIT, les élèves effectuent un premier stage dit « ouvrier », d'un mois en fin de première année, dont l'objectif est la découverte et l'acquisition d'une culture de l'entreprise, puis un stage « ingénieur » situé en fin de 2ème année, au cours duquel le stagiaire peut être amené à résoudre un problème technique. L'école a ainsi besoin de 500 stages par an, qui sont assurés grâce à trois types de viviers : un premier cercle de relations traditionnelles avec des grosses entreprises, puisque ce cercle est dit fournir une moyenne de 20 à 40 stagiaires par entreprise ; un deuxième cercle de relations dites régulières ; et, enfin, un troisième cercle dit d'appoint. On peut donc penser que l'école place essentiellement ses stagiaires dans un petit cercle d'entreprises importantes en taille, donc publiques ou étrangères. D'ailleurs, il n'existait en 1995 de relations institutionnalisées (conventions, séminaires...) qu'avec des entreprises de grande dimension, les exemples spontanément cités relevant du secteur public (Tunisair, STEG), et ce même si l'élargissement de ces relations institutionnelles était alors en projet.

Au cœur de la relation entre Ecole et entreprise, le stagiaire, tout en bénéficiant d'un complément de formation pratique, peut aussi se faire l'interprète, auprès des industriels, des connaissances scientifiques et techniques qu'il a apprises. Mais l'actualisation de cette perspective de synergie se trouve à Tunis doublement limitée : outre que le rôle des PME apparaît marginal dans le placement des stagiaires, on peut assez facilement imaginer, connaissant les problèmes que rencontrent les nouvelles recrues pour se faire accepter par l'encadrement plus ancien, qu'un stagiaire soit confronté à des réticences encore plus fortes s'il s'avise de conseiller son maître de stage sur les plans technique ou de la gestion.

\* La recherche appliquée dans les institutions de formation est également censée comporter des retombées industrielles.

A cet égard, il faut citer la politique de l'ENIT qui consiste à faire réaliser par les élèves en fin d'études un projet dont le contenu est technico-économique pour le département « génie industriel » et plus purement technique – et comportant éventuellement des réalisations concrètes - pour les autres départements<sup>83</sup>. Le projet revêt une envergure suffisamment importante pour que le 2ème semestre de la dernière année d'études lui soit entièrement consacré. Le sujet est choisi sur une liste proposée par des industriels dont il faut

---

<sup>83</sup> Les départements en question sont : génie mécanique, génie électrique, génie civil et génie industriel.

souligner que – une fois n'est pas coutume - ils sont à 90% des chefs de PME (jusqu'à 100 salariés). Le travail est encadré par un enseignant de l'ENIT et au moins un cadre de l'entreprise concernée. Il est évalué par un jury comprenant les deux encadreurs ainsi que d'autres industriels invités. La réussite de ce projet compte pour 30 à 40 % dans l'obtention par les élèves de leur diplôme. Les responsables de l'Ecole se proposent d'améliorer la coopération avec les industriels pour les aider à mieux définir leurs besoins. On a donc là un exemple très intéressant de synergie entre les deux univers étudiés puisque, si le sujet est bien choisi, l'apport peut s'avérer bénéfique à la fois pour l'élève et pour le maître de stage.

Par contre, nous n'avons relevé, à partir des témoignages d'entrepreneurs rencontrés, qu'un seul exemple de coopération avec l'Université : c'est celui de M. Radhouane B. (pharmacie) auquel il arrive, dans l'éventualité d'un problème technique que n'aurait résolu ni la consultation du dictionnaire « Vidal »<sup>84</sup>, ni celle des pharmacopées<sup>85</sup> existantes, de faire appel à un chef de service de la Faculté de chimie qui met à sa disposition un assistant, lequel bénéficie, en retour, d'un enrichissement qu'il utilisera pour perfectionner ses propres cours.

\* En aval, le placement des élèves conclut le processus.

Parmi les entrepreneurs de notre échantillon, M. B. G. (agro-alimentaire) a opté pour une politique originale de recrutement des cadres, dont l'idée lui est venue suite à l'invitation qui lui fut adressée par une école d'assister à une distribution des prix ; cette politique consiste à suivre régulièrement les différentes distributions des prix des écoles en question, et même d'attribuer un prix « CAPA » (du nom de son entreprise), ce qui lui permet de connaître et suivre, dit-il, les meilleurs éléments à recruter. Néanmoins, il considère que la formation du cadre nouvellement recruté n'est parachevée qu'après divers « stages », soit 1 an dans l'entreprise (en sus de la période d'essai), et 3 à 6 mois dans une autre entreprise qui relève de la compétence correspondant au poste occupé par le stagiaire (le cadre financier dans une banque, le cadre technique chez un fournisseur de matériel, etc.). Mais l'originalité et l'intérêt de cette pratique n'ont d'égal que sa rareté : nous ne pouvons citer aucun autre exemple d'entrepreneur pensant le recrutement de l'encadrement en liaison avec l'appareil de formation.

Au terme de ces développements consacrés à l'influence du secteur public et, plus généralement, de l'administration sur les entreprises privées de la région de Tunis, nous pouvons retenir que la mobilité sociale reste le canal le plus efficace de transmission des savoir-faire. Les canaux plus institutionnalisés demeurent peu utilisés, tandis que le secteur public industriel productif est en voie de rapide rétraction sous l'effet du programme de privatisation en cours.

Mais la polarisation autour du secteur public ne représente qu'une des modalités de l'inscription de la région de la capitale dans un réseau de dimension nationale. L'apparition et le développement en Tunisie de groupes industriels de taille nationale ne sont en effet pas sans conséquences, non plus, sur le tissu industriel de la région de Tunis. C'est de cette modalité de développement industriel que nous allons traiter maintenant.

---

<sup>84</sup> Dictionnaire spécialisé du domaine de la santé.

<sup>85</sup> Ensemble de normes de fabrication des médicaments.

## **B. L'apparition et le développement de groupes de dimension nationale.**

Les années écoulées depuis l'indépendance de la Tunisie ont permis le développement progressif de quelques groupes tunisiens privés fonctionnant sur un espace national et, parfois même, quoique de manière marginale, international. L'industrie n'en constitue pas toujours l'activité principale mais se développe dans leur sillage. Cependant, la dimension nationale du développement industriel ne nous intéresse pas en elle-même, mais seulement à travers ses répercussions sur le développement de la région de la capitale. Aussi aurons-nous à évaluer la place de la région de Tunis dans le déploiement de ces groupes, ainsi que la part prise par l'industrie dans leurs activités. Mais ces deux préoccupations ne prendront tout leur sens que par rapport à une question centrale qui peut être résumée ainsi : les relations nouées à l'intérieur de ces groupes tendent-elles à remplir les mêmes fonctions que les relations de proximité nouées dans les districts industriels ? En d'autres termes, le développement *résiliaire* sur une base *nationale* s'avère-t-il être le véritable ressort de l'innovation et de sa diffusion en Tunisie et dans la région de Tunis ?

La réponse à ces questions est cependant conditionnée par une définition préalable du champ pertinent de l'étude de ces groupes, en particulier en terme de dimensions. Si l'on appelle « groupe » tout ensemble d'au moins deux sociétés reliées par des participations financières, il en existe un nombre considérable dans le pays, qui sont représentés de manière non négligeable dans notre échantillon. Mais tous ne se prêtent pas à une illustration pertinente du fonctionnement résiliaire à l'échelle de l'espace national, soit parce que leur espace de fonctionnement reste local, soit parce que leur taille, en terme de nombre de sociétés, est trop faible pour que, à soi seul, chacun d'eux puisse considérer que les relations qui se nouent en son propre sein le dispensent sans dommage de la recherche de tout autre type de coopération de proximité.

### ***a.. Repérage des principaux groupes privés tunisiens de dimension nationale.***

Parmi les différents critères de dimension, nous privilégierons, plus par nécessité que par choix, ceux du nombre d'emplois et du nombre de sociétés contenues dans chaque groupe. Des critères financiers de dimension, tels que le chiffre d'affaires ou le montant du capital social, font plus rarement l'objet de publications. Peut-être faut-il voir là une illustration supplémentaire du phénomène de méfiance qui prévaut en Tunisie comme ailleurs, mais peut-être un peu plus qu'ailleurs, et qu'illustre cette remarque de Morched K. (directeur d'une filiale d'un de ces groupes) selon lequel « un chiffre d'affaires en Tunisie, c'est secret ».

Pour se faire une représentation pertinente des groupes tunisiens les plus importants au regard des questions posées ici, il suffit de citer une petite dizaine de groupes qui totalisent, comme le suggère le tableau n°61, un minimum de 12 000 emplois - et encore, ne sont pas prises en compte dans ce tableau les diverses participations minoritaires des groupes.

Le tableau n°61 n'a pas de prétention à l'exhaustivité. Mais, encore une fois, la pertinence dépend ici principalement de la dimension : or figurent bien dans ce tableau, prioritairement, les groupes les plus puissants, en termes d'implantations géographiques, de nombre de sociétés et d'emplois d'offerts.

Ce premier repérage nous permet de situer les quelques groupes qui seront choisis comme exemples par la suite et d'en mesurer la représentativité, ce qui devrait contribuer à



**Tableau n°61** : Identification des principaux groupes tunisiens de dimension nationale

Nom du groupe	Secteur d'activité dominant	Nombre d'emplois directs	Nombre de sociétés constitutives
POULINA <sup>a</sup>	Agro-alimentaire	3 000	17
CHAKIRA <sup>b</sup>	Construction mécanique et électrique	2 400	14
SFBT <sup>c</sup>	Agro-alimentaire	2 160	6 +3 en projet
UTIC <sup>d</sup> (CHAIBI)	Chimie emballages	1 500	17
ABBAS <sup>e</sup>	Energie Construction mécanique	1 270	9
M'ZABI <sup>f</sup>	Groupe diversifié	Nd	18
KHALFALLAH <sup>g</sup>	Agro-alimentaire	1 000	15
BOUCHAMAOU	Textile	Nd	Nd
TUNISIE CABLES	Construction mécanique et électrique	Nd	Nd

Notes :

a- D'après un entretien du 25 avril 1997 avec un cadre dirigeant de la holding d'Ez-Zahra.

b- D'après : *Maghreb-Développement*, n°18, 1993.

c-« Société Frigorifique et Brasserie de Tunis » ; *Maghreb-Développement*, n°3, 1995.

d- D'après *L'Economiste Maghrébin*, n°100, du 02/03 au 15/03 1994, ainsi que le témoignage de Salah O. (19 juillet 1996), directeur régional du groupe, pour Tunis.

e- D'après *Maghreb-Développement*, n°10, 1994.

f- D'après un entretien du 16 juillet 1996 avec Mourad Z., directeur financier d'une filiale du groupe.

g- D'après un entretien du 12 juillet 1996 avec Morched K., directeur d'une filiale du groupe.

Nd = non disponible.

donner tout leur poids aux témoignages reçus en leur sein. Nous pourrions alors aborder la réponse aux questions centrales posées plus haut, ce qui revient à rendre compte de la dynamique de ces groupes en analysant leurs stratégies et les répercussions de la mise en œuvre de celles-ci sur *l'industrie* dans la *région de la capitale*.

### ***b. La dynamique des principaux groupes tunisiens de dimension nationale.***

Notre hypothèse, résultant des quelques témoignages apportés par des acteurs de premier plan de quelques-uns de ces grands groupes, complétés par quelques monographies tirées de la presse économique, est que l'efficacité du fonctionnement interne des groupes, leur plus ou moins grande capacité à susciter des *synergies* internes favorables à l'innovation

et à sa diffusion, dépendent assez largement de la stratégie adoptée par les responsables des groupes en question. L'alternative qui se présente à eux pourrait être très grossièrement définie par la question suivante : sont-ils guidés par une finalité uniquement *financière* ou sont-ils porteurs d'un projet *industriel* ? Mais cette formulation, qui a le mérite de la simplicité, serait réductrice si nous nous en tenions là . En fait, trois stratégies majeures se font jour dès qu'on examine un peu plus précisément la vie des groupes tunisiens : une stratégie de *saisie des opportunités*, une stratégie d'*intégration verticale* et, enfin, une stratégie de *recherche de synergies*. Au risque de tomber dans la caricature, nous ne résistons pas à la tentation d'affubler à chacune un adjectif disciplinaire : la première correspondrait à une stratégie *financière*, la seconde à une stratégie *commerciale* et la troisième à une stratégie *industrielle*.

Aucun de ces grands groupes ne monopolise une stratégie : elles sont souvent combinées sinon toutes les trois à la fois, du moins deux sur trois. Mais il semble tout de même qu'il soit possible d'associer à chaque groupe une stratégie dominante. Pour chacune d'elles, nous prendrons donc l'exemple d'un groupe pour lequel nous avons reçu un témoignage oral permettant de donner vie aux éléments factuels dont nous disposons, et nous le compléterons par des monographies d'autres groupes, qui ne nous sont connues qu'à travers des données chiffrées, et dont la stratégie ne pourra par conséquent faire l'objet que de suppositions émises avec la plus grande prudence. La place de Tunis et la place de l'industrie dans les stratégies de ces groupes seront également mesurées au cas par cas.

Nous nous efforcerons de conclure dans le sens d'une dominance globale de l'une ou l'autre de ces stratégies.

### 1. La stratégie d'intégration verticale.

C'est la satisfaction d'un besoin de base, le besoin alimentaire, qui a servi de point de départ à la constitution de ce qui est sans doute aujourd'hui le plus réputé et le plus grand groupe privé tunisien : Poulina.

Nous demanderons d'abord à Moncef BOUHRARA<sup>86</sup> de nous éclairer sur l'origine historique de ce groupe :

« ...En 1967, un jeune agronome de 27 ans, Abdelwaheb Ben Ayed, ayant fait ses études en France (à Toulouse ou à Montpellier ?), quitte l'administration et sa situation de fonctionnaire et crée, lui aussi<sup>87</sup>, un élevage de poulets. Avec 2 000 dinars de capital.

« Au début des années 70, Abdelwaheb Ben Ayed est près de la faillite et c'est le Premier Ministre de l'époque, M. Hédi Nouira, qui lui redonne sa chance ; comme d'ailleurs il l'a fait pour beaucoup d'autres bons entrepreneurs. Parallèlement à cela, l'API accorde des agréments à des centaines de petits promoteurs pour l'élevage de poulets ; mais aussi de grands couvoirs sont créés par des sociétés publiques : la SOCELTA à Tabarka, par la Banque Nationale de Tunisie, d'autres par l'Office des Terres Domaniales, etc.

« Une concurrence acharnée s'engage entre acteurs privés et acteurs publics, entre grands producteurs et petits et, enfin, entre producteurs nationaux et importations réalisées à travers l'Office du Commerce.

« La décantation de ces formidables batailles se réalise au début des années 80.

<sup>86</sup> BOUHRARA Moncef : « L'Economie du casse-croûte » (1), *Dialogue*, 1986, n°638.

<sup>87</sup> Allusion à Béchir Salem Belkhiria, sur l'histoire de qui commence cet article. Béchir Salem Belkhiria, aujourd'hui décédé, fut le fondateur d'une association de parrainage des inventeurs ; on lui doit l'organisation d'un concours de l'invention dont la première édition eut lieu en 1976.

*« Les sociétés publiques sont en déroute en majorité. Les petits ont été pour la plupart éjectés du marché. Beaucoup ont adhéré à une coopérative créée autour de Ben Ayed qui exploite ainsi pour leur compte un certain nombre de leurs installations.*

*« Par ailleurs, le groupe Poulina (Ben Ayed toujours) a réalisé une intégration verticale, en devenant un opérateur prépondérant dans l'alimentation pour l'élevage, un opérateur prépondérant pour la construction et l'installation des couvoirs.*

*« A l'aval, il distribue ses produits à travers un réseau commercial multiple.*

*« Ayant, en effet, compris très tôt que les marges bénéficiaires ne resteraient pas éternellement élevées sur les œufs et le poulet, il a investi, peu à peu, les secteurs qui lui étaient les plus proches, par une stratégie que nous intitulerons **stratégie de la tache d'huile**.<sup>88</sup>*

*« Mais le groupe Poulina partage aussi le marché tunisien des crèmes glacées (Thelja) avec une multinationale (Gervais) et est présent dans d'autres secteurs... ».*

Moncef BOUHRARA poursuit son récit en montrant comment ce même groupe, au début des années 1980, s'intéresse ensuite au marché de la dinde, suscitant une demande en réponse à un besoin potentiel encore inexprimé. Mais le processus d'intégration verticale a par la suite été considérablement approfondi, emmenant le groupe très loin parfois de la filière agro-alimentaire comprise au sens étroit. Nous pouvons en reconstituer la logique grâce au témoignage de Mohamed H.<sup>89</sup>.

L'intégration verticale a été poussée dans deux directions : d'aval en amont et inversement.

D'amont en aval, la stratégie consistait à créer des filiales susceptibles de fournir des débouchés à des productions existantes : ainsi la fabrication de crèmes glacées permettait d'utiliser les œufs issus des élevages. Le souci d'écouler la viande de ces élevages incita le groupe à créer des filiales pour la transformation des viandes en charcuterie et plats cuisinés<sup>90</sup>. Il s'agissait aussi, indirectement, de dynamiser le marché des productions existantes en investissant dans des productions complémentaires. Ainsi, en liaison avec la production de crèmes glacées, le groupe investit-il dans la fabrication de congélateurs, avant d'opérer une diversification vers les réfrigérateurs et les congélateurs médicaux.

D'aval en amont, l'élevage de poussins et de poulets, sous-produit de la production d'œufs, supposait l'utilisation de couvoirs et de matériel agricole dans lequel le groupe a donc investi, avant, là aussi, de se diversifier vers la chaudronnerie et la construction mécanique. Toujours d'aval en amont, après avoir développé l'élevage de poulets et introduit celui de la dinde, Poulina s'est lancé dans la fabrication d'aliments du bétail, se bornant d'abord à mélanger des compléments vitaminés et minéraux importés avec du maïs et du soja cultivés localement, puis passant à la fabrication des composés minéraux et vitaminés eux-mêmes, et enfin se mettant à les distribuer à travers sa propre chaîne de distribution (les magasins « Mazraa<sup>91</sup> », très répandus à Tunis et sans doute à l'intérieur du pays).

D'après Mohamed H., la stratégie d'intégration verticale du groupe fut en même temps une stratégie de substitution d'importations : à l'exception de la création d'une usine de fabrication de bouteilles de gaz à Monastir, en partenariat avec un Italien, domaine dans lequel existait un concurrent local, les décisions de productions ou d'activités nouvelles firent toujours suite à un constat de carence de la production nationale.

---

<sup>88</sup> Souligné par l'auteur.

<sup>89</sup> Haut cadre technique, rencontré le 25 avril 1997, employé à la holding - centre du groupe - située à Ez-Zahra.

<sup>90</sup> A l'état de projet le 25 avril 1997.

<sup>91</sup> En arabe : « exploitation agricole ».

Cette affirmation est cependant contestée par certains concurrents locaux qui estiment souffrir de la stratégie « tous azimuts » de Poulina. Il en est ainsi, par exemple, de Jalel B., lequel s'exprime au nom d'une entreprise qui produit des tuyaux d'échappement<sup>92</sup> et qui se voit elle aussi concurrencée par Poulina. « Aucun fabricant tunisien de tuyaux d'échappement ne possède une gamme complète », réplique Mohamed H., qui explique par ailleurs l'entrée de Poulina dans cette branche par la logique même d'intégration verticale, telle que l'effet d'aval en amont réclamait en retour un effet inverse : pour équiper les serres il fallut fabriquer des tubes, tandis que la production de tuyaux d'échappement permettait en retour de trouver des débouchés supplémentaires à cette production de tubes.

Cet enchaînement est tout de même révélateur de ce que le caractère essentiellement *commercial* de la stratégie du groupe est source d'une contradiction *industrielle*. Ce souci d'internaliser sans cesse ses approvisionnements et ses débouchés amène le groupe à des investissements que la satisfaction de ses seuls besoins ne suffit pas à rentabiliser, ce qui le conduit alors à une diversification l'éloignant peu à peu de sa filière de base. L'exportation constitue aussi un moyen de rentabiliser certains investissements : les tubes métalliques en question sont exportés « depuis 3 ans » vers la France, les DOM-TOM français, l'Italie, l'Allemagne. Il en est de même des carreaux de céramique, fabriqués par la filiale « Carthago », et exportés en partie vers les DOM-TOM français et l'Afrique Noire.

En permettant une visualisation de la distribution spatiale et sectorielle des filiales du groupe Poulina, le tableau n° 62 devrait contribuer à éclaircir la double question des places respectives qu'occupent la région de la capitale et l'industrie au sein de ce groupe.

La holding du groupe se situe à Ez-Zahra (gouvernorat de Ben Arous). Le fondateur du groupe, M. Ben Ayed, est d'origine sfaxienne. Si la région sfaxienne apparaît en bonne position dans la répartition des filiales, avec 5 filiales sur 17, il reste que la région de Tunis (au sens où nous l'avons définie, donc incluant par exemple Grombalia qui se trouve dans le gouvernorat de Nabeul), abrite une majorité relative de 7 sociétés sur 17.

Nous noterons enfin que, si l'on met à part l'appareil de distribution appartenant à Poulina (les magasins « Mazraa » qui ne figurent d'ailleurs pas dans le tableau n°62), il s'agit d'un groupe à dominante industrielle, mais dont l'activité agricole forme la base, celle sans laquelle rien n'aurait sans doute été construit. L'histoire de ce groupe, selon toute vraisemblance le plus grand et le plus dynamique de la Tunisie, laisse à penser que le principal atout qui a permis son développement était de s'appuyer sur la satisfaction du besoin le plus primaire de tous : l'alimentation. Autant, comme l'a montré empiriquement le statisticien allemand Engel dès le XIX<sup>e</sup> siècle, cette orientation constitue un handicap dans les espaces économiques où le pouvoir d'achat est élevé - la majorité de ce dernier étant alors consacré à des besoins secondaires - autant ce handicap se transforme-t-il en avantage là où la satisfaction du besoin alimentaire est une priorité. La contrainte analysée dans la deuxième partie de ce travail sous l'expression : « Étroitesse du marché intérieur »<sup>93</sup> est certainement beaucoup moins sensible en Tunisie dès lors que l'on s'intéresse au marché de l'alimentation. L'intégration verticale peut en effet y être envisagée plus sérieusement, le marché permettant de rentabiliser une bonne partie des investissements qu'elle entraîne.

Un autre groupe semble également avoir été bâti sur le modèle dominant de l'intégration verticale. Il s'agit du groupe « Abbas »<sup>94</sup>, fort de quatre secteurs d'activités, les

---

<sup>92</sup> Mégrine (gouvernorat de Ben Arous), 9 juillet 1996.

<sup>93</sup> cf., supra, Deuxième partie, I-A.

<sup>94</sup> « Le groupe Abbas », *Maghreb-Développement*, 1994, n°10. Nos analyses ne reposent, pour ce groupe, que sur cette monographie, à l'exclusion de toute interview.

**Tableau n°62** : Distribution spatiale et sectorielle des filiales du groupe Poulina

Nom de la filiale	Localisation <sup>a</sup>	Activité
GAN (Grands Ateliers du Nord)	Ben Arous	Industrie du froid (fabrication de réfrigérateurs et congélateurs)
DIC (Union pour la gestion des élevages)	Répartition sur l'ensemble du territoire de la République	Elevage avicole
SNA	Borj Cedria (Ben Arous)	Fabrication d'aliments du bétail
SNJP	Sfax	Fabrication de glaces et de yaourts
Couvoirs	Borj Cedria (Ben Arous) Ez-Zarha (Ben Arous) Grombalia (Nabeul) Sfax	Production avicole
EI JENENE	Zeltene (Gabès)	Abattage de dindes
PAF (Profilés à Froid)	Radès (Ben Arous)	Fabrication de tubes <sup>b</sup>
EUREKA	Y <sup>d</sup>	Fabrication de systèmes d'échappement
STIBOIS (Société Tunisienne des Industries du BOIS)	Ben Arous	Menuiserie pour bâtiment (panneaux de contreplaqué)
MDF	Grombalia (Nabeul)	idem
X <sup>c</sup>	Mateur (Bizerte)	Fabrication d'aliments du bétail
X <sup>c</sup>	Sfax	Fabrication d'aliments du bétail
CARTHAGO	Sfax	Céramique simple pour sols et murs
X <sup>c</sup>	Y <sup>d</sup>	Informatique (montage d'ordinateurs et tests)

Source : entretien avec Mohamed H., 25 avril 1997

Notes :

- a- figure entre parenthèses le nom du gouvernorat lorsqu'il ne se confond pas avec celui de la localité indiquée en premier lieu.
- b- Cette société avait également en projet, en 1996, de créer une usine de galvanisation (revêtement de zinc) à Grombalia. Source : *Maghreb-Développement*, n°16, 1996.
- c- Nom de la filiale inconnu.
- d- Lieu d'implantation inconnu.

hydrocarbures, les constructions métalliques, l'industrie mécanique (automobile) et les services.

Ce fut d'abord l'un des premiers groupes privés tunisiens à avoir investi dans la recherche pétrolière, avec la création, en 1993, de l'ORI ( Oil Research and Investments ),

société autorisée à prospecter dans le Sud (Zarzis) et le Cap Bon. Mais c'est dès 1991 que Abbas avait acquis, avec la SGI (Société Générale Industrielle), une entreprise de chaudronnerie apparemment complémentaire des activités pétrolières, puisque produisant des réservoirs pour le stockage d'hydrocarbures. Cette filiale se trouvait à Jebel Jelloud (gouvernorat et ville de Tunis) et employait 500 personnes. Egalement cohérente avec l'orientation pétrolière fut l'acquisition, en 1993, des établissements Sabourin. Créée en 1910-1912 et située à Bizerte, cette entreprise assurait 200 emplois et s'adonnait à la soudure, la pose de pipe-lines et le montage d'usines. Il est intéressant de noter que ces sociétés ont fait l'objet d'un **rachat** et non d'une **création** : il s'agissait donc moins de faire face à une pénurie locale ou nationale que de manifester une volonté de contrôle et d'internalisation de l'approvisionnement du groupe dans les biens d'équipement correspondants. La présence dans le groupe de la CGM (Compagnie Générale Métallurgique), située à Ez-Zahra (gouvernorat de Ben Arous) où elle emploie 120 personnes pour la fabrication de bouteilles de gaz GPL, indique quant à elle une volonté d'intégration en aval, puisque le gaz destiné à remplir ces bouteilles résulte de la transformation du pétrole au sein du groupe. La cohérence industrielle autour des hydrocarbures apparaît cependant moins évidente avec la production d'autocars, à laquelle s'adonne la SETCAR, également localisée à Ez-Zahra et où travaillent 450 salariés. Il faut enfin mentionner la présence dans ce même groupe de deux sociétés de leasing et de deux sociétés hôtelières.

En conclusion, la stratégie d'intégration verticale permet effectivement de concilier la faible dimension de chaque unité de production, sa spécialisation dans une phase des processus de production, avec la maîtrise de l'ensemble d'une filière au niveau du *groupe*. Le parallèle peut être établi avec le fonctionnement d'un district industriel, où la coopération permet de concilier également la faible taille de chaque unité de production et sa spécialisation avec la maîtrise de l'ensemble d'une filière au niveau du *territoire*. Mais, dans ce dernier cas, la rentabilisation des entreprises qui se sont spécialisées dans la fourniture de biens d'équipements aux autres entreprises du même district est assurée par le grand nombre de ces dernières. Il n'en est pas automatiquement de même dans le cas des groupes qui ont procédé selon une logique commerciale d'intégration verticale : cette logique purement commerciale peut les amener à considérer qu'il est intéressant pour eux d'investir en amont pour approvisionner un très faible nombre de filiales, voire une seule. Elle peut également les amener à ajouter, par leurs investissements, des équipements à un parc existant déjà en dehors du groupe. La cohérence *interne* au groupe peut nuire à la cohérence *territoriale* des régions où ses filiales sont implantées. Peut-être faut-il voir là une des explications du fait que, en Tunisie, de nombreuses capacités de production restent sous-utilisées. La filière agro-alimentaire en donne un exemple parlant : en 1997<sup>95</sup>, dans le secteur de la seconde transformation des céréales (pâtes alimentaires et couscous), il existait 25 unités de production, dont 11 seulement se trouvaient en état de production. La capacité existante n'était utilisée qu'à 59%. Dans la première transformation de ces céréales, ce taux d'utilisation des capacités était de 72% dans les 15 usines du Nord, mais de 13% dans les 4 du Centre et de 15% dans les 4 situées au Sud. Dans un autre domaine, tandis que le groupe Poulina investit dans la réfrigération, l'entreprise Kaltronic (du groupe Tabrid dont c'est une spécialité déjà fort ancienne) fonctionne à 60% de sa capacité<sup>96</sup>. Dans une autre entreprise, orientée vers la construction mécanique, c'est plus de 20% de la capacité de production qui n'était pas utilisés en 1995, aux dires de l'interlocuteur interviewé.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> « Evolution et perspectives de l'industrie agro-alimentaire », *Maghreb-Développement*, 1997, n°19.

<sup>96</sup> D'après un cadre dirigeant, rencontré le 11 janvier 1995.

<sup>97</sup> La Charguia, (Tunis), 18 janvier 1995.

## 2. La stratégie de saisie des opportunités.

La « saisie des opportunités » peut désigner cette stratégie qui consiste, pour un homme d'affaires fortuné, riche d'un capital accumulé grâce à une première activité, éventuellement industrielle, à placer ce capital dans l'acquisition d'entreprises existantes. Dans une telle stratégie qui, à l'état pur, mérite bien le qualificatif de « financière », la sphère « monétaire » se trouve déconnectée de la sphère « réelle » : en effet, peu importe alors la nature des activités caractérisant les unités de production convoitées ; le seul critère pris en compte est le rapport entre leur prix et leur rentabilité. Nous nous situons là, en d'autres termes, au niveau de l'« économie-monde » de BRAUDEL et du « capitalisme » au sens où l'entend cet auteur.

Mais, en Tunisie, il est difficile d'isoler cette stratégie et de l'observer à l'état pur au niveau d'un groupe particulier, même si elle apparaît dominante dans la construction de certains d'entre eux. On la reconnaît toutefois, par exemple, au fait qu'elle aboutit tout naturellement à la constitution de groupes fort diversifiés.

Morched K. a bien voulu nous faire découvrir le groupe « Khalfallah »<sup>98</sup>, dont il est un dirigeant familial. Bien que diversifié, ce groupe n'en présente pas moins une dominante alimentaire, comme le montre le tableau n°63 qui énonce les principales filiales qu'il possède.

L'histoire de ce groupe révèle qu'il trouve son origine dans une tradition familiale commerçante : le père de Morched et fondateur du groupe était commerçant à Sfax (import-export) dès les années 1950. Ce qui l'a conduit à entrer dans l'industrie ? « Le flair ». De plus, ajoute notre interlocuteur, l'industrie était « jeune » à l'époque. Il est probable aussi, compte tenu précisément de l'époque, que la destinée industrielle de la famille a ressemblé à celle de nombreux commerçants réfugiés dans l'industrie pour échapper à la politique d'étatisation du commerce. Morched K. définit clairement la stratégie du groupe comme consistant à investir dans des secteurs dont les productions sont complémentaires, et ce afin de satisfaire le besoin de variété de l'assortiment de la clientèle commerçante (qu'elle soit constituée de grossistes ou de détaillants). Si nous en restions là, il serait défendable de contester le qualificatif de « financière » et de lui préférer celui de « commerciale » pour caractériser cette stratégie. Mais, selon notre interlocuteur, la construction du groupe a aussi procédé d'une démarche opportuniste, celle qui consiste à investir dans des marchés qui paraissaient prometteurs. La logique d'intégration verticale n'est pas absente non plus, mais apparaît secondaire par rapport à celle de la saisie des opportunités. Il évoque à titre d'exemple l'investissement dans l'emballage : il n'était pas nécessaire, en fait, de racheter la SES (Société des Emballages du Sud) pour maîtriser l'approvisionnement en la matière, car le groupe possédait déjà, dans une société tunisoise de cette branche, une participation, certes minoritaire, mais suffisante compte tenu des rapports de confiance entretenus avec ses dirigeants (et qui se traduisaient par exemple par le fait que Morched ait réalisé en partie son apprentissage de la technique au moyen de visites de l'usine correspondante). Mais le hasard a voulu qu'un paquet d'actions de la SES fût mis en vente. Il était tentant d'en profiter.

---

<sup>98</sup> Le 12 juillet 1996.

**Tableau n°63** : Distribution des principales filiales du groupe « Khalfallah »

Nom de la filiale	Branche ou nature d'activité	Localisation	Commentaire
SAS (Société Alimentaire du Sud)	Biscuiterie	Sfax	Création (1982)
X	Confiserie	Kairouan	Rachat (privatisation) en 1988
SIAM (« Le Drapeau »)	Couscousserie	Tunis	Rachat (fin des années 1980)
COTUSEM	Minoterie Semoulerie	Tunis	Rachat (vers 1960)
GMS	Minoterie Semoulerie	Sfax	Création ( vers 1980)
EBK (Entreprise Béchir Khalfallah)	Traitement des amandes	Sfax	Création
Nc	Raffinage de l'huile	Sfax	Rachat
Taïeb Khalfallah et Cie	Produits surgelés	Sfax	Nc
Nc	Conserverie	Kairouan	Création (vers 1975)
Afrique Export	commerce	L'Ariana	Création
Kamy	Hôtellerie	Nabeul	Nc
Nc	Hôtellerie	Nabeul	Nc
Hôtel Khalfallah	Hôtellerie	Gafsa	
SES (Société des Emballages du Sud)	Emballage de carton ondulé	Sfax	Rachat
Ets Khalfallah Naïma	Emballage métallique	Bizerte	Rachat
SOKAVET (Société Khalfallah de vêtements)	Textile-habillement	Sousse	Nc

Note :

Nc = non connu.

Sources :

*enquête personnelle (12 juillet 1996)*  
*www.Kompass.com*

L'activité industrielle domine donc aussi dans ce groupe ; la filière agro-alimentaire en constitue même l'ossature principale, même s'il faut mentionner la présence de « Khalfallah » dans le secteur tertiaire avec l'hôtellerie et le commerce international.



Les activités industrielles se répartissent géographiquement d'une manière qui les limite aux plus grands centres côtiers - Bizerte, Tunis, Sousse et Sfax -, Kairouan faisant seule exception pour représenter la Tunisie de l'intérieur. Sfax domine tout de même dans cette répartition : avec 6 sociétés, sa région concentre le tiers des filiales du groupe et la moitié de ses usines. Il est vrai que, si le fondateur du groupe est originaire de Nabeul, c'est bien à Sfax qu'il a commencé sa carrière et c'est bien de Sfax qu'est parti le premier étage de cette fusée. Notons que Tunis ne profite guère de l'expansion de ce groupe.

Un autre cas témoigne d'une stratégie à la fois commerciale et financière : la localité de Bou Chamma (près de Gabès, dans le Sud) a donné son nom à la famille et au groupe Bouchamaoui<sup>99</sup>, groupe très diversifié (prospection pétrolière, textile...). Il faudrait voir dans cette diversification l'effet des relations du Sud tunisien avec la Libye, elle-même influencée par une culture anglaise privilégiant, notamment dans le secteur du bâtiment, la vente « clefs en main ». Celle-ci nécessite une diversité de compétences : qui s'avise de satisfaire un client, dans le bâtiment, doit pouvoir combler la totalité de son besoin. Le fondateur de ce groupe avait commencé en vendant de la bière aux prospecteurs américains de pétrole, ce qui lui permit d'amasser une fortune de 200 millions de dinars. Il est aujourd'hui le PDG du groupe et pratique une sorte de « mécénat industriel » en investissant sa fortune au gré des opportunités par des acquisitions ou des prises de participation dans des entreprises existantes. La spéculation pure n'est pas non plus absente de la stratégie du PDG, qui a pour pratique de placer une partie de sa fortune dans des terrains de la couronne tunisoise. Les usines du groupe sont également localisées selon une ligne de conduite qui reproduit les effets de la division spatiale du travail en fonction des coûts des facteurs de production : à Bou Chamma, où la main-d'œuvre est moins coûteuse que dans la capitale, sont réservées les activités de « bas de gamme », tandis que les produits nouveaux sont fabriqués dans la région de Tunis.

Cette prédominance spéculative n'empêche pas pour autant que se manifeste dans le groupe une préoccupation industrielle qui le pousse à l'intégration verticale : il en est ainsi dans la filière textile qui constitue une de ses activités prépondérantes. Orienté au départ vers le tissage, le groupe fut incité à se lancer dans la filature afin de pallier le coût trop élevé des filés importés, matière brute, donc sensible au coût de transport. L'importation des filés dut alors laisser la place à celle du coton, dont l'approvisionnement s'effectuait en vrac auprès de « vraquiers » qui comprimaient les balles pour en diminuer le volume et donc le coût.

Le groupe Bouchamaoui comble ainsi une lacune criante de la filière textile tunisienne, dont les points faibles se situent dans la filature ainsi que le tissage. En 1997<sup>100</sup>, il n'existe plus, « mis à part les grandes entreprises intégrées », qu'un seul groupe tunisien de filés de cotons : Bouchamaoui. Pourtant, selon la même source, il n'en a pas toujours été ainsi : il fallait compter auparavant avec le groupe « Bacosport », créé vers la fin des années 1980, d'une capacité de production supérieure à 5 000 tonnes par an, mais dont le promoteur, M. Benabdallah, fut évincé à la suite de l'augmentation de la part des banques dans le capital de sa société. Or, écrit l'auteur de l'article, « le nouveau directeur n'a pas réussi à faire fonctionner les usines ». La question reste donc posée de savoir si la rationalité économique commandait vraiment au groupe Bouchamaoui de créer une activité filature ou si, à défaut, il ne lui aurait pas été possible de s'approvisionner auprès des quelques autres fournisseurs tunisiens.

---

<sup>99</sup> Ces informations sont dues au témoignage de Tarak B., recueilli le 24 avril 1996, grâce aux bons soins de Rafaa T.

<sup>100</sup> *Maghreb-Développement*, 1997, n°19.

La stratégie de « saisie des opportunités » est en principe celle qui conduit à la plus grande diversité d'activités. Il nous paraît intéressant de présenter un autre groupe aux activités précisément très diversifiées. Notre source présentant un caractère exclusivement livresque et monographique<sup>101</sup>, nous n'irons guère au-delà de la description et refuserons de dépasser le stade des suppositions en ce qui concerne la réalité de la stratégie des dirigeants de ce groupe et les motivations de leurs choix.

Le groupe « Chakira » est certainement l'un des groupes privés les plus anciens, sinon le plus ancien, de Tunisie, cette ancienneté n'étant sans doute pas sans rapport avec l'envergure impressionnante qu'il revêt aujourd'hui<sup>102</sup>. La première société en fut créée en 1946 par Mohamed Taoufik Elloumi. Sa gestion actuelle est encore assurée par la famille Elloumi : le fondateur et trois enfants.

Si la production de câbles électriques en constitue l'activité dominante, il reste que le groupe présente actuellement une palette d'activités dont il s'agit de préciser la diversité.

La câblerie représente 550 emplois, répartis en trois sociétés : la câblerie « Chakira » a été créée en 1963 par rachat d'une entreprise existante ; son nom fut choisi en référence au militant syndicaliste Hédi Chaker. Elle est située à Sedjoumi (Tunis) et emploie 350 travailleurs. Il faut ajouter dans ce domaine « Electrique Câble », créée en 1990, et COFICAB-Portugal, implantée depuis 1991 au Portugal, où elle produit des câbles spéciaux.

Au-delà des câbles, le groupe a élargi ses activités à la production de faisceaux électriques pour véhicules, ce qui mobilise 1 500 salariés dans trois sociétés, spécialisées selon différentes marques automobiles : la COFAT, créée en 1985, fabrique des faisceaux de marque OPEL, tandis que les marques PEUGEOT et RENAULT sont exploitées par la COFAMAT, créée en 1991 par rachat de l'usine Renault de Mateur (gouvernorat de Bizerte). Enfin, le groupe est également présent à l'étranger dans ce secteur, avec « PE-EGYPTE », lancée en 1993 en vue d'une production locale (en Egypte) avec transfert de technologie à partir de la Tunisie.

Electroménager et électronique totalisent dans le groupe 150 emplois répartis en deux sociétés, dont l'une, TEM, a été créée en 1980 pour produire sous licence des cocottes-minute et des poêles de marques SEB et TEFAL. L'autre, Chakira Electronic, produit des circuits imprimés. Créée en 1992 et située à Sedjoumi, elle prévoyait alors d'employer quelque 120 personnes uniquement pour l'exportation (vers la France, la Suisse, les Pays-Bas...) <sup>103</sup>.

Mais les activités de « Chakira » touchent également au secteur textile, avec deux sociétés de confection totalisant 150 emplois, TRADEX et IGETEX, créées respectivement en 1991 et 1992 et spécialisées, la première dans le marché du *sportswear* et la seconde dans celui des costumes.

Il faut encore ajouter l'engineering industriel, la construction et l'immobilier (300 emplois dans trois sociétés, parmi lesquelles figure la plus ancienne du groupe, créée en 1946 sous le nom de SOTEE, et assurant des installations électriques avec la STEG), l'agriculture, (30 emplois à Grombalia), ainsi que la distribution, du moins jusqu'à ce que la société EGECO – chargée de cette activité – ne fasse l'objet d'une liquidation.

Ajoutés aux unités déjà fonctionnelles à l'étranger, des projets d'implantation aux Etats-Unis et en France font du groupe « CHAKIRA » la première multinationale tunisienne.

Il n'a pas été rencontré, dans cette liste, de filiales équipant d'autres sociétés du groupe ou leur assurant des services rares (recherche), à l'exception peut-être de SYNERTEC, société spécialisée dans l'engineering industriel. D'ailleurs, il est facile de remarquer que, si l'on met à part les implantations à l'étranger, chaque activité formant un tout ne groupe pas plus de

<sup>101</sup> « Le groupe Chakira », *Maghreb-Développement*, 1993, n°18.

<sup>102</sup> Se reporter au tableau n°60.

<sup>103</sup> *Maghreb-Développement*, 1993, n°17.

deux sociétés ; nous ne sommes donc apparemment pas dans une logique où la structure de groupe serait mise au service de la recherche d'économies d'échelle. Les créations de nouvelles filiales vont plutôt dans le sens de l'élargissement du champ géographique d'accumulation du capital et de la diversification.

Mais cette conclusion doit cependant être assortie de toutes les réserves qu'elle implique, encore une fois, le caractère livresque et monographique de la connaissance que nous avons du groupe en question.

La recherche d'économies d'échelle, plus largement de synergies, constitue précisément une troisième stratégie possible pour des bâtisseurs de groupes. C'est elle qui, dans le cas tunisien, va faire l'objet de la quête qui suit.

### 3. La recherche de synergies.

Contre toute attente, c'est au groupe Poulina que nous avons choisi de revenir pour cerner cette stratégie. Certes, la stratégie de concentration verticale a déjà fait l'objet d'une longue illustration à propos de ce groupe, tant son histoire en est riche d'exemples. Pour autant, le dynamisme de Poulina, bien connu et souvent redouté de ses concurrents, se nourrit aussi d'une indéniable capacité d' **innovation**, et ce même si le principal reproche que lui adressent ses détracteurs est de procéder par **imitation**, par création de filiales dans l'unique but de remplacer des achats à des entreprises existantes : le pendant, en somme, au niveau de la culture du groupe, de ce que fut, au niveau national, la politique de substitution d'importations !

« Innovation-produit » d'abord : ne revenons pas sur l'introduction sur le sol tunisien de la consommation de viande de dinde, dont Poulina est largement responsable. Insistons plutôt sur le fait que ce groupe est - aux dires de Mohamed H<sup>104</sup> - le seul fabricant de micro-ordinateurs en Tunisie (montage et tests). Ces deux exemples (parmi d'autres) permettent de classer Poulina parmi les « introducteurs »<sup>105</sup>.

« Innovation-procédé » ensuite : la production automatisée caractérise un certain nombre d'usines du groupe, grâce à la prise en charge de ce service par une équipe issue de la holding. Quant au type de système productif utilisé, dans ses dimensions tant technique que sociale, s'il serait certainement exagéré de crier, à propos de Poulina, au dépassement du fordisme, l'adoption, depuis deux ans<sup>106</sup>, de la technique de « direction participative par objectifs » témoigne d'un certain souci novateur dans le domaine de la « gestion des ressources humaines ». Il est vrai que, par ailleurs, le travail est « dur » : le régime du temps de travail y est celui des 48 heures<sup>107</sup>, le samedi matin se trouvant ouvert. Mohamed H. mentionne également l'interdiction de fumer dans les locaux, comme un exemple d'un certain état d'esprit fait de sérieux et de travail, imprimé par une personne, le PDG, et son équipe.

---

<sup>104</sup> Cadre employé à la holding de Poulina à Ez-Zahra (cf., supra, note n° 89).

<sup>105</sup> Selon la classification que nous avons proposée : cf., supra, Première Partie, IV-B-a.

<sup>106</sup> Le témoignage ayant été recueilli le 19 avril 1997.

<sup>107</sup> En Tunisie, la durée hebdomadaire légale du travail fait l'objet d'une double définition, selon les secteurs : 40 heures ou 48 heures. Cette double définition permet de déterminer un montant différent du SMIG : les salariés soumis au régime des 48 heures perçoivent mensuellement plus que leurs collègues relevant du régime des 40 heures, mais le montant du SMIG horaire qui leur est assuré est inférieur (cf. API, 1994 : « Coût des facteurs de production »).

C'est du moins l'interprétation du témoin qui, par ailleurs, relativise fortement l'influence que peut exercer sur cet état d'esprit l'origine sfaxienne de M. Ben Ayed, même si « il est vrai que Sfax est une ville où l'on travaille (après 20 heures, tout est fermé) ».

Quels sont les ressorts de ces innovations ?

Il faut certainement citer un taux d'encadrement particulièrement élevé - 400 cadres sur 3 000 salariés, soit 13,3% - qui n'a pu que faciliter l'apprentissage des nouvelles solutions technologiques introduites. Rappelons que, dans les PME tunisoises autonomes, l'accès à l'encadrement, alors que sévit un chômage de plus en plus élevé parmi les diplômés, se heurte soit à la volonté du promoteur de « rester maître chez lui », soit à son manque de confiance dans les candidats, soit enfin à la trop faible taille de l'entreprise. On comprend assez facilement comment ces problèmes, y compris celui de la confiance, peuvent être plus facilement surmontés dans un grand groupe, la division du travail permettant de ne pas concentrer sur un même individu une part trop importante de pouvoir. Il reste que le grand groupe n'a pas toujours été grand et que, particulièrement dans le cas de Poulina, le caractère innovant faisait d'emblée partie des conditions qui ont permis son expansion. Il demeure donc, dans l'explication de l'origine de ces ressorts de l'innovation, une part irréductible aux lois économiques et qui peut tenir aux contingences humaines ou circonstancielles. Faut-il privilégier la compétence ? M. Ben Ayed la possédait, mais au même titre que beaucoup d'autres entrepreneurs tunisiens. Il en est de même d'autres qualités humaines : volonté, intuition, goût du risque. Faut-il préférer mettre en avant le rôle des circonstances ? Il est vrai que la période de gestation du groupe Poulina était peut-être particulièrement favorable : l'entrepreneuriat était déjà encouragé, le marché intérieur encore protégé et, en outre, toujours en expansion. En outre, le secteur alimentaire offrait un vaste champ à la rentabilisation des investissements. Mais M. Ben Ayed n'était pas le seul à bénéficier de telles circonstances. En fait, parions que, plus que chacune de ces contingences prise une par une, c'est leur *accumulation* qui a été déterminante pour expliquer la réussite de ce groupe. La même hypothèse pourrait certainement s'appliquer à l'égard d'autres groupes que Poulina, dont le caractère exceptionnel doit être relativisé.

Mais ce qui importe pour notre propos immédiat, c'est que, une fois acquise l'expansion du groupe, le maintien et la reproduction de sa capacité d'innovation se trouvent en retour favorisés par une organisation orientée de manière assez claire vers la recherche de synergies. En effet, la holding, située à Ez-Zahra, et qui n'emploie pas moins de 200 personnes dont une moitié de cadres, est structurée de manière à fournir des services transversaux à l'ensemble des filiales. C'est du moins l'une des deux grandes fonctions qui lui restent (avec la direction, la définition des grandes orientations stratégiques et la défense des intérêts des actionnaires) après qu'un processus de décentralisation ait abouti, depuis 1996, à confier la gestion quotidienne aux filiales elles-mêmes. La fourniture de services aux filiales s'incarne, quant à elle, dans des équipes de deux à trois personnes définies par thèmes : marketing, finances, achats, gestion des stocks, « métiers stratégiques », automatismes, maîtrise d'œuvre, développement-formation, et « centrale de risques ».

Voici quelques-unes des synergies permises par ce fonctionnement : la holding fonctionnant comme une centrale d'achats, en tout cas de référencement, les approvisionnements les plus répandus peuvent être centralisés, ce qui permet à chaque filiale de bénéficier de meilleures conditions commerciales. L'équipe « automatismes » intervient à la fois pour assurer la maintenance courante des dispositifs d'automatisation utilisés au niveau des filiales et pour développer de nouveaux projets, parfois à travers des opérations de partenariat donnant lieu à des transferts de technologies. Le fait d'œuvrer pour un nombre

important de sociétés permet à cette équipe de rentabiliser des investissements de recherche appliquée dans ce domaine et donne au groupe une autonomie vis-à-vis de l'étranger que bien des PMI tunisiennes peuvent lui envier. Nous avons pu constater en effet que la dépendance vis-à-vis de l'étranger en ce qui concerne la **maintenance** des équipements constituait dans certains cas un frein à l'**investissement** en matière d'automatisation ou de robotisation<sup>108</sup>. Ajoutons pour finir que c'est l'équipement, en priorité, des sociétés du groupe qui a permis de rentabiliser la production de micro-ordinateurs par Poulina, même si une partie complémentaire doit en être écoulée à l'extérieur du groupe lui-même.

Il reste que la réalisation de synergies et l'exploitation d'économies d'échelle pourrait s'avérer plus poussée s'il existait plus d'activités communes à tout ou partie des filiales, faute de quoi seules des fonctions très générales peuvent être centralisées. En particulier, il ne semble pas que des équipements productifs (machines) soient fabriqués au niveau du groupe, par le groupe et pour le groupe, en partie ou en totalité. Une telle éventualité supposerait que la construction de Poulina ait obéi, en lieu et place d'une logique de diversification ou d'intégration verticale, à une stratégie de concentration horizontale, dont le groupe agro-alimentaire SFBT (Société Frigorifique et Brasserie de Tunis) semble donner un exemple plus représentatif<sup>109</sup>.

Il s'agit d'une structure dont les origines sont très anciennes, puisqu'il faut remonter à 1889 pour enregistrer la création de l'actuelle maison-mère, du même nom, qui fut ensuite « tunisifiée » en 1977. Son activité se bornait initialement à la brasserie. Les années 1980 virent une extension à la production de boissons gazeuses non alcoolisées, par l'exploitation de marques concédées (Coca Cola, Fanta, Schweppes), mais aussi par la création de marques propres bien connues du consommateur tunisien : Boga et Jaow, sans oublier les bières nationales Stella et Celtia.

La maison-mère possède trois usines : l'une, située à Tunis, emploie 760 personnes et produit annuellement 450 000 hl de bière et 300 000 hl de boissons gazeuses, à quoi s'ajoute la fabrication de 10 000 tonnes de glace ; une autre, pour la desserte du marché méridional, produit à Sfax 200 000 hl par an de boissons gazeuses avec 200 salariés ; enfin, celle de Mahdia est prévue pour desservir le centre du pays, avec les mêmes dimensions (200 emplois, 200 000 hl).

La maison-mère assure également la distribution au moyen de dépôts situés à Bizerte, Menzel-Bourguiba et Jerba.

Elle contrôle de plus un certain nombre de filiales qui sont présentées dans le tableau n° 64, et auxquelles il conviendrait d'ajouter diverses participations industrielles, financières, ainsi que dans la distribution, l'hôtellerie et le tourisme. La nature des premières mérite d'être précisée, car elle confirme que les stratégies d'intégration verticale et de diversification ne sont pas absentes des préoccupations de ce groupe : les sociétés concernées s'adonnent à la production de bouchons, couronnes et vis à La Charguia (gouvernorat de l'Ariana) et à Jebel Oust (gouvernorat de Zaghuan). Citons aussi la fabrication de casiers en plastique à Ben Arous, la production sucrière à Béja, l'embouteillage d'eau minérale à Joumine (gouvernorat de Bizerte), la production de bouteilles et la gobeletterie à Mégrine Erriadh. Il n'est pas jusqu'à la céramique à Nabeul qui ne fasse l'objet des attentions participatives du groupe.

---

<sup>108</sup> Cf., supra, Première partie, I-D-d-β)

<sup>109</sup> « Le groupe SFBT », *Maghreb-Développement*, 1995, n°3.

**Tableau n°64** : Distribution spatiale et sectorielle des filiales du groupe tunisien « SFBT »

Nom	Date de création	Localisation	Activité	Nombre d'emplois
SOTUBOGA (Société Tunisienne de Boissons Gazeuses)	1949	Mégrine Erriadh (Gouvernorat de Ben Arous)	Production de boissons gazeuses	400
STBN (Société Tunisienne des Boissons du Nord)	1983	Béja	Production de boissons gazeuses	120
STBO (Société Tunisienne des Boissons de l'Ouest)	1984	Kasserine	Production de boissons gazeuses	120
SEABG (Société des Emballages Aluminium et Boissons Gazeuses)	1987	Bou Argoub (Gouvernorat de Nabeul)	Production d'emballages (boîtes, boîtiers, bouteilles...)	120
JET (Jus et Extraits de Tunisie)	1990	Bou Argoub (Gouvernorat de Nabeul)	Production de jus de fruits	40
SGBIA (Société Générale des Boissons et Industries Alimentaires)	1991	Ben Arous	Production de boissons gazeuses	200
SBT (Société des Boissons de Tunisie)	1994 <sup>a</sup>	Medenine	Eau minérale	X <sup>e</sup>
Continental Can	1995 <sup>b</sup>	Borj Cedria <sup>c</sup> (gouvernorat de Ben Arous)	Production d'emballages <sup>d</sup>	Question prématurée <sup>f</sup>
SBT	Nc	Sfax	Distribution de jus de fruits	Nc

Notes :

a- Par acquisition

b- en projet

c- « probablement »

d- destinée à remplacer la SEABG.

e- Donnée non fournie dans l'article

f- En projet en 1995

Source : « Maghreb-Développement », 1995, n°3

Il reste malgré tout que, à en considérer les filiales et surtout les plus conséquentes en terme d'effectifs salariés, on est amené à retenir une certaine fidélité à un axe de production constitué autour de la boisson gazeuse. Un grand nombre d'usines lui sont consacrées, ce qui laisse supposer la possibilité de mise en commun de moyens divers et spécifiques, sans que cette présomption ne vaille preuve.

Concernant la répartition géographique des établissements et filiales, elle semble accorder une importance particulière au critère de la proximité de la matière première agricole. C'est certainement ce critère qui est à l'origine du choix du Cap Bon (région connue pour sa spécialisation agricole dans les agrumes) et de la zone sucrière de Béja. Cette logique conduit à une répartition assez harmonieuse des investissements qui, pour une fois, n'oublie pas les régions de l'intérieur, ce qui n'empêche pas celle de la capitale, spécialement représentée par le gouvernorat de Ben Arous, de localiser 3 filiales sur 8 - soit presque la moitié -, lesquelles concentrent approximativement 60% de l'emploi (600 sur les 1 000 dont le nombre est connu).

La concentration de l'emploi dans la région de la capitale est encore plus accentuée quand on considère les trois établissements de la maison-mère : avec ses 760 salariés, l'effectif de celui de Tunis représente 65,6% de l'effectif total de ces usines.

### Conclusion :

Est-il possible, parmi les trois stratégies que nous avons pu distinguer pour caractériser les groupes privés de taille nationale, d'en dégager une qui s'avère dominante dans le cas tunisien ?

Il faudrait certes une étude plus systématique de ces groupes pour y parvenir. Les exemples que nous avons pris mettent toutefois en évidence **l'intégration verticale** comme une constante. La recherche de synergies n'est apparue de manière éclatante que dans le cas du groupe Poulina. Cela ne signifie évidemment pas que d'autres groupes ne la mettent pas en œuvre.

De fait, c'est le constat de la généralisation d'une telle mise en œuvre qui permettrait de conclure à une analogie entre le fonctionnement d'un groupe à l'échelle nationale et le fonctionnement d'un district industriel sur le plan local. C'est lui aussi qui permettrait, par là même, de confirmer l'intuition de l'existence d'un décalage *dans l'espace*, par lequel la quasi-absence de relations de solidarité au niveau local se trouverait compensée par leur report au niveau national, au sein des groupes.

Le seul exemple de Poulina suffit pour conclure à la pertinence *relative* de cette proposition : il se manifeste *plus* de solidarité entre les sociétés d'un groupe établi sur le territoire entier de la Tunisie qu'entre les entreprises privées indépendantes et concurrentes de la région de Tunis. Toutefois, comme le reconnaissent des cadres employés au cœur de certains groupes, chacun de ceux-ci renferme un potentiel de synergie qui n'est pas exploité à plein. Salah O. est PDG d'une filiale du groupe UTIC (Chaïbi) située à Tunis (Charguia)<sup>110</sup>. Il déplore l'insuffisance des relations de coopération, tant dans l'ensemble de l'industrie tunisienne que dans la branche où se situe son entreprise (emballages), mais également **au niveau du groupe** : « 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé à l'intérieur du groupe », souligne-t-il, ajoutant qu'« une coordination concernant le planning des achats et des ventes internes permettrait à chaque société de minimiser ses stocks ». L'emploi du conditionnel évoque le chemin qui reste à parcourir dans ce sens.

Quant au secteur public, c'est surtout par la mobilité sociale, du fait de son rôle de véritable pépinière d'entrepreneurs, qu'il a pu jouer un rôle stimulant en direction de l'entreprise privée. La réduction programmée de son champ d'action industriel s'accompagne d'une redéfinition de son rôle, puisque la privatisation de sa portion productive n'empêche pas que, à travers la conception de « parcs technologiques », l'Etat mette l'accent sur le

---

<sup>110</sup> Entretien du 19 juillet 1996.

développement des structures publiques de formation et de recherche. Nous avons essayé de montrer toutefois que la relation entre ces institutions et les entreprises privées ne fonctionnait pas à sens unique, mais que la manifestation de synergies dépendait aussi de la vitalité de ces dernières.

Nous nous apprêtons, dans le chapitre qui suit, à poser le même type de questions à l'échelle internationale : les relations nouées par les entrepreneurs et autres acteurs innovants de la région de Tunis dans des réseaux internationaux permettent-elles de dégager des synergies, d'ouvrir le champ des possibles en matière d'innovation, en contournant la contrainte de la faible dimension des PME ?



## **Chapitre II : L'inscription de la région de Tunis dans des réseaux internationaux.**

La question ici posée est la suivante : les relations susceptibles d'être nouées entre les unités productives privées de la région de la capitale tunisienne avec des unités privées étrangères peuvent-elles se substituer avantageusement à des relations de proximité qui font défaut dans cette région ? Il semble en tout cas que tel soit le pari des Autorités tunisiennes, lisible dans la politique d'incitation à l'investissement direct étranger et à la coopération entre firmes tunisiennes et étrangères, qui est la leur depuis 1972.

Autant la notion de district industriel implique la *réciprocité* et l'égalité des relations de proximité nouées entre les unités qui en font partie, autant les relations internationales visées ici suggèrent une *asymétrie*. Elles ont du moins longtemps été pensées ainsi, dans le cadre d'une problématique de « transfert de technologies » : la circulation tous azimuts des informations qui caractérise les districts industriels est alors remplacée par un flux à sens unique d'informations en provenance d'unités étrangères, présentes ou non sur un territoire, et en direction des unités originaires de ce territoire. Mais cette problématique fait l'objet d'une remise en cause de la part d'un certain nombre de chercheurs se réclamant du courant évolutionniste<sup>1</sup>, et qui lui préfèrent une problématique de la coopération Nord-Sud : celle-ci laisserait plus de place à des relations de réciprocité entre le capital étranger et des unités privées locales, qui font désormais l'objet d'une reconnaissance et d'un encouragement quasi général.

Nous montrerons dans une première section que l'examen du tissu industriel de la région de Tunis permet en particulier de justifier la remise en cause de la première problématique. Nous examinerons ensuite, dans une deuxième section, dans quelle mesure une évolution des pratiques de coopération internationale entre firmes privées, évolution allant dans le sens du *partenariat*, peut être jugée aussi prometteuse que la relation de proximité qui caractérise - entre autres formes de territorialité - les districts industriels.

### **A. Une incapacité de la relation polarisée avec l'étranger à remplacer la relation de proximité dans la région de Tunis.**

L'analyse qui montre les réseaux évoluant du *national/vertical* vers le *mondial/horizontal* (KHERDJEMIL B., 1999) n'a de sens que pour un observateur situé lui-même dans le monde occidental industrialisé. Lorsque l'auteur sus-cité précise que « le réseau étoilé des entreprises » se trouve, à partir des années 1980, « comprimé au niveau national », il sous-entend que les nations occidentales, anciennement industrialisées, sont le théâtre de cette compression. Nous en voulons pour preuve que l'explication avancée par lui de ce phénomène de compression fait référence, parmi d'autres facteurs, à la différence des taux de salaires entre « les pays industrialisés et ceux moins développés » : cette différence pousserait les entreprises ou groupes installés dans les premiers à s'affranchir de leurs territoires pour s'installer ou se ramifier dans les seconds. La compression du réseau national concerne donc les nations de la première catégorie, tandis que les secondes peuvent au contraire alors « bénéficier » de l'implantation de firmes sur leurs territoires. Si les grandes firmes s'affranchissent de leur territoire d'origine, c'est-à-dire de ceux des nations

---

<sup>1</sup> NELSON R.R., WINTER S.G. : *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts : Harvard university Press, 1982.

industrialisées, elles peuvent en trouver un autre dans les pays où elles s'implantent désormais. Ces relations de « polarisation diffuse », fondées sur la « sous-traitance et le partenariat », qu'elles nouaient verticalement autour d'elles dans leur territoire d'origine, elles peuvent désormais les reconstituer sur leur « territoire d'adoption ». C'est dire que l'élargissement des réseaux au niveau mondial ne correspond pas **partout**, nécessairement, au relâchement, au bénéfice de relations *a-spatiales*, des liens *de proximité* qui s'étaient établis entre unités polarisantes et unités satellites bénéficiaires d'effets d'entraînement. La logique voudrait au contraire que les grandes firmes « emportent » en quelque sorte la relation de polarisation avec elles. Nous aurons donc à confronter cette logique à la réalité tunisienne, considérée dans le cadre géographique de la région de la capitale : l'appel au capital étranger est-il apte à initier dans cet espace un faisceau d'effets polarisants certes asymétriques, mais néanmoins de proximité ?

La présence du capital étranger dans un territoire, à la faveur de l'« Investissement Direct Etranger » (IDE), est souvent considérée par les chercheurs qui s'intéressent au concept de « transfert de technologie » comme la forme la plus efficace que peuvent prendre ces derniers. Pour Slim DRISS par exemple<sup>2</sup>, il existe, certes, d'autres voies de transfert des technologies (échanges de marchandises, de services, mouvements de personnes dans le cadre de programmes officiels de coopération), mais l'IDE en reste le moyen le plus efficace. Plus précisément, Aïda ROBBANA, qui consacre la troisième section de la « partie théorique » de sa thèse<sup>3</sup> aux rapports entre IDE et transferts de technologie, y énumère les différentes formes que peuvent prendre selon elle ces transferts et présente les avantages et les limites de chacune :

- l'« appel à l'installation d'entreprises étrangères » (IDE), moyen largement utilisé, permet de « donner à la main-d'œuvre l'habitude du travail industriel » ;

- le contrat « clef en main », fort prisé dans les années 1970, donne, selon l'auteur, peu de garanties quant au contenu technologique effectivement transféré ;

- l'accord de sous-traitance internationale comporte peu d'effets induits, en raison, pour le même auteur, de la nécessité où se trouvent les sous-traitants de s'approvisionner auprès de leurs donneurs d'ordres étrangers, compte tenu d'une insuffisante qualité de la production locale d'inputs. Elle ajoute que les sous-traitants pâtissent facilement des fluctuations économiques conjoncturelles ;

- le système de compensation, par lequel chaque partie à un accord international s'engage à s'approvisionner auprès de l'autre en proportion même des achats de cette dernière, est également cité comme voie de transfert de technologie. Comme dans l'accord de sous-traitance internationale, la partie qui est censée bénéficier du transfert est celle qui achète des produits semi-finis et vend des produits finis à l'autre ; l'information technologique passe à la fois par les exigences de la demande portant sur le produit fini et par la forme de l'offre des inputs. Mais l'auteur ajoute que ce procédé, en ouvrant la voie à des économies d'échelle, incite au surdimensionnement des projets, en particulier dans l'industrie automobile. Nous pouvons considérer cette forme de transfert comme une modalité particulière de sous-traitance internationale, dont l'effet doit d'ailleurs être relativisé, si l'on en croit l'étude de Hamadi TIZAOUI concernant l'industrie automobile tunisienne (TIZAOUI H., 1997) ;

- la dernière forme citée par A. ROBBANA est celle de l'« atelier en participation », défini comme une « société de droit tunisien, dont le capital est partagé entre deux

<sup>2</sup> DRISS Slim : *Accès aux technologies nouvelles dans un modèle d'investissement direct étranger : cas d'un pays en voie de développement*, Faculté de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse ; communication au Colloque de l'ASRDLF, Toulon, 1-3 septembre 1999 ; document ronéoté.

<sup>3</sup> ROBBANA Aïda : *L'investissement direct étranger et son impact sur une économie d'accueil. Le cas de la Tunisie : 1972-1994.*, Th., Economie : Paris-IX : 1995.

partenaires ». La répartition des bénéficiaires s'y effectue au prorata des apports de chaque partie ; le but étant de permettre une adaptation, une maîtrise et une amélioration des techniques incorporées, cette modalité-là ouvre la voie au dépassement de la notion même de transfert de technologie. Il reste que, statistiquement, il s'agit bien d'un cas particulier d'investissement direct étranger, comme nous le préciserons dans la section qui suit.

Nous essaierons en effet, dans un premier temps, d'évaluer l'ampleur, dans la région de Tunis, de cette forme principale de transfert de technologie qu'est censé constituer l'investissement direct étranger. Nous porterons, dans un second temps, notre attention sur les effets du capital étranger tels qu'ils peuvent être perçus par les acteurs qui ont fait l'objet de nos enquêtes, avant de nous intéresser, dans un troisième temps, aux autres formes de transfert éventuel de technologie que sont pour nous la production sous licence étrangère, la sous-traitance internationale, sans oublier le rôle de la formation des acteurs à l'étranger. Cette énumération ne reflète pas exactement la liste dressée par Aïda ROBBANA : il s'y ajoute en effet la « production sous licence étrangère » qui nous apparaît comme une forme incontournable de transfert de technologie, qui doit être considérée en elle-même, même si **parfois** (mais pas toujours) sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre d'une relation de sous-traitance ou d'une entreprise mixte (ou « atelier en participation »). De plus, ce n'est pas le moindre avantage d'une démarche privilégiant l'attention aux acteurs que de révéler le rôle décisif de la *formation* de ces derniers en tant que mode de transfert des technologies. A l'inverse, le « contrat clef en main » nous semble plutôt concerner des relations qui font intervenir préférentiellement de **grandes** entreprises **publiques**, du moins pour ce qui est de la partie destinataire du transfert de technologie. Leur prise en compte serait donc ici hors de notre propos.

#### *a. Une présence limitée du capital étranger à Tunis.*

L'« Investissement Direct Etranger » (IDE) permet de mesurer grossièrement la présence du capital étranger, indépendamment des formes concrètes qu'il revêt, et surtout de l'ampleur du contrôle exercé par ce capital sur l'économie du pays d'accueil. En effet, la définition de l'investissement direct étranger oppose cette notion à celle d'« investissement de portefeuille » au seul moyen de l'usage d'un seuil statistique permettant d'en évaluer les *stocks* : il est fixé à 20% du capital de la filiale en France, à 10% aux Etats-Unis<sup>4</sup>. Au-delà de ce seuil, nous sommes censé avoir affaire à un investissement « direct », en deçà à un investissement « de portefeuille ». Mais, comme le fait remarquer W. ANDREFF, « il peut suffire de moins que 10% du capital d'une entreprise étrangère pour la contrôler ». A l'inverse, la possession de la totalité du capital d'une entreprise tunisienne par un étranger n'a pas la même signification que le partage du capital de cette entreprise avec un entrepreneur local dans le cadre d'une relation de *partenariat*. Ces deux modalités permettent d'inscrire les deux entreprises concernées dans des systèmes différents. En outre, en Tunisie, un autre seuil symbolise une limite décisive entre les entreprises considérées comme étrangères (non résidentes) et les autres : ce seuil est celui de 66% du capital, défini dans le Code des Investissements<sup>5</sup>.

Les statistiques financières dont nous disposons pour la Tunisie, de même d'ailleurs que celles qui mesurent la présence du capital étranger en termes d'emplois ou de nombre d'entreprises impliquées, ne permettent donc d'évaluer qu'une présence globale et valent à la

---

<sup>4</sup> ANDREFF Wladimir : *Les multinationales*, Paris : La Découverte, coll. Repères, 1987.

<sup>5</sup> Cf., supra, Première partie, I-D-a.

fois pour les deuxième et troisième sous-systèmes industriels<sup>6</sup> distingués par P. SIGNOLES (1985).

Les IDE en Tunisie plafonnent après 15 ans de hausse, et ce depuis le milieu des années 1980 : en flux annuels, ils se montaient à 31 millions de dollars en 1972, à 339 millions en 1982 (BEN HAMMOUDA H., 1996) ; ils étaient encore de 397 millions de dollars en 1992, mais ont chuté à 318 millions en 1994 (BERAUD P., 1996). L'essentiel en demeure cantonné dans le secteur des hydrocarbures (BERAUD P.), après le textile (BEN HAMMOUDA H.). « D'autre part », avance ce dernier, « les estimations sur l'évolution de ces investissements, une fois l'accord de libre-échange signé (avec l'Union Européenne), ne présagent aucune augmentation .» .

Pourtant, la volonté politique du gouvernement tunisien est bien de renverser la tendance, comme en attestent ses prévisions en la matière, qui s'expriment dans le IXème Plan de Développement économique et social (1997-2001): les IDE « hors énergie », dont le montant total atteignait 322,6 millions de dinars pour l'ensemble de la période du VIIème plan (1987-1991) et 482,0 millions de dinars pour celle du VIIIème Plan (1992-1996), doivent atteindre rien moins que 1 250 MD entre 1997 et 2 000, années encadrant la période du IXème Plan. Ces valeurs représentent respectivement 6,2%, 5,1%, et 27, 5% du total des besoins de financement extérieurs de la nation tunisienne au cours de ces trois plans successifs<sup>7</sup>. La réalité a-t-elle confirmé ces prévisions ? La Banque Centrale de Tunisie fournissait, au 17 février 2000, les indications résumées dans le tableau n°65.

**Tableau n°65 :** Evolution des investissements directs étrangers en Tunisie entre 1992 et 1998 (en millions de dinars tunisiens)

Désignation	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 <sup>a</sup>
Ensemble des IDE	516,1	661,9	544,3	313,1	274,1	402,9	759,9
Dont énergie	461,4	615,8	494,4	245,4	166,9	271,3	201,8
Dont industries manufacturières	15,5	14,9	14,0	24,2	49,5	85,7	523,3

Note :

a- L'évolution de 1998 s'explique par l'encaissement du produit de la cession de deux cimenteries à des non-résidents.

*Source : www.bct.gov.tn, 17 février 2000*

Le tableau n°65 confirme la place marginale de l'industrie manufacturière dans les investissements directs étrangers. Il confirme également la baisse des IDE au début de la décennie 1990 mais signale une reprise de ces investissements, dès 1995 pour ceux qui concernent l'industrie manufacturière, à partir de 1997 pour l'ensemble des IDE.

Grâce aux informations émanant de la banque de données de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API), il est possible de calculer que le nombre d' « entreprises industrielles à participation étrangère » se montait au 27 juillet 1998 à 1845 unités, dont l'ensemble employait 153 842 salariés, ce qui représente respectivement 19,7% du nombre total

<sup>6</sup> Cf., supra, Première partie, I-D.

<sup>7</sup> KRIMI Khémaïs : « Les nouveautés du IXème plan(1997-2001) », *L'Economiste Maghrébin*, 1997, n°181.

d'entreprises industrielles tunisiennes et 49,6% de l'emploi total de celles-ci. L'API estimait en effet à la même date à 9 360 le nombre d'entreprises industrielles en activité en Tunisie et à 310 289 le nombre d'emplois correspondants. Globalement, l'emploi industriel dans ce pays dépend donc de manière décisive d'investissements étrangers, même si le capital étranger n'intervient souvent que partiellement dans le financement et le contrôle des entreprises concernées. Il est possible également de déduire de ces premières données que le capital étranger intervient le plus volontiers dans les unités les plus importantes en terme d'effectifs salariés.

Le tableau n° 66 permet de mettre en évidence les pôles sectoriels d'attraction de l'investissement étranger en Tunisie.

**Tableau n°66** : Répartition sectorielle des entreprises industrielles à participation étrangère en Tunisie, en juillet 1998.

Branches	Entreprises		Emplois	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Industries diverses	123	6,7	3 969	2,6
Industrie agro-alimentaire	55	2,9	2 724	1,8
Industrie des matériaux de construction	38	2,1	3 280	2,1
Industrie mécanique et électrique	263	14,2	26 145	17,0
Chimie et caoutchouc	64	3,5	3 514	2,3
Textile et cuir	1 302	70,6	114 210	74,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 845</b>	<b>100</b>	<b>153 842</b>	<b>100</b>

*Source : banque de données de l'API, 27 juillet 1998.*

La prédominance du secteur textile (incluant le travail du cuir) apparaît de manière éclatante dans les investissements étrangers en Tunisie, tant en termes d'entreprises que d'emplois (respectivement 70,6% et 74,2%). La branche des industries mécaniques et électriques, qui arrive en deuxième position, occupe une part de ces deux grandeurs nettement plus réduite, avec respectivement 14,2% et 17,0%. Les autres branches industrielles semblent n'intéresser que très marginalement le capital étranger. Ajoutons que la comparaison entre les pourcentages qu'occupe chaque branche dans le total des entreprises à participation étrangère et dans le total des emplois concernés permet de déduire que les entreprises étrangères opérant dans le secteur textile et cuir ainsi que dans les industries mécaniques et électriques ont une taille plus élevée que les entreprises étrangères ayant opté pour d'autres branches, telles que celle des industries diverses.

Il est toutefois nécessaire de relativiser ces constats en rapportant la répartition sectorielle du capital étranger à la répartition sectorielle de l'ensemble des entreprises industrielles. Cette dernière nous est donnée dans le tableau n° 67.

La comparaison des tableaux n° 66 et 67 permet de constater que la répartition sectorielle des entreprises à participation étrangère reconduit *grosso modo* la hiérarchie qui apparaît dans la répartition sectorielle de l'ensemble des entreprises industrielles. Le secteur textile-cuir garde la première position, tant en termes d'entreprises que d'emplois. Il est suivi d'assez loin par les industries mécaniques et électriques en terme d'emplois, tandis que les industries agro-alimentaires occupent la deuxième place pour ce qui est des effectifs.

**Tableau n°67** : Répartition sectorielle des entreprises industrielles en Tunisie, en juillet 1998.

Branches	Entreprises		Emplois	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Industries diverses	1 472	17,1	26 007	8,4
Industrie agro-alimentaire	1 970	22,9	35 851	11,6
Industrie des matériaux de construction	589	6,8	24 132	7,8
Industrie mécanique et électrique	1 166	13,5	47 893	15,5
Chimie et caoutchouc	376	4,4	14 068	4,6
Textile et cuir	3 044	35,3	160 583	52,1
<b>TOTAL</b>	<b>8 617</b>	<b>100</b>	<b>308 534</b>	<b>100</b>

Source : banque de données de l'API, 27 juillet 1998.

Cependant, une approche plus précise des données montre que la répartition sectorielle des entreprises étrangères accentue considérablement les déséquilibres et en particulier le poids du secteur textile, qui ne représente « que » 35,3% de l'ensemble des entreprises industrielles et 52,1% des emplois correspondants, mais, répétons-le, jusqu'à respectivement 70,6% et 74,2% des entreprises à participation étrangère et des emplois qu'elles représentent. Le constat inverse peut être dressé en ce qui concerne les industries diverses, les industries agro-alimentaires et celles des matériaux de construction, qui apparaissent bel et bien boudées par le capital étranger. Il en est de même de la chimie.

Deux branches bénéficient finalement de la préférence du capital étranger : le textile (avec le travail du cuir) et les industries électriques et mécaniques. Il est intéressant de mettre en évidence les caractéristiques qui spécifient ces branches d'une manière générale et plus particulièrement en Tunisie.

Lorsque l'on compare, à partir du tableau n° 67, le poids de chacune de ces deux branches en nombre d'entreprises à la part qu'elles représentent dans les emplois industriels,

on peut conclure que ces branches se distinguent en Tunisie par la taille relativement **élevée** de leurs entreprises, et ce en terme d'effectif salarié.

De plus, nous avons affaire avec ces branches à des industries **de main-d'œuvre**. Concernant le textile et le travail du cuir, il s'agit d'une caractéristique universellement admise, ce qui ne doit pas nous dispenser de le montrer dans le cas de la Tunisie. Il suffit, pour ce faire, de comparer la part que représente ce secteur dans l'emploi avec la part qu'il occupe dans la production, ou mieux encore, dans le capital productif de l'ensemble de l'industrie manufacturière.

En 1995, textile, cuir et chaussures contribuaient ensemble pour 6,6% au PIB (Produit Intérieur Brut) tunisien. L'industrie manufacturière dans son ensemble en représentait 18,8%<sup>8</sup>. Il est aisé d'en déduire la part du secteur textile, cuir et chaussures dans l'industrie manufacturière en rapportant ces deux pourcentages, ce qui nous amène au chiffre de 35,1%. Il faut donc à ce secteur 52,1% de la main-d'œuvre industrielle manufacturière pour produire 35,1% de la production de l'industrie manufacturière<sup>9</sup>. Textile et cuir concentrent également 3,8% des investissements prévus dans le IXème plan, à l'intérieur de l'industrie manufacturière qui devrait en totaliser 12%<sup>10</sup>. La part du textile et du cuir dans les investissements manufacturiers devrait donc se monter à 31,7%, ce qui confirme encore son caractère peu capitalistique, en comparaison des autres branches et secteurs.

Que l'on puisse arriver à la même conclusion avec les industries mécaniques et électriques peut paraître surprenant. C'est pourtant le cas en Tunisie, du moins si l'on considère la comparaison entre leur poids en terme d'effectifs et leur contribution à la production de l'industrie manufacturière. Cette dernière peut être estimée, selon la même méthode et à partir de la même source, à 13,8%<sup>11</sup>. Il fallait, en 1998, 15,5% des effectifs de l'industrie manufacturière pour arriver à ce résultat. L'écart entre ces deux proportions est toutefois beaucoup moins spectaculaire que pour le textile.

Il convient de plus d'avoir à l'esprit une autre caractéristique de ce dernier secteur, à savoir le poids écrasant qu'il représente à l'exportation, soit 44% des exportations de biens et 58% des exportations manufacturières. Les recettes d'exportation de produits textiles atteignent le double des recettes touristiques<sup>12</sup>. Le rapprochement entre le poids de ce secteur dans l'investissement étranger en Tunisie et son poids dans les exportations autorise à penser que l'investissement direct étranger est orienté dans ce pays de manière privilégiée vers le « sous-système exportateur » (SIGNOLES P., 1985), misant principalement sur l'avantage comparatif du bas coût de la main-d'œuvre pour investir dans des branches où cet avantage est décisif et pour en réexporter la production. Les chiffres qui suivent montrent que la Tunisie occupe une place intermédiaire sur l'échelle des salaires, entre l'ensemble du monde industrialisé et les autres pays en voie de développement. Ces données sont fournies par Khaled EL MANOUBI<sup>13</sup> à partir d'une étude de la « Werner Internal » (Bureau d'études).

---

<sup>8</sup> « L'économie tunisienne en 1995 : l'état des lieux de la BCT » (Banque Centrale de Tunisie), *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.

<sup>9</sup> Il est vrai toutefois que 3 années séparent les deux données qui sont ici comparées. Mais il est permis de minimiser les effets de cette distorsion, s'agissant de données structurelles, peu susceptibles de changements importants en l'espace de trois ans.

<sup>10</sup> *Le Neuvième Plan de développement, 1997-2001*, volume 1 : contenu global, juillet 1997, République Tunisienne.

<sup>11</sup> En 1995, les IME contribuaient pour 2,6% au PIB, et l'industrie manufacturière, dans son ensemble, pour 18,8%.

<sup>12</sup> MEMMI Anouar : « Derrière les performances, les menaces de fragilité », *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.

<sup>13</sup> EL MANOUBI Khaled : *Industrialisation et compétitivité de la Tunisie*, Tunis : « L'Or du Temps », 1993.

Elles concernent le secteur textile et ont pu être estimées pour les années 1980 et 1990. Elles sont présentées dans le tableau n° 68.

Même si l'écart de salaire horaire entre la Tunisie et ses plus proches partenaires (Allemagne, France, Italie) s'est nettement réduit au cours de la décennie 1980, il reste malgré tout déterminant et susceptible d'expliquer une bonne part des IDE dans le secteur textile. Nous sommes donc pour l'essentiel en présence du type d'investissement direct étranger qualifié de « vertical », qui correspond à une situation où la décision de la firme multinationale d'investir dans un pays étranger est « motivée principalement par les avantages spécifiques au pays d'accueil en termes d'efficacité de l'offre. La firme multinationale ne vise pas la vente de son output sur le marché intérieur du pays hôte ». A l'inverse, les IDE dits « horizontaux » ont pour finalité une production écoulee sur le marché local. « L'investissement direct horizontal correspond à une situation où une firme étrangère décide de pénétrer sur le marché d'un pays hôte dans le but d'accéder directement aux consommateurs ou utilisateurs locaux, ce qui suppose un marché local d'une taille suffisante » (DRISS S., 1999).

**Tableau n° 68 :** Classement du coût salarial dans l'industrie textile de différents pays producteurs

Pays	1980		1990	
	Coût salarial en dollar	Indice du salaire rapporté au salaire tunisien	Coût salarial en dollar	Indice du salaire rapporté au salaire tunisien
Suisse	9,65	854	19,23	682
Suède	10,43	928	18,70	663
Belgique	11,82	1 046	17,85	633
Allemagne (de l'Ouest)	10,65	924	16,46	584
France	8,57	758	12,74	452
Espagne	4,90	434	7,69	273
Israël	Nd	Nd	7,09	251
Grèce	4,03	357	5,58	207
Taiwan	1,26	112	4,56	162
Corée du Sud	0,78	69	3,22	114
Hong-Kong	1,91	169	3,05	108
Singapour	0,94	83	3,83	136
Tunisie	1,13	100	2,82	100
Portugal	1,68	149	2,75	98
Mexique	3,10	274	2,21	78
Turquie	0,95	84	1,82	65
Maroc	0,85	75	1,28	45
Egypte	0,39	35	0,45	16

Source : Werner Internal, et ELMANOUBI(1993) page 61.



Cette distinction revêt une importance théorique particulière au regard des effets des IDE sur l'économie du pays d'accueil.

***b. Les effets limités de la présence du capital étranger en Tunisie et dans la région de Tunis.***

Si nous réduisons les effets de la présence de firmes multinationales sur le sol tunisien à la question de l'accès aux technologies nouvelles, il est possible de distinguer le *transfert* de technologie de la *diffusion* de cette technologie (DRISS S., 1999). Pour cet auteur, qui limite ses analyses aux IDE qui prennent la forme d'un contrôle sans partage d'une firme locale par le capital étranger, la firme étrangère transfère une certaine technologie (« bonne » ou « mauvaise ») à la filiale qu'elle implante dans le pays hôte. Mais cette technologie peut se diffuser plus ou moins facilement de cette filiale vers des entreprises locales autochtones.

1. Le cas de l'investissement « horizontal ».

Pour Slim DRISS, dans le cas d'un investissement « horizontal », la diffusion de la technologie ne pose pas de réel problème, puisque les produits sont écoulés sur le marché local. *« En amont, si la multinationale achète une partie ou la totalité de ses inputs aux firmes locales, elle va exiger certaines normes de qualité de la part de ses fournisseurs locaux. Cela oblige les firmes locales à améliorer leur technologie de production ou bien à demander l'aide et l'assistance de la multinationale. En aval, dans le cas de l'investissement direct horizontal, la multinationale peut vendre des inputs (ou des biens intermédiaires) aux firmes locales. Elle permet à ces dernières d'améliorer leurs technologies au moyen de l'utilisation des inputs de qualité supérieure. Au sens large du terme, en investissement direct horizontal, il existe une autre possibilité de diffusion : à travers la concurrence sur le marché du pays hôte, la multinationale oblige les firmes locales à améliorer leurs technologies de production ».*

On pourrait, certes, apporter un certain nombre d'objections à ce raisonnement ou, à tout le moins, nuancer cet optimisme : en particulier, l'effet de la concurrence des firmes étrangères sur le sol de leurs pays hôtes n'est pas toujours jugé aussi positif. L'asymétrie, la disproportion de taille entre les firmes étrangères et les PME locales, peuvent déstructurer le marché local dans le sens de la monopolisation, ce qui peut nuire à la satisfaction du consommateur et à la position des industriels nationaux. C'est ce que souligne par exemple l'économiste tunisien A. CHEBBI<sup>14</sup>, tout en reconnaissant par ailleurs que la concurrence des firmes étrangères peut modifier le comportement des entreprises locales dans le sens d'une incitation à la compétitivité. De plus, selon cet auteur, la concurrence des firmes étrangères ne sévit pas seulement sur le marché des produits mais aussi sur celui des facteurs de production, exerçant de ce fait un effet d'éviction : une meilleure capacité de rémunération attire la main-d'œuvre locale vers le capital étranger et oblige les PME nationales à surenchérir avec des moyens moindres.

Enfin, pour que la concurrence exercée par les filiales étrangères remplisse une fonction stimulante pour l'industrie locale, encore faut-il que le capital étranger fasse preuve d'une certaine exemplarité en matière de compétitivité. Ce n'est pas toujours le cas à Tunis, où le tassement de l'investissement direct étranger a sans doute conduit à un vieillissement de la « population » des filiales des firmes multinationales. C'est du moins ainsi que nous

---

<sup>14</sup> CHEBBI Ali : « Investissement étranger direct, croissance économique et libéralisation du commerce extérieur », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

voulons comprendre l'histoire de la présence et du retrait de la firme Bata à Tunis (zone industrielle de Ben Arous), dont nous avons pu obtenir un témoignage<sup>15</sup>. Le groupe Bata (fabrication de chaussures) est d'origine tchécoslovaque mais a installé son siège au Canada après la seconde guerre mondiale. Sa filiale tunisoise fut rachetée en avril 1996 par le groupe tunisien M'Zabi. Mais, aux dires de Mourad Z., son directeur financier,<sup>16</sup> cette entreprise était alors « à la traîne » : ayant « délaissé le côté technologique », elle se trouvait dépassée au niveau de la mode, du fait d'une politique de recrutement de la main-d'œuvre à bas niveau de qualification. Quand Mourad Z. y prend ses fonctions en 1988, il y découvre « toutes sortes de malversations » ; « le PDG donnait l'exemple ». C'est d'ailleurs sur un désaccord concernant les méthodes de gestion qu'un autre cadre, M. S., quitte l'entreprise en 1988 (soit 8 ans avant son rachat par un groupe tunisien) : il contestait une stratégie aboutissant, par la multiplication de points de vente volants vendant à prix d'usine, à concurrencer ses propres clients, détaillants en chaussures. Ces derniers réagirent en diminuant leurs achats, ce qui poussa l'entreprise, pour couvrir des frais fixes de plus en plus lourds, à s'approvisionner à bas prix auprès du « secteur informel » (la Médina de Sfax). L'entreprise prenait donc déjà une orientation de moins en moins productive et de plus en plus commerçante, orientation qui se confirma après le rachat par le groupe M'zabi. Après avoir atteint un maximum d'environ 200, les effectifs salariés sont descendus à 147 en 1996, dont guère plus de 90 affectés à la production.

## 2. Le cas de l'investissement « vertical ».

Mais c'est surtout l'IDE « vertical » qui mérite toute notre attention dans le cas de la Tunisie. Pour Slim DRISS, ce type d'investissement direct étranger garantit la qualité du transfert de la technologie : le capital étranger ne saurait transférer à sa filiale délocalisée une autre technologie que « la meilleure », puisque les produits de cette filiale sont destinés à la réexportation sur les marchés exigeants des pays développés, où ils entrent en compétition avec ceux des firmes les plus en pointe. Il faut toutefois se garder de toute certitude absolue en la matière : si c'est l'avantage comparatif du bas coût de la main-d'œuvre qui attire le capital étranger pratiquant de tels investissements, il n'est pas exclu que cet avantage lui suffise parfois et le dispense alors de tout effort de transfert de nouvelles technologies. Il peut se contenter dans ces conditions d'œuvrer à améliorer l'intensité du travail dans ses usines et de baser sa compétitivité sur l'opposition entre le niveau faible des salaires et le niveau élevé de cette intensité. C'est sans doute ce qui permet à un certain nombre d'auteurs de citer comme avantage de l'investissement direct étranger pour les pays hôtes sa capacité à donner à la main-d'œuvre locale « l'habitude du travail industriel » (ROBBANA A., 1995 ). Khaled EL MANOUBI (1993) contribue à clarifier ce type de position en liant explicitement la recherche de ce type de compétitivité au caractère « capitaliste » du développement : l'intensité du travail constitue pour lui, à côté de l'emploi des femmes, un indice privilégié de « développement capitaliste ». A propos du secteur textile tunisien, il établit une relation entre intensité du travail, qualité du travail et délai de livraison, lesquels comptent pour beaucoup dans la compétitivité de ce secteur. Or, selon lui, l'intensité du travail est déterminée par le « degré de développement capitaliste » de la nation, affirmation qu'il étaye en dénonçant la différence de rendement, à équipement égal, entre usines belges et tunisiennes. Et les investissements étrangers, d'après lui, contribuent sans doute à augmenter l'intensité du travail.

Mais admettons le problème du transfert de technologie résolu. Pour Slim DRISS, c'est alors celui de sa *diffusion* qui reste posé, dans le cas de ces IDE « verticaux ». Elle ne bénéficie alors en effet ni de l'effet d'émulation de la concurrence sur le marché local ni des

---

<sup>15</sup> Cf., supra, Deuxième Partie, III-B-b-2-γ).

<sup>16</sup> Rencontré le 16 juillet 1996.

canaux de transmission que représentent l'approvisionnement des firmes étrangères en inputs locaux ou encore la vente d'inputs par des firmes étrangères à des firmes locales. Elle ne peut alors prendre que la forme de la *mobilité sociale* des salariés. Leur passage dans des filiales de groupes étrangers leur permet d'acquérir des savoir et savoir-faire qu'ils peuvent ensuite mobiliser au service d'employeurs nationaux. Encore faut-il que ces derniers soient présents dans des industries semblables (produits + techniques), qu'ils éprouvent le besoin d'un encadrement qualifié et qu'ils aient les moyens de surenchérir pour se les procurer. C'est tout le problème de la « capacité d'absorption » locale qui est ainsi posé, et dont S. DRISS fait la condition principale de réussite de la diffusion de la technologie étrangère dans le cas des IDE « verticaux ». C'est pourquoi il en vient à recommander, en conclusion de son travail, que le gouvernement des pays hôtes sélectionnent les firmes étrangères en privilégiant les secteurs pour lesquels une industrie locale est déjà présente et développée. Il montre, d'autre part, à l'aide d'un modèle économétrique, que l'intervention financière de l'Etat peut améliorer la capacité d'absorption des firmes locales.

En raison de l'orientation même de notre travail de recherche, conduisant à exclure le sous-système exportateur en tant qu'objet direct d'enquête, les traces laissées dans notre échantillon par le passage ou la présence du capital étranger sont ténues. Elles ne sont cependant pas inexistantes. En effet, même régnant ou ayant régné sans partage à travers une filiale, ledit capital étranger peut exercer des effets sur des entreprises locales, et ce de deux manières : d'abord, un certain nombre d'entreprises étrangères ont été transmises à des promoteurs locaux après désinvestissement du capital étranger ; ensuite, un certain nombre de chefs d'entreprises tunisiens ont commencé leur carrière en tant que cadres dans des filiales de groupes étrangers.

Les quelques cas de notre échantillon qui illustrent la première de ces modalités concernent, à une exception près, une fraction bien particulière de capital étranger : le capital colonial. Il faut en effet remonter à l'époque du Protectorat français pour saisir l'histoire de ces entreprises qui appartenaient alors à des ressortissants de la puissance coloniale et que des Tunisiens ont récupérées à leur départ. C'est le cas, sinon de l'entreprise Hydromeca<sup>17</sup> elle-même, du moins de la maison-mère du petit groupe auquel elle appartient : c'est en 1960 que, selon Mohsen G<sup>18</sup>, des « Juifs français de Tunis » s'associent avec un Tunisien pour fonder la SICAME (fabrication de bennes de camions). Mais cette association précédera de peu le départ du « partenaire » français, si bien qu'on peut analyser cet épisode comme une transition dans un processus de transmission. La teinturerie Davin qui, dirigée par Mme Turkia T., a gardé le nom de ses fondateurs français, existait depuis 1896 et fut inscrite au Registre du Commerce en 1904. Mais selon Mme T., elle fut abandonnée, au moment de la décolonisation, par Georges et Louis Davin. Les propriétaires en avaient en fait confié la gestion à un individu qui, aux dires de Mme T., s'efforçait d'en accélérer la décomposition afin de la racheter à bas prix. C'est pour éviter le pire que l'on sollicita le père de notre interlocutrice pour prendre l'affaire en mains, avant qu'il ne fût trop tard.

Une exception concerne la « Manufacture Tunisienne de Chaussures » qui, en avril 1996, quitta le groupe multinational Bata, lequel détenait auparavant 67% de son capital, pour entrer dans le giron du groupe tunisien M'zabi. Mais, comme cela a déjà été mentionné, l'apport industriel de Bata demeura limité en terme d'innovation.

---

<sup>17</sup> Construction mécanique, La Chargaia.

<sup>18</sup> Directeur technico-commercial, rencontré les 18 janvier 1995 et 17 juillet 1998.

Un autre cas particulier mérite d'être cité dans notre échantillon : le père de Jalel B<sup>19</sup>. avait connu à Sfax, en 1968, la société distributrice de Renault ainsi qu'un fabricant français de pièces détachées pour automobiles ; tous deux ont, semble-t-il, facilité la reprise de cette fabrication par M. B, stratégie qui leur assurait un débouché pour des produits semi-finis dans un contexte où la tendance à la relève du capital étranger par du capital tunisien leur paraissait inéluctable. Cette relève est par ailleurs décrite par Hamadi TIZAOUI qui signale que 45 entreprises tunisiennes de composants automobiles ont été créées entre 1975 et 1980, et 17 autres entre 1980 et 1991. « *En réalité, ce sont les commerçants représentant les multinationales qui montent leurs "propres usines en Tunisie" : c'est le cas d'une majorité des promoteurs de composants pour automobiles ; ils n'étaient antérieurement souvent que des revendeurs grossistes de la marque dont ils fabriquent aujourd'hui le produit* » (TIZAOUI H. , 1997).

Le rôle du capital étranger comme « pépinière » d'entrepreneurs locaux se trouve illustré dans nos enquêtes à travers quatre cas, dont trois seulement sont extraits de l'échantillon des entrepreneurs (ce qui n'en représente donc que le seizième) et un de celui des détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevets ou modèles).

C'est en termes de formation que doit alors s'apprécier l'impact du capital étranger sur ces entreprises locales. A la lumière des cas concernés dans notre échantillon, nous pouvons distinguer des apports de deux natures différentes :

a) Pour deux d'entre eux, le travail dans l'entreprise étrangère a concouru à la formation technique de l'acteur concerné et a facilité à ce titre la création ultérieure de sa propre entreprise. Le père de Slim K.<sup>20</sup> avait travaillé pour une société tunisienne « représentant la firme Carrier » avant de fonder sa propre affaire dans le même domaine. Mohamed R., chimiste de formation, avait vécu à Tunis entre 1974 et 1983 une expérience professionnelle dans le groupe Shell avant de monter au Kef deux entreprises de fabrication, l'une de filtres de cigarettes et la seconde d'allumettes. Il est toutefois important de faire remarquer que, dans ces deux cas, l'expérience auprès du capital étranger fut précédée d'un passage par le secteur étatique tunisien : le père de Slim K. participa, au sein du CNEI (Centre National des Etudes industrielles, créé avec l'aide de l'ONUDI), à la réalisation de l'étude qui devait conduire à la construction de la cimenterie de Gabès entre 1967 et 1970<sup>21</sup>. Quant à Mohamed R., après l'obtention en 1972 de son diplôme d'ingénieur chimiste, il travailla d'abord deux ans au Sahara « dans les pétroles »<sup>22</sup>. Les effets des polarisations respectives autour du secteur public et du capital étranger ne s'exercent donc pas toujours de manière isolée. Il est même permis de penser que, très souvent, ces deux types d'effets se conjuguent, comme c'est le cas dans ces deux exemples.

b) Dans deux autres de ces cas, si l'expérience en question s'est avérée beaucoup moins profitable en terme de transfert de technologie proprement dit, il ne saurait être question d'en négliger l'impact, qui résulte alors de la transmission d'un certain savoir-faire et d'une certaine culture de la gestion : les acteurs concernés sont d'anciens cadres de filiales de groupes étrangers, amenés par la suite à diriger des sociétés tunisiennes ; l'intérêt principal de leur première expérience professionnelle apparaît dans la capacité d'étonnement et de

---

<sup>19</sup> Pièces détachées d'automobiles, ZI de Mégrine, 9 juillet 1996.

<sup>20</sup> Climatisation, Le Kram, 21 avril 1997.

<sup>21</sup> Construction achevée en fait en 1973. Cf., supra, Troisième partie, I-A-a.

<sup>22</sup> Vraisemblablement dans une entreprise publique.

comparaison créatrice qu'elle a pu leur donner. Le passage de M. S<sup>23</sup>. au groupe Bata lui permit de se former au métier de la chaussure en effectuant des stages à l'étranger et en suivant les séminaires organisés par le groupe ; un tel *curriculum vitae* lui permettra, dit-il, de ne pas éprouver de difficultés à retrouver un emploi en cas de démission (possibilité dont il usa ensuite par deux fois). Il semble également que ce soit au moins partiellement chez Bata que ce cadre ait appris la *rigueur* de gestion, sensibilité qu'il s'efforça alors de démultiplier, mais sans grand succès : en effet, après son passage au sein de la multinationale, il eut l'occasion de travailler à Grombalia dans une imprimerie dirigée par son beau-frère ; mais de multiples désaccords portant sur les méthodes de gestion conduisirent assez rapidement les deux hommes à se séparer. Par exemple, M. S., engagé comme directeur administratif pour décharger son beau-frère de ces tâches, ne put admettre que ce dernier continuât d'intervenir, de manière malencontreuse et confuse, dans ce domaine : il en était ainsi lorsqu'il accordait des acomptes aux salariés, en espèces, sans traces écrites et sans le signaler à son collaborateur, au risque que ces acomptes ne fussent pas défalqués ensuite du salaire mensuel des intéressés.

La « rigueur de gestion » constitue l'acquis revendiqué explicitement par Salah O. de son passage à Air Liquide-Tunisie, entre 1987 et 1996, où il exerçait alors la fonction de directeur régional pour la région de Tunis. Il reproche depuis lors à ses compatriotes de gérer plus à l'intuition<sup>24</sup> que selon des méthodes scientifiques : ainsi, raconte-t-il, a-t-il trouvé à son arrivée dans la société tunisoise qu'il fut amené à diriger par la suite<sup>25</sup>, des investissements sans dossier clair, sans étude de rentabilité, ni plan de financement ni **suivi**. Il constate aussi l'absence d'une politique cohérente de formation et se propose d'en instaurer une. Sa carrière à Air Liquide, précédée d'une formation d'ingénieur des Arts et Métiers et d'un premier emploi de chercheur en France, l'a habitué à bénéficier d'informations à caractère professionnel (listes de fournisseurs, statistiques de prix, de salaires, etc.) qu'il s'étonne de ne pas retrouver dans son pays.

L'apport du capital étranger investi à Tunis aux PMI tunisoises apparaît somme toute limité et diffus. Il est vrai que notre échantillon n'a pas été construit à partir d'un regard tourné vers le capital étranger, mais si ce dernier faisait preuve d'une capacité à innover et stimuler le tissu industriel local, cette capacité ne manquerait pas d'apparaître de manière plus massive à partir des témoignages des entrepreneurs autochtones.

C'est que l'industrie privée de la région de la capitale compte le plus souvent sur d'autres formes de transfert de technologies.

### *c. Trois autres formes de transfert de technologie.*

#### 1. La sous-traitance internationale.

Par « sous-traitance internationale » nous entendons ce système industriel et commercial qui met en relation un donneur d'ordres étranger et un sous-traitant local (tunisien

---

<sup>23</sup> Devenu gérant d'une petite usine de production de chaussures localisée à l'Ariana (entretien du 12 juillet 1996).

<sup>24</sup> Aurement dit : « au pif », selon l'expression de Salah O.

<sup>25</sup> une filiale du groupe UTIC, sise à Tunis, La Charguia ; entretien du 19 juillet 1996.

en l'occurrence), le premier fournissant au second un marché à partir de spécifications techniques précises.

Ce sont ces spécifications qui permettent de véhiculer éventuellement des transferts de technologies du donneur d'ordres vers le sous-traitant ; ce sont ces mêmes spécifications qui obligent éventuellement, sinon en droit, du moins en fait, le sous-traitant à s'approvisionner en produits semi-finis auprès de son donneur d'ordres lui-même. Quand il en est ainsi, la sous-traitance internationale devient, après l'investissement direct étranger vertical, la forme la plus emblématique d'un « sous-système exportateur » déconnecté du tissu industriel local.

Il est permis de penser que la sous-traitance internationale occupe une place plus importante que l'IDE en tant que forme concrète prise par le sous-système exportateur. L'ensemble de ce sous-système, alors défini à partir de la loi du 27/04/1972, ne représentait en 1991 que 1 192 entreprises pour environ 91 000 emplois, ce que l'on peut estimer très grossièrement à 10% des entreprises industrielles de la Tunisie (EL MANOUBI K. , 1993). Or, toujours en 1991, il apparaît que les promoteurs tunisiens assumaient, avec 514 millions de dinars sur un total de 755,8, la plus grosse partie des investissements relevant de la loi de 1972. Le reste était dû à des étrangers pour 91,9 MD et à des entreprises mixtes pour le solde, ce qui confirme la faible place de l'IDE en Tunisie (EL MANOUBI K. , 1993).

Notre échantillon ne comprend que quatre exemples d'entreprises pouvant être classées dans la catégorie des sous-traitants internationaux ; trois d'entre elles relèvent du secteur textile, dont deux de la confection. Encore incluons-nous dans cette catégorie des entreprises qui ne produisent que de manière occasionnelle ou marginale pour un donneur d'ordres étranger.

Deux questions nous paraissent s'imposer à propos de l'examen de ces trois cas. Il s'agit d'abord d'évaluer, dans chacun d'eux, la réalité du transfert de technologie induit par la relation de sous-traitance. Il s'agit ensuite, dans une optique dynamique, de s'interroger sur les possibilités de dépassement de la dépendance que suppose cette relation.

Les deux sous-traitants relevant de la confection ont subi des évolutions divergentes eu égard à la question de leur dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres.

Mohamed T. commença sa carrière entrepreneuriale animé par des ambitions créatrices fortes, qui consistaient à explorer le marché de la mode enfantine : il s'agissait d'une démarche particulièrement innovante en 1970, date à laquelle il fonda sa première entreprise<sup>26</sup>. Il était alors l'un des premiers en Tunisie à prospecter ce domaine jugé jusque-là non rentable, car, explique-t-il, les gens cherchaient pour leurs enfants à la fois « du beau, du solide, du bon marché ». Les marges bénéficiaires étaient donc faibles, ce qui n'attirait aucun investisseur. M. T. demeura donc le seul sur ce créneau jusqu'en 1987 et, de ce fait, avoue-t-il, il gagnait beaucoup d'argent, au prix d'intenses efforts d'innovation. Il avait engagé deux stylistes-modélistes, était le premier en Tunisie à présenter des collections enfants. « Je m'étais fait un nom. »

Mais la multiplication progressive du nombre des concurrents, sur un marché intérieur étroit, orienta progressivement l'entreprise vers l'exportation et vers une position de sous-traitant international. Là, explique Mohamed T., « nous ne faisons qu'exécuter des ordres de fabrication à partir d'un dossier technique du client ». Dans ce cadre, il se pratique cependant deux types de prestations : dans un cas le client ne fournit que des accessoires personnalisés (tels que des boutons) ; dans l'autre cas, le client fournit la matière première (denim, velours, toile).

---

<sup>26</sup> Localisée à la zone industrielle Ibn Khaldoun, cité Ettahrir, Tunis ouest ; entretien du 10 janvier 1995.

A l'inverse, l'entreprise de Mme Thouraya C. a réussi à s'émanciper peu à peu de sa position de sous-traitance. Pour elle, la sous-traitance proprement dite n'est presque plus qu'un souvenir. Elle n'est utilisée aujourd'hui<sup>27</sup> qu'à titre de complément durant les saisons creuses, en passant par des intermédiaires tunisiens.

Si elle continue cependant à travailler pour l'exportation, c'est par choix. Les raisons évoquées de ce choix sont d'abord des raisons personnelles (mésentente *a priori* avec la clientèle constituée par les tenancières de boutiques tunisoises, qu'elle estime aussi exigeantes que peu compétentes<sup>28</sup> ; servitudes entraînées par la nécessaire prise en charge de la commercialisation). L'étroitesse du marché intérieur constitue une contrainte vécue comme telle, mais que notre interlocutrice ne cite qu'en seconde position<sup>29</sup>. Elle continue également à s'approvisionner en tissus auprès de la clientèle (qui possède ses propres laboratoires de contrôle) ou de fournisseurs indiqués par elle : il reste donc une barrière technologique qui n'a pas été levée par Thouraya C., et qui la maintient tributaire de ses clients étrangers.

Le chemin parcouru par ce sous-traitant sur la voie de l'émancipation est cependant significatif, si l'on songe que l'entreprise avait démarré en 1992 en produisant pour un seul client : c'était un donneur d'ordres allemand, à qui Mme C. est reconnaissante de lui avoir enseigné, par ses exigences tatillonnes, la qualité et le respect des délais, compétences qui ont pu ainsi devenir, selon elle, les points forts de son entreprise dans la concurrence avec ses confrères tunisiens. Cette émancipation (même incomplète) a été rapide : un an après la création de l'entreprise, elle en réalisait une extension dans le but de diversifier la clientèle. On peut avancer que cette émancipation doit beaucoup aux facilités financières offertes par le FOPRODI<sup>30</sup>, puisque les investissements concernés tant par la création de l'entreprises que par son extension ont été presque entièrement réalisés à crédit (à long terme et à bas taux, la contribution du FOPRODI remplaçant quasiment l'apport personnel).

Cette émancipation s'est également appuyée sur le choix d'un créneau peu encombré par la concurrence internationale délocalisée,<sup>31</sup> car sensible aux coûts de transport : il s'agit d'une production presque personnalisée, en tout cas en petites séries, destinée à des clients titulaires de marques étrangères prestigieuses, exigeants en terme de qualités et de délais. La faible longueur des séries et la nécessité de contacts fréquents avec la clientèle rendent en ce cas nécessaire la proximité du marché.

Ces deux cas éclairent tout particulièrement sur la nature des transferts de technologies occasionnés par une relation de sous-traitance internationale. Les informations techniques contenues dans les dossiers que transmettent les donneurs d'ordres semblent en fait trop singulières pour faire progresser le stock de connaissances générales, susceptibles d'être réutilisées par les sous-traitants. Dans le cas de Mohamed T., et compte tenu de son expérience précédant l'évolution vers la sous-traitance, il est très peu probable que des connaissances basiques du métier aient été acquises par ce biais. Pour ce qui est de Mme C., il apparaît que le principal apport du donneur d'ordres allemand relève plus d'un processus d'acculturation, d'éducation à la qualité, d'acquisition de réflexes allant dans ce sens, que de transmission d'informations techniques proprement dites. D'ailleurs, lorsqu'on l'interroge sur le processus d'apprentissage de la technologie, elle n'évoque en rien le rôle de son donneur

---

<sup>27</sup> Le 23 avril 1996, Borj El Ouzir, L'Ariana.

<sup>28</sup> Parce que devant la possession de leur magasin à des relations personnelles.

<sup>29</sup> Nouvel exemple de la marge de manoeuvre des acteurs face aux contraintes qu'ils subissent, et de leur capacité à les interpréter selon leur propre code.

<sup>30</sup> FONds de PRoMotion et de Décentralisation Industrielle.

<sup>31</sup> Vers des pays plus éloignés du marché européen, comme les PECO.



d'ordres, mais plutôt celui de son principal fournisseur de machines, un représentant ayant su la faire profiter d'un service après-vente satisfaisant. De plus, elle raconte avoir rencontré chez ce représentant un mécanicien qui s'est ensuite mis à son compte et dont elle a su s'attacher les services.

Il en est de même de Mme Férida G<sup>32</sup>. Ancienne informaticienne, cette femme chef d'entreprise n'avait au départ aucune formation particulière dans le domaine de la métallisation industrielle. La principale – la seule - difficulté qu'elle avoue avoir rencontrée dans l'apprentissage de la technologie concerne la maîtrise du fonctionnement non pas de chaque machine considérée en elle-même, mais du *système* qu'elles formaient, l'une en relation avec les autres ; les fournisseurs de machines ne lui étaient d'aucun secours pour régler ce genre de problèmes, car chacun d'eux limitait ses conseils à la seule machine livrée par lui. Pour se faire, elle eut recours à un ami connaissant lui-même un ingénieur-conseil italien qui vendit un service global que l'on pourrait qualifier de « clef en main ». Aucun donneur d'ordres n'a joué de rôle déterminant en la matière, alors même que, dans ce créneau - la « métallisation industrielle » - qui représente les 2/3 de son chiffre d'affaires, ses clients sont essentiellement des donneurs d'ordres, d'abord tunisiens, puis de plus en plus étrangers.

Il est vrai que les donneurs d'ordres tunisiens n'avaient ni vocation à transférer une quelconque technologie ni intérêt à le faire : ils se trouvaient plutôt eux-mêmes dans une position de demandeurs, s'efforçant la plupart du temps d'apprendre la technique afin de se passer peu à peu des services de Mme G., quand ce n'est pas de la concurrencer purement et simplement. C'est une telle évolution qui conduisit Férida G. à prospecter des clients étrangers et à s'inscrire ainsi dans la sous-traitance internationale. En réalité, ses nouveaux clients n'étaient pas directement des étrangers, mais des fournisseurs de clients étrangers ou des associés d'entrepreneurs étrangers. Dans les deux cas, il s'est agi d'importants donneurs d'ordres, puisque l'un d'eux, fabricant de produits cosmétiques dont l'emballage en verre requiert des opérations de métallisation, représente actuellement<sup>33</sup> 50% du chiffre d'affaires de Férida G. La croissance de ce marché n'est limitée, selon elle, que par la propre capacité de production de son entreprise - indice d'une compétitivité extérieure qu'elle attribue, selon ses termes, « à un coût de main-d'œuvre bas, associé à une qualité acceptable ». On voit que cette situation n'a pas de quoi inciter les donneurs d'ordres à obtenir, au moyen de transferts particuliers de technologies, un progrès de productivité de la part de leurs sous-traitants.

Le quatrième entrepreneur qui peut être qualifié de sous-traitant international réalise en fait 70% de son chiffre d'affaires à l'exportation. Il se consacre à la production d'étiquettes sur mesure<sup>34</sup>, satisfaisant trois types de demandes : la première, qui représente la moitié de son chiffre d'affaires, porte sur la reproduction pure et simple d'un modèle fourni par un client. C'est sans doute, selon Slaheddine K., l'opération la plus difficile à réaliser, en raison de la nécessité où il se trouve de garantir la **fidélité** de la reproduction. Il s'agit donc d'un travail requérant la plus grande rigueur. L'autre moitié de l'activité de cet entrepreneur se partage, à parts égales entre la création, à partir d'une certaine représentation (fournie par une photo, par exemple) et enfin la création simplement inspirée par un nom ou un produit.

En fait, le caractère plus artistique que technique de la demande adressée à M. K. nous pousse à considérer la position de cet entrepreneur comme un cas-limite de sous-traitance internationale. En effet, l'idée même de sous-traitance comporte une hypothèse de dépendance du sous-traitant à l'égard de son (ses) donneur(s) d'ordres. Or, de toute évidence, dans ce cas comme dans celui d'autres productions personnalisées telles que l'imprimerie, la conception de la demande est trop vague pour permettre à des exigences précises de s'exprimer. Plus

---

<sup>32</sup> Métallisation industrielle, Ben Arous.

<sup>33</sup> 27 juillet 1998.

<sup>34</sup> Borj Cedria, 26 novembre 1994.

exactement, la demande du client ne porte pas que sur un objet matériel prédéfini, mais concerne aussi la définition même de l'objet. Le client s'abandonne peu ou prou à la créativité du fournisseur qu'il s'est choisi. Même si la compétence à mettre en œuvre est nouvelle à chaque commande, elle n'est pas empruntée au donneur d'ordres qui ne transfère donc pas de technologie ; qui plus est, l'unicité de chaque œuvre, éventuellement protégée juridiquement, interdit à cette compétence de donner lieu à un processus d'auto-accumulation du savoir.

En conclusion, comme dans le cas de l'investissement direct étranger, le transfert de technologie est apparu très diffus dans ces quelques cas de sous-traitance internationale.

La position de sous-traitant crée une situation de dépendance qui prend tout son sens lorsque un donneur d'ordres en vient, par suite d'un changement de stratégie, à rompre ses relations avec ses sous-traitants. Ainsi, dans la filière automobile, il a pu être fait état<sup>35</sup> d'une baisse du nombre de sous-traitants internationaux, laquelle serait due à une évolution du métier de constructeur, c'est-à-dire, pour l'essentiel, à une impulsion en provenance des pays industrialisés. En effet, le constructeur tendrait à devenir un « concepteur-assembleur » qui assure la conception en concertation avec ses fournisseurs, ce qui le conduirait à privilégier les fournisseurs de **systèmes**, et ce en lien avec l'évolution de la technologie automobile (par exemple, des systèmes de sécurité). D'autre part, les constructeurs automobiles présents dans les pays industrialisés auraient tendance à sous-traiter une plus grande variété de pièces mais en même temps à limiter le nombre de sous-traitants et à les hiérarchiser. Ce phénomène conduit, certes, les sous-traitants de ces pays, pour demeurer compétitifs et conserver leurs chances d'être bien placés dans cette hiérarchie, à délocaliser les productions les plus *labor-intensive*, par exemple vers la Tunisie. Par ailleurs, la politique de compensation des importations a conduit les firmes multinationales installées en Tunisie à confier à des entreprises tunisiennes la production de certaines pièces à fort contenu en travail (par exemple les faisceaux électriques) (TIZAOUI H., 1997). Selon cet auteur, ces évolutions ne suffisent cependant pas à garantir de véritables transferts de technologies et encore moins une maîtrise des technologies transférées. Il est vrai, en effet, que si les sous-traitants tunisiens sont cantonnés aux produits qui renferment le plus fort contenu en travail, on ne voit pas très bien comment ils pourraient, à partir d'une position de sous-traitance, opérer une « remontée de filière ».

La diversification de la clientèle des donneurs d'ordres apparaît finalement la seule forme de dépassement de la situation de sous-traitance qu'il nous ait été donné de constater à partir de nos propres observations, certes limitées (nous en sommes conscient).

Si la sous-traitance internationale comporte des limites en termes de transferts de technologies, c'est aussi parce que ces transferts n'en constituent pas la finalité première. Il n'en est pas de même de la relation que sous-tend la signature, par un entrepreneur tunisien, d'un contrat de licence avec un fournisseur étranger de technologie.

## 2. La production sous licence étrangère.

---

<sup>35</sup> DRISS Ali : « Les composants automobiles : à la recherche d'un 2<sup>ème</sup> souffle », d'après une étude de l'API, *L'Economiste Maghrébin*, n° 126, 1995.

Nous ajoutons cette catégorie à la liste des formes de transferts de technologie distinguée par A. ROBBANA (1995), car, si elle se confond parfois avec la forme des « ateliers en participation » (entreprises mixtes), c'est loin d'être toujours le cas.

Il ne serait pas abusif de définir la production sous licence étrangère comme la formalisation du transfert de technologie. Le contrat de licence permet en effet à un preneur de licence d'exploiter un brevet ou, plus largement, une technologie fournie formellement par un bailleur de licence, moyennant une double contrepartie : une contrepartie financière prend la forme d'une redevance forfaitaire due par le preneur au bailleur, à laquelle peut s'ajouter un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ce preneur. Cette deuxième partie de la contribution du preneur aboutit, selon Habib DLALA, qui a étudié 15 des 74 contrats négociés en Tunisie entre 1981 et 1990, à faire surpayer par le preneur les consommations intermédiaires incluses dans le chiffre d'affaires<sup>36</sup>.

Au-delà de cet aspect financier de la relation induite par le contrat de licence, le preneur souscrit un certain nombre d'engagements qui le placent dans une situation de dépendance et limitent ses possibilités de développement. Habib DLALA cite à ce propos :

1) les restrictions à l'exploitation de la technologie, qui accompagnent la signature de contrats d'exclusivité : en contrepartie de la protection du preneur contre la concurrence locale, celui-ci s'engage à limiter l'exploitation de la technologie acquise à des opérations situées en bout de filière (montage, conditionnement) ainsi qu'au territoire national, et doit par ailleurs s'abstenir de délivrer des « sous-licences » ;

2) les restrictions territoriales à l'approvisionnement obligeant le preneur à s'approvisionner en biens intermédiaires auprès du donneur de licence, ce qui, pour l'auteur, alourdit les coûts qu'il supporte et contribue à laisser perdurer la désarticulation de l'appareil industriel tunisien ;

3) les restrictions territoriales à l'exportation, selon trois modalités possibles :

- limitation de l'exportation à certains pays ;
- interdiction de toute exportation (sauf au cas par cas, avec accord du donneur) ;
- restriction des ventes, même sur le marché tunisien, lorsqu'il s'agit de biens intermédiaires.

L'auteur conclut que les conditions de ces transferts sont antinomiques avec la stratégie d'exportation préconisée entre 1981 et 1990 en Tunisie, et qui n'a fait que s'affirmer depuis lors.

Nous comptons, parmi les entreprises enquêtées, sept cas de production sous licence étrangère, soit presque 15% de notre échantillon ; parmi ces sept cas, deux sont le fait de filiales d'un même groupe. Les secteurs concernés sont l'électroménager, la construction électrique, la construction mécanique et la pharmacie. A la lumière des témoignages que nous avons pu recueillir à partir de ces cas, nous ne pouvons que tomber d'accord avec H. DLALA pour constater l'état de dépendance où le contrat de licence place le preneur à l'égard du bailleur. Mais nous essaierons de montrer à quel point la seule analyse des conditions juridiques de ces contrats s'avère insuffisante pour rendre compte de la gravité de la situation

---

<sup>36</sup> DLALA Habib : Le transfert de technologie et de savoir-faire industriels en Tunisie, *Annales de Géographie*, 1990, n° 554.

de dépendance. La dépendance formelle n'est rien auprès de la dépendance réelle qui, elle, est le produit d'un contexte multidimensionnel propre à un espace et une époque précis.

Plus important encore que le **constat** d'une dépendance nous apparaît être l'évaluation des perspectives de **sortie** de cette dépendance. La question qui se pose alors est la suivante : la signature d'un contrat de licence est-elle un bon moyen, d'abord pour *acquérir* une technologie, ensuite pour en *reproduire* les conditions d'exploitation au-delà de l'échéance du contrat, également pour en assurer la *diffusion* dans l'espace et, enfin, pour **innover à partir** de cette technologie ?

#### *α) L'acquisition de la technologie.*

L'acquisition de la technologie résulte en premier lieu de la fourniture par le bailleur, au preneur de licence, de documents, de biens d'équipement ainsi que d'une formation destinée aux salariés du preneur.

Si cet aspect du processus de développement n'est pas celui qui rencontre le plus d'obstacles, il est tout de même à noter que cette acquisition ne va pas de soi. La technologie n'est pas un bien ou un service comme un autre, que son titulaire chercherait à tout prix à vendre et que son acquéreur obtiendrait de droit et pleinement dès sa « livraison ». Le transfert n'est pas un acte unilatéral : sa réussite dépend en partie, au-delà des contraintes vécues par eux, de l'initiative des deux parties, et notamment de celle du preneur. La technologie peut se quémander ou au contraire s'arracher. Et, à cet égard, nous avons pu observer des attitudes très diverses de la part des preneurs de licence figurant dans notre échantillon.

Certains d'entre eux ne se sont pas contentés de prendre possession des éléments d'actifs par lesquels se manifestait la technologie importée : machines, documentation, stages de formation. A titre d'exemple, voici comment Radhouane B.<sup>37</sup> décrit le processus d'acquisition de la technologie concernant un nouveau médicament dans le cadre d'un contrat de licence :

- Le bailleur de licence fournit un dossier (transmission d'informations formalisées, donc de la technologie au sens strict) ;
- le chef d'entreprise ou un cadre se déplace pour assister chez le bailleur de licence à la fabrication ;
- il « exige »<sup>38</sup> la visite, après lancement de la production, d'un représentant du bailleur, et ce dans le but de valider la méthode de fabrication ;
- il fait encore appel par la suite au bailleur en cas de problème rencontré dans la mise en œuvre de la technologie.

Si la description de ce processus ne laisse pas entrevoir, dans le cas de M. B., la manifestation d'obstacles particuliers à l'acquisition de la technologie, ce constat ne saurait être généralisé sans nuance, même en se limitant à la branche pharmaceutique. Ainsi, lorsque nous prêtons attention au témoignage de Rachid C., ou à celui de son collègue Ali, tous deux cadres dans un autre laboratoire pharmaceutique situé à La Soukra, nous apprenons qu'il peut arriver à certains bailleurs de licence d'« oublier », dans le dossier qui lui est envoyé, de faire part au preneur des améliorations qui ont été apportées à un médicament.

Hichem A. permet, dans le domaine de la quincaillerie, de fournir une autre illustration de ce que l'acquisition d'une technologie, même formellement achetée, relève d'une démarche

---

<sup>37</sup> Pharmacie, La Charguia, 25 avril 1996.

<sup>38</sup> Sans que cette exigence, aux dires mêmes de M. B., ne rencontre de difficultés à être satisfaite, d'où l'emploi par nous de guillemets.

active de l'acquéreur tout autant que du fournisseur. Tout se passe comme si ledit acquéreur devait « mériter » son acquisition, au-delà du prix financier qu'il consent pour elle. L'aventure de M. A. a d'ailleurs déjà été racontée dans la première partie<sup>39</sup>, mais sous un éclairage différent. Rappelons que, outre l'importation de machines italiennes, mises en route avec l'aide de techniciens italiens, l'apprentissage technologique a emprunté la voie de la signature de plusieurs contrats de licence avec la Slovénie et l'Autriche. La démarche active de Hichem a consisté, d'une part, à accompagner les techniciens italiens dans les ateliers lors de la mise en place des machines et, d'autre part, dans le cadre des contrats de licence, à effectuer le voyage de la Slovénie, afin d'apprendre par lui-même chez le bailleur de licence.

Même lorsque les brevets à l'origine des technologies formalisées sont tombées dans le domaine public, l'acquisition de la technologie ne va pas de soi, comme le montre l'exemple des « médicaments génériques » qui bénéficient d'un marché potentiel considérable, puisque on estime que les deux tiers des spécialités pharmaceutiques commercialisées dans le monde datent de plus de 10 ans<sup>40</sup>. L'information technologique n'étant plus aliénée, mais devenue « socialisée » (PERRIN J., 1983), l'apprentissage technologique s'en trouve théoriquement simplifié. L'apport du donneur de licence doit être remplacé par une démarche de recherche personnelle que M. B. décrit, pour son compte, de la manière suivante : elle commence par le choix des produits, qu'il a voulus, au départ, adaptés à ses capacités, donc « simples et courants ». La consultation du Dictionnaire Vidal lui en donne alors la composition, ce qui lui permet de commander des échantillons de matières premières. C'est ensuite la relation avec des universitaires tunisois qui lui permet de résoudre d'éventuels problèmes de savoir-faire, comme cela a été mentionné au chapitre précédent<sup>41</sup>. La consultation de différentes pharmacopées (ensemble de normes concernant les médicaments) parmi celles en vigueur au plan international – et que l'Etat tunisien, précise-t-il, reconnaît toutes – complète la démarche. Ajoutons que cette modalité est désormais favorisée, en Tunisie, par une loi de 1990 qui donne l'exclusivité de la production de médicaments génériques à tout laboratoire tunisien capable de prouver une capacité de stockage et de production suffisante : il est alors protégé contre tout concurrent **étranger**.

### *β) La reproduction et la diffusion de la technologie.*

Il se pose d'abord le problème de la reproduction du savoir-faire non formalisable (ou des « connaissances tacites »), ce qui suppose que les salariés au service du preneur, ayant reçu du bailleur une formation enrichie de leur expérience, s'efforcent de transmettre à de nouvelles générations d'ouvriers et cette formation initiale et cette expérience. Or, il a été mentionné que cette transmission ne s'effectuait pas toujours sans tension ni réticences<sup>42</sup>. Il faut d'ailleurs noter que les deux entrepreneurs qui ont le plus insisté, à travers leurs discours, sur cette difficulté se trouvent précisément travailler sous licences étrangères.

Si la transmission des savoir-faire d'une génération à une autre à l'intérieur d'une même entreprise soulève des difficultés, il ne peut en aller autrement d'une diffusion plus large encore, dépassant le cadre d'une entreprise et visant l'ensemble du tissu industriel tunisois. En effet, les contrats de licence s'accompagnent généralement d'une clause d'exclusivité qui protège le preneur de toute concurrence locale. (Toutefois, nous explique Hichem A., une

<sup>39</sup> Cf., supra, Première partie, II-A-a-2.

<sup>40</sup> EZZINE Nabil : « L'avenir des produits génériques dans l'industrie du médicament », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n° 126.

<sup>41</sup> Cf., supra, Troisième partie, I-A-b-2-γ).

<sup>42</sup> Cf., supra, Première partie, II-A-a-1.

telle clause d'exclusivité se révèle parfois impuissante à protéger son bénéficiaire de la concurrence étrangère, en raison de détournements de trafic, par lesquels des distributeurs tunisiens fournissant le marché local s'approvisionnent à l'étranger, directement dans les usines du bailleur de licence et à l'insu de ce dernier). Compte tenu de cette protection du marché intérieur, il semble que la diffusion de la technologie transférée ne puisse compter que sur la mobilité sociale des salariés, horizontale ou ascendante : ceux-ci emporteraient avec eux les savoir-faire acquis auprès du donneur lorsqu'ils changeraient d'employeurs ou fonderaient leur propre entreprise. Il est clair que nous sommes alors renvoyé au double problème de la rétention d'informations et des limites de l'essaimage dans la région de Tunis<sup>43</sup>. Dans ces conditions, il ne serait pas raisonnable de prétendre, à partir de l'exemple de la production sous licence étrangère, que l'inscription dans des réseaux internationaux peut valablement remplacer les relations de proximité caractéristiques des districts industriels.

La reproduction de la technologie transférée nécessite ensuite la maîtrise des supports concrets de cette technologie. Or, l'observation des sept exemples de licences tirés de notre échantillon montre que généralement, le bailleur ne cède pas les machines et appareillages en jeu, mais se borne à une mise à disposition de ceux-ci. Il les récupère donc en cas de rupture du contrat. La capacité à reproduire la technologie en cas d'une telle rupture suppose donc que le preneur soit en mesure de fabriquer ces machines ou de les acquérir auprès de fabricants locaux (l'hypothèse d'une rupture à caractère conflictuel d'un contrat de licence laisse mal augurer de la possibilité de s'approvisionner auprès de groupes multinationaux qui risquent d'être liés au bailleur). La lourdeur des investissements requis au regard de l'étroitesse d'un marché qui demeure intérieur de fait, et parfois de droit, sans compter la difficulté des industriels tunisois à s'organiser pour construire une industrie locale de biens d'équipement, constituent des facteurs connus<sup>44</sup> qui font douter des capacités de reproduction de la technologie cédée sous licence. Le risque de rupture du contrat de licence est d'ailleurs pris très au sérieux par M. S.<sup>45</sup> qui fabrique des disjoncteurs sous licence allemande et qui compte bien sur le programme de « mise à niveau » pour, entre autres buts, s'équiper en appareils de contrôle de la qualité, actuellement<sup>46</sup> fournis par « F und G », son bailleur de licence.

#### *γ) L'innovation à partir de la technologie transférée.*

Mesurons d'abord l'enjeu de la question de la capacité à innover à partir de la technologie transférée.

D'abord la production sous licence s'écoule le plus souvent sur le marché intérieur. Ce fait est dû autant à des contraintes réelles de compétitivité qu'à des restrictions contractuelles. Il souffre une seule exception parmi les sept exemples à notre disposition : celle de M. S. (construction électrique), dont le contrat le liant à « F und G » combine en fait une relation de sous-traitance à une relation de transfert de technologie. La plus grosse partie de sa production est réexportée vers le bailleur, qui possède d'ailleurs 15% du capital de sa société. Cette situation permet à M. S. de se targuer d'être le plus gros exportateur de disjoncteurs de l'Afrique, avec 3 000 000 d'appareils en 1994. Le marché local ne représentait alors pour lui que 100 000 unités, ce qui ne l'empêchait pas d'y occuper la troisième position, après la STEG, opérateur public en électricité, et la SIAME, filiale de la STEG. L'exception constituée

---

<sup>43</sup> Cf., supra, Première partie, II-A-a, II-B-b, et III.

<sup>44</sup> Cf., supra, Première partie, I-D-c.

<sup>45</sup> Construction électrique, Grombalia, 4 mai 1995.

<sup>46</sup> Au printemps 1995.

par le cas de M. S. contredit l'opinion émise par H. DLALA selon laquelle la production sous licence s'oppose à la stratégie exportatrice de la Tunisie.

Il reste que tous les autres preneurs de licence (dans notre échantillon) sont bien prisonniers d'un marché intérieur étroit. Le groupe Tabrid essaie bien d'*élargir* sa gamme, en complétant le « froid »<sup>47</sup> par le « chaud » (production de cuisinières en sus des réfrigérateurs), mais son *approfondissement* se heurte à des contraintes de compétitivité internationale : en effet, seuls les petits modèles, parce qu'ils ont un plus fort contenu en travail et que ce « facteur de production » est relativement bon marché en Tunisie, sont exportables, leur production ayant été abandonnée par les groupes multinationaux qui préfèrent apposer leur marque à des appareils en provenance de pays en voie de développement, tels la Tunisie, représentée notamment par le groupe Tabrid ; les gros modèles fabriqués par ce groupe sont en revanche réservés au marché intérieur : telle est du moins l'analyse de M. T., directeur d'une de ses filiales<sup>48</sup>. Il en résulte que les entreprises fonctionnent au-dessous de leur capacité de production<sup>49</sup>. La diversification de leur production constituerait une solution à ce problème, mais elle suppose une certaine capacité à *innover*, dans le sens d'une modification du produit principal, de son adaptation à de nouveaux marchés ou d'une introduction de produits complémentaires.

Ensuite, l'absence d'innovation chez le preneur, alors même que le bailleur, lui, ne cesse d'améliorer sa gamme de production, conduit à creuser l'écart technologique entre les deux parties. C'est le constat que dresse Mohsen G. à propos de l'entreprise qui l'emploie comme directeur technico-commercial, et qui se consacre à la production d'engins hydrauliques de levage. Cette entreprise avait signé vers 1979-1980, avec « Les Benne Marrel », fabricant de bennes de camions français de Saint-Etienne, un contrat de licence d'une durée de 4 ans. L'indépendance de la partie tunisoise était donc, au moment de notre premier entretien<sup>50</sup>, acquise depuis une bonne dizaine d'années. Depuis lors, explique Mohsen G., l'entreprise est libre de vendre où elle le désire, d'étendre sa gamme et d'innover. Et, de fait, elle a réussi, selon notre interlocuteur, à élargir sa gamme de 40%, « ce qui n'est déjà pas si mal ». Au début, elle se consacrait exclusivement à la fabrication de systèmes de levage pour des bennes « 100% Marrel » destinées à des entrepreneurs de la construction<sup>51</sup>. Puis s'ajoutèrent des semi-remorques industriels prévus pour « des grands chantiers », enfin des tracteurs agricoles. Cependant, estime Mohsen G., l'écart s'est creusé avec le donneur de licence qui a lancé, en 1992, une nouvelle génération de vérins, dont le preneur tunisois venait juste, en 1995, de tester la fabrication d'un produit. C'est également l'avis d'un représentant de l'ex-partie française, pour qui les machines-outils utilisées chez son ex-partenaire restent « très conventionnelles », représentatives de ce qui se pratiquait en France dans les décennies 1950 et 1960.

Ayant ainsi saisi l'enjeu de l'innovation à partir de la technologie transférée dans un contrat de licence, il convient de mesurer toutes les difficultés qui résultent d'une telle perspective pour le chef d'entreprise tunisois.

Nous avons déjà eu l'occasion d'analyser les contraintes auxquelles se heurte l'innovateur dans la région de Tunis. Mais il s'agit maintenant de savoir si le fait d'avoir acquis une certaine technologie dans le cadre d'un contrat de licence lève certaines de ces contraintes, les amoindrit, ou au contraire les accentue.

---

<sup>47</sup> « Tabrid » signifie en arabe, « refroidissement, réfrigération ».

<sup>48</sup> Rencontré à Ksar Saïd, les 11 janvier 1995 et 19 avril 1996.

<sup>49</sup> En 1994, la filiale dirigée par M. T. fonctionnait, selon lui, à 60% de sa capacité.

<sup>50</sup> Le 18 janvier 1995.

<sup>51</sup> Montés dans une autre entreprise appartenant au même groupe tunisien.

Jugeons au résultat, en examinant si les preneurs de licence parviennent, ou non, à modifier, ne serait-ce qu'à la marge, les produits qu'ils ont appris à fabriquer dans un premier temps. En bref, sont-ils restés des « introducteurs » ou ont-ils pu devenir des « améliorateurs-adaptateurs » ?

Sur les sept preneurs de licence que compte notre échantillon, deux ont été classés par nous dans cette dernière catégorie, et un dans celle des « imitateurs-reproducteurs ». Tous les autres ont donc été considérés comme des « introducteurs ». Nous mesurons, certes, la fragilité de cette classification, due au caractère partiel des témoignages ou indices sur lesquels elle repose ; aussi est-il d'autant plus important d'en présenter une justification.

Ne nous appesantissons pas plus qu'il ne le faut sur la distinction entre « imitateur » et « introducteur » : ce dernier est simplement, dans notre acception, le premier industriel à « reproduire » pour le marché local un article né à l'étranger. Il est plus intéressant de s'attarder sur un exemple d' « améliorateur-adaptateur », celui de M. S., produisant des disjoncteurs sous licence allemande « F und G ». En effet, cet exemple montre comment un licencié peut, dans le contexte d'une position de dépendance, se ménager un espace d'autonomie technologique, si ténu soit-il. Tous les mois, explique M. S., se tient une réunion entre les filiales du groupe constitué par les licenciés « F und G » des différents pays où ils se recrutent. Le bailleur recueille à cette occasion les avis des preneurs. C'est ainsi que l'entreprise tunisoise a pu émettre les suggestions suivantes : remplacer la céramique par un plastique incassable dans la fabrication d'une plaque dont il avait été constaté la fréquence des cassures ; émousser, dans un « verrou de fixation », une aspérité qui le rendait fragile ; enfin la dernière suggestion concernait le bouton qui permet d'actionner les disjoncteurs et qui comporte deux couleurs, selon une symbolique largement répandue : le vert et le rouge. La proposition tunisienne consistait à le réaliser en une seule pièce comportant les deux couleurs, plutôt qu'en deux pièces, comme c'était le cas jusqu'alors. Les avantages perçus de cette modification se ramenaient tous à des réductions de coûts de production : il ne fallait plus qu'un seul moule au lieu de deux, on économisait de la matière première, on gagnait en temps de fabrication et donc en coût de main-d'œuvre, puisqu'une seule pièce était à injecter. Selon son dirigeant, c'est l'importance accordée dans cette entreprise au contrôle de la qualité qui lui a permis d'accumuler un savoir-faire dont témoignent ces suggestions, lesquelles ont d'ailleurs rencontré un écho favorable auprès du bailleur de licence.

C'est dans le secteur pharmaceutique que se recrute l'autre « améliorateur-adaptateur ». Mme Alya H<sup>52</sup>. fabrique des médicaments sous licences étrangères en achetant un « dossier » que l'on peut considérer comme un cahier des charges et qui décrit un produit par un certain nombre de normes. Ces normes sont définies par son créateur tout en s'inscrivant dans une « pharmacopée » Elle exploite ainsi 5 à 6 licences différentes, qu'elle contracte par l'intermédiaire d'un partenaire italien (une vieille famille de Bologne) qui détient 50% du capital de sa société. Créée en 1988, l'entreprise demeura d'abord spécialisée dans les produits antiseptiques et relevant de l'hygiène hospitalière, avant de diversifier peu à peu ses activités en direction notamment de la dermatologie et de la gynécologie (« parce qu'on savait qu'on était capable de faire mieux », explique Mme H.). Cette évolution s'accompagna d'une croissance des effectifs, qui passèrent de 10 à 80 personnes, tandis que des filiales étaient créées à Tunis ainsi qu'au Maroc. Les modifications qu'apporte le personnel de cette entreprise aux dossiers qu'elle achète concernent l'amélioration de leur qualité : par exemple, diminution des effets secondaires ou de la toxicité des médicaments. Sans doute, une bonne part de l'explication de ces capacités d'amélioration tient-elle au niveau de formation, tant du chef d'entreprise que de ses salariés : la première est dotée du diplôme de l'UFR de pharmacie

---

<sup>52</sup> La Soukra, 19 juin 1995.



de l'Université de PARIS XI, assorti d'une spécialisation « industrie » ; quant aux seconds, aucun parmi eux n'est recruté en-dessous du niveau du baccalauréat. De plus, sur les 50 salariés, on compte 30 cadres moyens (de niveau BTS) et 20 cadres supérieurs, médecins, pharmaciens, docteurs en chimie ou en biologie.

Il n'en va guère différemment du deuxième laboratoire pharmaceutique que compte notre échantillon, et qui est dirigé par Radhouane B, dont la démarche d' « introducteur » repose sur une double stratégie : la production sous licence, complétée par la production de médicaments génériques. Le personnel est également recruté à un niveau élevé, atteignant au moins les deux années après le baccalauréat. Le chef d'entreprise a également bénéficié d'une formation universitaire en médecine, puis en pharmacie. Sa position d' « introducteur » (dans notre classement) résulte-t-elle d'une différence objective qui distinguerait son entreprise de celle de Mme H., ou souffrirait-elle seulement de sa modestie ? Interrogé sur l'innovation, il se contente de répondre que l'on a affaire chez lui à une simple reproduction de médicaments existants, sans mettre l'accent sur d'éventuelles améliorations. Il est pourtant difficilement imaginable que ces dernières n'accompagnent jamais ladite reproduction.

Mais plus significative est la perception qu'a M. B. du champ de ses possibles en la matière : techniquement, estime-t-il, il serait possible de pousser l'amélioration jusqu'à réaliser des produits vraiment originaux. Il semble cependant que la situation actuelle satisfasse cet entrepreneur, qui a pu tirer son épingle du jeu dans un marché en croissance, en procédant à des investissements très progressifs et très raisonnés. Ayant commencé son activité en 1988, au moment même où la loi autorisait la production privée de médicaments, il fut alors le premier à obtenir du Ministère de la Santé une licence d'exploitation d'un laboratoire pharmaceutique. Il estime à 15, en 1996, le nombre de laboratoires pharmaceutiques existant sur tout le territoire de la République tunisienne. Mais, ajoute-t-il, « le soleil brille pour tout le monde », ce que semblent confirmer les statistiques sectorielles : en 1989, la production nationale de médicaments par la Tunisie était estimée à 12% de la consommation nationale, à 15% en 1990, tandis qu'on la prévoyait de 65% en 1996 : une douzaine d'entreprises réalisaient pour 41 millions de DT de chiffre d'affaires en 1993, contre 27,7 en 1990. Les exportations étaient estimées à environ 13 millions de DT.<sup>53</sup> En clair, nous n'avons pas affaire à une branche où les opérateurs sont acculés à l'innovation pour survivre : la concurrence locale est encore modeste au regard de la croissance du marché, tandis que la loi protège encore l'offre locale contre la concurrence étrangère, à travers la loi de 1990.

Les autres branches constituent des contextes différents, tant au regard de la *motivation* qu'à celui de la *capacité* à innover. Les industries mécaniques et électriques ont généralement pour caractéristique d'occasionner de lourds investissements, dès lors que l'on ambitionne de dépasser le stade d'une innovation incrémentale, à laquelle se cantonnent en fait les « améliorateurs ». Lorsque la lourdeur des investissements dépasse les capacités financières des PME tunisiennes, le recours au contrat de licence permet d'en alléger le fardeau, dans la mesure où les équipements les plus cruciaux sont mis à la disposition du preneur par le bailleur, qui n'en a donc pas la propriété. Dans le domaine de la quincaillerie pour meubles, production pour laquelle fut signé un contrat de licence entre Hichem A. et des bailleurs slovène et autrichien, ces derniers fournissaient les composants et apportaient une machine pour le montage, ainsi que les moules en leasing. M. A. se chargeait d'acheter le « feuillard » (métal de forme plate) et de le transformer pour obtenir boîtiers et bras des serrures par trois opérations successives menées à bien respectivement à l'aide d'un dérouleur, d'un redresseur et d'une presse. Il reste que l'essentiel des formes des objets est contenu dans les moules : on

---

<sup>53</sup> LAÏDI BEN MANSOUR Ali : « L'industrie chimique en Tunisie : des progrès et des gisements à explorer », *L'Economiste maghrébin*, 1995, n°132.

ne voit guère comment le preneur de licence peut ici changer ces formes à partir du moment où il n'en maîtrise ni la conception ni le choix.

Le même type d'obstacle freine les vellétés d'innover chez Hydromeca, qui construit des systèmes de levage pour bennes de camions. Des clients réclament certes des produits adaptés à des demandes particulières, mais toute modification des appareils de levage exige, semble-t-il, une modification des composants qui prennent ici la forme de tubes métalliques importés d'Europe. La contrainte de distance, couplée à celle de la taille de l'entreprise, compliquent, comme nous avons essayé de le montrer<sup>54</sup>, toute demande non standardisée en la matière, en alourdissant le coût financier impliqué par sa satisfaction.

Ce dernier exemple montre, nous semble-t-il, que l'innovation-produit, dans le sens de l'amélioration à la marge d'un produit, nécessite une certaine souplesse de l'appareil de production, que refuse la situation de dépendance à l'égard d'une offre étrangère, tant en matière de produits semi-finis que de biens d'équipements. Voilà qui repose la question, certes déjà abordée en première partie, de la capacité d'**intégration** de l'industrie tunisienne. Il est à noter, à cet égard, que les entrepreneurs qui perçoivent le plus le poids de la dépendance étrangère dans leurs approvisionnements sont précisément ceux qui travaillent sous licence étrangère.

Nous avons pu conclure, rappelons-le, que trois types d'obstacles surgissaient sur le chemin de la construction par la Tunisie d'une industrie des composants : l'étroitesse du marché intérieur, la faible taille des entreprises et les difficultés de maîtrise technologique. Il nous semble possible de montrer, pour les cas que nous connaissons, que la production sous licence étrangère ne peut pas être considérée comme un cadre qui aurait permis la « remontée de filière » d'aval en amont.

Certes, il paraît raisonnable d'imaginer que le transfert de technologie donne au preneur la connaissance des équipements et intrants qui lui sera nécessaire s'il souhaite s'adonner à leur production. Mais on peut se demander si l'importation pure et simple des biens d'équipement n'aboutit pas au même résultat. Quant aux documents techniques et à la formation de personnel qui accompagnent la fourniture des biens, on peut douter qu'ils soient orientés vers un tel but. Et surtout, si la maîtrise technologique est une condition nécessaire à une **intégration sans internalisation**, elle est loin d'être suffisante. Nous avons identifié les perspectives de contournement des autres obstacles à une telle intégration, en mettant l'accent sur la coopération entre les unités de production. Nous pouvons plus précisément dresser une liste des modalités concrètes possibles d'une telle conciliation entre l'intégration industrielle au niveau du territoire tunisois et la spécialisation des unités de production qu'il renferme : ce sont le recours à la **sous-traitance**, la création de **filiales** spécialisées et la **coopération** entre les unités locales par mise en commun plus ou moins formelle de moyens sans constitution de groupe financier. Ajoutons que **l'essaimage** peut jouer un rôle premier dans un tel processus, en permettant à une entreprise de se scinder en deux unités autonomes - lesquelles peuvent demeurer éventuellement liées -, l'une fournissant des intrants à l'autre. La relation entre bailleur et preneur de licence constitue bien une forme de coopération, mais aucunement dirigée vers l'intégration industrielle du *territoire* où se situe le preneur. Nous ne voyons rien, dans le contrat de licence, qui soit de nature à encourager sciemment les formes de coopération locale. Au contraire, coopération résiliaire internationale et coopération locale territoriale apparaissent souvent concurrentes, puisque portant sur les mêmes objets (par exemple la mise à disposition de biens d'équipement contenant de la technologie). Qui plus est, il est des exemples qui montrent que les modalités du contrat de licence ou du rapport de

---

<sup>54</sup> Cf. supra, Première partie, I-D-e-β).

forces qu'il induit aboutissent à aggraver les obstacles existant sur le chemin de l'intégration. Il en est ainsi par exemple des réactions défensives émanant du donneur en position dominante : M. S., qui produit des disjoncteurs sous licence allemande, constate que l'intégration le placerait dans une position de concurrent vis-à-vis de son fournisseur actuel de composants, qui lui ferait alors certainement **surpayer** les matières premières situées en amont<sup>55</sup>.

Finalement, contraintes économiques - de fait - et contraintes juridiques - de droit - se complètent et se renforcent mutuellement pour rendre l'intégration difficile. C'est un rapport de forces économique qui permet aux contrats de licence de contenir des clauses restrictives, comme d'ailleurs le remarque H. DLALA ; et, en retour, certaines de ces clauses renforcent l'inégalité du rapport de forces économique : par exemple, Radhouane B. (pharmacie) remarque que l'obligation où il se trouve de se fournir chez le donneur de licence dans le principe actif des médicaments fabriqués permet au dit fournisseur de surfacturer la matière première en question<sup>56</sup> ; il en est de même des clauses qui restreignent l'exportation, aggravant de ce fait la contrainte constituée par l'étroitesse du marché intérieur.

Si le dépassement de la reproduction d'une technologie acquise dans le cadre d'un contrat de licence ne va pas de soi, ni en tant que modification à la marge des produits fabriqués, ni en tant qu'intégration de la production des biens à partir et au moyen desquels ces produits ont été fabriqués, la dépendance peut aussi être dépassée sous une autre forme, celle de la **diversification** des gammes et des produits fabriqués. Les cas que nous avons pu observer montrent que la production sous licence étrangère constitue rarement la seule activité chez un preneur de licence et que ce dernier la complète le plus souvent par d'autres productions. Cette stratégie répond notamment à un souci d'amoindrir la dépendance sous-tendue par le contrat de licence. Elle permet au preneur de survivre en cas de rupture du contrat par l'autre partie. Or, il est vraisemblable que le personnel de l'entreprise concernée bénéficie globalement de la formation apportée par le bailleur, y compris dans ces activités complémentaires.

Par exemple, dans l'entreprise de Hichem A., coexistent trois gammes : une gamme de produits issus du travail du « métal déployé » (grillages, passerelles de chantiers, hottes de cuisines...) ; une gamme de produits issus d'une activité de « profilage » (lames de porte-rideaux, cornières, chemins de câbles...) ; enfin, une gamme de quincaillerie pour meubles, qui est la seule des trois à incorporer une technologie importée par contrats de licence. Il est d'ailleurs à noter que l'entrepreneur a renoncé à la production dans cette dernière gamme, pour se cantonner désormais (à partir de 1996) à une activité de distribution.

Les deux entreprises du secteur électroménager que nous avons pu enquêter, et qui appartiennent au même groupe (Tabrid), témoignent à cet égard d'une stratégie légèrement différente : face à la mévente qui atteint leur production de réfrigérateurs et qui est due à l'exacerbation de la concurrence internationale sur un marché limité, elles ont tenté des diversifications vers d'autres produits électroménagers tout aussi complexes : cuisinières, climatiseurs. Mais on assiste alors à une diversification des contrats de licences accompagnant cet élargissement de gamme. Il en est de même de la pharmacie, où l'on voit se multiplier les contrats de licences lorsque de nouveaux produits sont introduits. Que ces contrats supplémentaires soient signés avec les mêmes bailleurs ou avec de nouveaux partenaires, ce

---

<sup>55</sup> Ces craintes sont certainement nourries par le fait que le donneur détient une position dominante à plusieurs stades de la filière en question.

<sup>56</sup> Mais il nuance lui-même la critique en reconnaissant que le surcoût est destiné à financer la promotion du produit, ce dont il profite.

phénomène semble montrer que la formation acquise dans le cadre d'une première relation de transfert de technologie sous cette forme n'est pas suffisante pour être réinvestie de manière autonome dans des productions de complexité voisine.

Ainsi, si la production sous licence ne ferme pas la porte à toute intégration industrielle, il reste que, pour mener à bien cette dernière, il est souhaitable que soient réunies des conditions qui signalent l'existence d'un *territoire* industriel.

### 3. La formation des acteurs à l'étranger.

Le séjour à l'étranger, motivé par la formation, l'exercice d'une activité professionnelle ou le cumul de ces deux objectifs, ne concerne pas moins de 19 des entrepreneurs enquêtés, soit presque 40%, et la quasi totalité des détenteurs d'un titre de propriété industrielle<sup>57</sup>. Si l'on ramène le nombre d'entrepreneurs concernés aux seuls cas d'entreprises dont nous avons connu le fondateur et son itinéraire (donc à l'exclusion des filiales de groupes ou des sociétés représentées auprès de nous par des dirigeants salariés) le pourcentage s'avère encore plus important, pour s'élever à 44% environ.

Puisque nous nous prêtons à une problématique du transfert de technologie, laquelle privilégie les flux d'information et de formation en provenance de l'étranger et à destination des entrepreneurs tunisois, il est tentant de mesurer la part prise par cette expérience à l'étranger dans la formation de ces acteurs. Il paraît logique de considérer que le positionnement des entrepreneurs à l'égard de l'innovation constitue, avec toutes les imperfections du classement auquel nous nous sommes livré pour ce faire, le critère le plus synthétique à l'aune duquel mesurer l'ampleur et la direction des flux d'information et de formation reçus par eux, ainsi que la manière dont ils les ont perçus et utilisés. Nous rapprochons donc, dans les tableaux 69 et 70, la nature du rapport qu'ont entretenu les acteurs à l'étranger et le positionnement de leurs entreprises à l'égard de l'innovation. Le tableau n°70 ne retient que deux modalités du rapport à l'étranger, l'une groupant les différentes formes de séjours prolongés, à l'exclusion des voyages et des stages, et l'autre consistant en l'absence de tout rapport institutionnalisé. Ce choix devrait permettre, à travers une opposition entre deux situations extrêmes, de saisir immédiatement la pertinence éventuelle du critère du rapport à l'étranger pour comprendre l'attitude des entrepreneurs à l'égard de l'innovation.

Il s'avère d'abord que la stratégie de l'imitation dépend peu du type de rapport à l'étranger puisque on rencontre pratiquement autant d'« imitateurs » parmi les entrepreneurs ayant eu des contacts étroits avec l'étranger que parmi les autres.

Il est possible ensuite de constater que la proportion d'« améliorateurs » est plus importante parmi les entrepreneurs qui ont vécu à l'étranger que parmi ceux qui n'ont entretenu aucun rapport institutionnalisé avec l'étranger. Il en est de même des « fournisseurs de production personnalisée ». Ces deux derniers constats permettent d'étayer la thèse selon laquelle le séjour à l'étranger joue un rôle de formation à l'innovation : en effet, ces deux positions sont des positions fortes à l'égard de l'innovation. Il est alors utile de s'interroger sur la nature exacte de l'apport de l'étranger en la matière.

En ce qui concerne les « améliorateurs », il nous semble particulièrement fructueux de prendre l'exemple du cas, presque unique dans cette catégorie, d'un entrepreneur ayant cumulé

---

<sup>57</sup> Cf., supra, Deuxième Partie, II-B-b-4.

**Tableau n°69** : Rapport à l'étranger et attitude des entrepreneurs à l'égard de l'innovation.<sup>a</sup>

Position par rapport à l'innovation	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs-reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
<b>Rapport à l'étranger</b>						
Études seules	3	4	2	-	3	12
Études +travail	-	1	2	2	2	7
Voyages ou stages	-	1	1	-	1	3
Aucun rapport institutionnalisé	7	4	4	1	2	18
Type de rapport inconnu	5	2	-	1	-	8
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>48</b>

Source : enquête personnelle

a- en nombre d'entreprises

**Tableau n°70** : Séjour à l'étranger et attitude des entrepreneurs à l'égard de l'innovation<sup>a</sup>

Position par rapport à l'innovation	Introduceurs	Améliorateurs -adaptateurs	Imitateurs-reproducteurs	Producteurs à façon	Fournisseurs d'une production personnalisée	TOTAL
<b>Rapport à l'étranger</b>						
Études et/ou travail à l'étranger	15,8	26,3	21,1	10,5	26,3	100,0
Aucun rapport institutionnalisé	38,9	22,2	22,2	5,6	11,1	100,0

Source : enquête personnelle

a- en pourcentage

successivement études et travail à l'étranger. Il s'agit de M. Nouredine B.S., opérant dans la confection<sup>58</sup>. En effet, les quatre autres chefs d'entreprises ainsi classés et ayant entretenu un rapport à l'étranger conséquent ont limité ce rapport à une période plus ou moins longue de formation initiale. Lorsque les études ainsi effectuées correspondent au métier exercé par la suite en tant qu'entrepreneurs, le rôle formateur de l'étranger apparaît de manière évidente. Mais il est difficile de préciser si le fait que cette formation se soit déroulée à l'étranger constitue en soi un « plus », tandis que d'éventuels inconvénients de ce fait ont pu déjà être signalés<sup>59</sup>. Dans un cas sur quatre, la formation exercée à l'étranger (dans la

<sup>58</sup> La Chargaia ; rencontres des 28 décembre 1994, 12 janvier 1995 et 15 juillet 1998.

<sup>59</sup> Cf. supra, Deuxième partie, II-B-b-4.

météorologie) est sans rapport avec la nature de l'activité investie ultérieurement par l'intéressé (le tissage et la confection).

Noureddine B.S., quant à lui, est particulièrement prolixe au sujet de son expérience à l'étranger, qui commença d'ailleurs très tôt : c'est après avoir raté son baccalauréat en Tunisie qu'il part pour la France dans le but premier d'y recommencer ses études. Il réussit, vers 1967, après une année de préparation, à intégrer l'Université. Mais ses études universitaires seront de courte durée, puisqu'il ne « tiendra » que trois mois et demi à la Faculté de sciences économiques de Paris-Assas. Ce sont des raisons financières qui le poussent à l'abandon : son échec au baccalauréat lui interdit le bénéfice d'une bourse. Aussi était-il obligé, dès ces quelques mois d'études, de travailler chez Renault. Cette expérience est souvent mentionnée par Noureddine B.S. comme déterminante, non pas pour sa formation professionnelle *stricto sensu*, mais surtout en tant que formation humaine. C'était, nous explique-t-il mot pour mot, une « véritable école de la vie », du fait du « cosmopolitisme », de la diversité des personnes rencontrées sur le lieu de travail. Noureddine entrera ensuite dans la confection, d'abord comme salarié puis comme sous-traitant et, enfin, en tant qu'entrepreneur associé à des collègues dans le Sentier parisien. Il reviendra en Tunisie vers 1975 pour succéder quatre ans plus tard à son père à la tête de l'atelier familial de confection. Son histoire a été évoquée à plusieurs reprises dans la présente thèse. Ce qui nous importe, ici, c'est d'insister sur la perception qu'a cet entrepreneur de ce qu'il doit à son expérience française.

D'abord, il estime avoir introduit la « djellabah » en France, innovation de taille, dont il démonte ainsi les conditions de possibilité : cette nouveauté correspondait, dans la société française post-1968, à une demande implicite pour des tenues marquées par l'anticonformisme et, partant, par une certaine dose d'exotisme ; de plus, cette nouveauté ne pouvait être introduite par un « Pied Noir », bien que ceux-ci fussent nombreux dans la confection, et ce à cause, pense Noureddine, d'une tendance inconsciente au refoulement de tout ce qui tirait son origine d'une terre d'où ils avaient été « expulsés » ; enfin, troisième élément de ce concours de circonstances, et le plus intéressant pour ce qui nous préoccupe : cette innovation s'appuyait sur l'attachement de Noureddine à son pays, voire la nostalgie. « C'était un peu de ma Tunisie... ». Ni l'étranger, ni la patrie en soi n'ont joué ce rôle de stimulant pour l'innovation, mais en réalité la *rupture* que constituait la séparation d'avec cette patrie. Cet exemple apporte sa modeste pierre à l'édifice de ceux qui voudraient vérifier l'hypothèse d'un rôle salutaire du *déracinement* pour expliquer le dynamisme des minorités errantes (GAUDIN T., 1984).

Mais, au-delà de cet aspect de la question, Noureddine évoque souvent son expérience chez Renault. Lorsque, revenu en Tunisie, il succède à son père à la tête de la petite entreprise de confection qu'il lui laisse, il se fixe un objectif simple : introduire le savoir-faire acquis en France. « J'avais tout dans la tête ; j'ai tout appris en France ». Il veut reprendre l'idée du prêt-à-porter, mais il veut surtout **l'adapter au contexte tunisien**. En effet, analyse-t-il lui-même, la nécessité de tenir compte du contexte où l'on se trouve, la capacité par conséquent à relativiser, lui est venue de l'expérience cosmopolite chez Renault.

M. Slaheddine K. qui, produisant des étiquettes, est classé par nous comme « fournisseur de production personnalisée », fait entendre un avis très voisin quant à la nature de l'apport du contact avec l'étranger : son séjour étudiant en Belgique lui a donné, estime-t-il, l'« habitude des voyages » et « une ouverture sur l'étranger », favorisée par les rencontres entre étudiants provenant de nombreux pays différents. C'est le thème, cher à Noureddine B.S., du « cosmopolitisme » et de son caractère formateur qui réapparaît là. Dans d'autres cas, comme celui de Mme Saïda M., également classée parmi les fournisseurs de production personnalisée, tant pour ses activités liées à la haute couture que pour l'installation à son initiative de systèmes de sécurité, l'étranger a fonctionné comme source

d'inspiration et comme créateur d'opportunités. Il a ainsi fallu que, en Belgique où elle poursuivait ses études de sciences économiques, Saïda M. ait eu l'occasion d'effectuer un stage de maîtrise dans une entreprise opérant dans le domaine de la sécurité pour que l'idée lui vienne de commencer, à son retour à Tunis, sa carrière entrepreneuriale dans ce type d'activité.

Il arrive que l'apport de l'étranger prenne des formes beaucoup plus palpables, touchant à la technologie ou à la finance : c'est le cas pour Abdelmajid T. (photogravure). Passionné d'arts graphiques, il a dû terminer ses études en Belgique, avant de travailler en Suisse pour une agence de publicité : c'est donc également dans la publicité qu'il se lancera en fondant, avec des collègues, entre 1972 et 1978, un groupe de six agences dans divers pays. Actionnaire à 50%, il a pu, lors de son retour en Tunisie en 1978, autofinancer une partie de son projet tunisois dans la photogravure à partir de la vente de ses parts. Au-delà de cet aspect financier, Abdelmajid T. estime, sans fausse modestie, avoir « synthétisé ce qu'il trouvait de mieux chez une cinquantaine de photographeurs au niveau mondial », ce qui le place « vraiment à la pointe ». « Des confrères, y compris européens, viennent me voir en tant que référence ». C'est donc une manière implicite de reconnaître le rôle du séjour à l'étranger en tant que forme efficace de « transfert de technologie ».

Mais l'examen des tableaux n° 69 et 70 met aussi au jour un certain nombre de paradoxes ou de constats qui peuvent sembler tels. Ainsi, nous trouvons deux fois moins d'« introducteurs » parmi les entrepreneurs qui ont eu un contact étroit et prolongé avec l'étranger que parmi les autres : il serait donc utile de s'intéresser à ces derniers afin de préciser à partir de quel type de contact ils ont pu introduire des nouveautés en provenance de l'étranger. L'examen des sept cas concernés permet alors de découvrir que ce sont précisément des contacts *non institutionnalisés* qui ont remplacé alors les contacts *institutionnalisés*, ces derniers pris au sens de séjours prolongés s'effectuant dans le cadre d'un contrat de travail ou de l'inscription à une formation. Des entrepreneurs ont effectué des voyages à l'étranger dans le but d'y glaner des idées ou des techniques. Dans le cas de M. Ezzedine E.B., cette immersion n'a pas duré moins de deux ans, de 1976 à 1977, deux années durant lesquelles il a « fait le tour des foires » (Düsseldorf, Milan, Paris...). C'est que Ezzedine, formé dans le domaine des assurances, avait besoin d'une sérieuse phase de réflexion pour se lancer dans l'aventure industrielle, ne serait-ce que pour choisir le créneau le plus opportun pour lui (finalement la plasturgie). Dès lors qu'il s'agit d'« introduire » sur le marché tunisien des produits existant à l'étranger, une observation très empirique de ces produits peut en effet suffire, quitte à ce qu'elle soit complétée par la suite par d'autres modalités d'apprentissage technologique. Dans le cas de M. B. G. (traitement des déchets de plasturgie), qui n'est guère loquace sur les modalités de l'apprentissage en question, puisqu'il se contente de faire allusion à l'« espionnage industriel », l'apport de l'étranger semble plus lointain : visites de foires, lectures... Il n'empêche qu'il s'inscrit dans une première modalité où une initiative de l'entrepreneur, postérieure à sa décision d'entreprendre, d'entrer en contact avec l'étranger, se traduit par un ou plusieurs voyages à l'étranger.

Dans d'autres cas, des relations résilières, de type familial par exemple, peuvent relayer le contact institutionnalisé. C'est ainsi que Fathi B. (tissage), qui n'a pas lui-même vécu à l'étranger, a tout de même doublement bénéficié de l'expérience de son frère Mounir en la matière, puisque Mounir, qui poursuivait jusqu'en 1984 des études d'« ingénieur textile » à Lyon, est rentré à cette date pour mettre sa compétence au service de l'entreprise familiale de tissage et que, de plus, la fréquentation d'anciens élèves de l'école que Mounir a permis à la famille d'obtenir des machines d'occasion.

Dans d'autres cas encore, et malgré son caractère limité, c'est la présence même du capital étranger sur le sol tunisien qui a pu susciter des vocations autochtones d'introducteurs : il en fut ainsi pour le père de Jalel B, dans des circonstances qui ont déjà été mentionnées.<sup>60</sup>

Mais la modalité la plus fréquente de prise d'un contact non institutionnalisé avec l'étranger consiste dans la relation qui accompagne et qui suit l'achat de biens d'équipement à un fournisseur étranger, que cette relation prenne la forme de stages effectués par des salariés de l'entreprise tunisoise cliente chez ce fournisseur ou que des techniciens étrangers fassent à l'inverse le déplacement jusque chez leur client local afin de le former à l'utilisation de ces machines. Il en est ainsi dans les trois autres cas d'« introducteurs » n'ayant pas noué de contact institutionnalisé avec l'étranger (leur nombre total se montant à sept dans notre échantillon). Ces cas concernent les emballages plastiques, la chimie et la quincaillerie.

Au bout du compte, la démarche des « introducteurs » a toujours bénéficié d'une forme plus ou moins étroite de relation avec l'étranger.

Il peut également sembler paradoxal, à l'inverse, de rencontrer moins de « producteurs à façon » parmi les entrepreneurs n'ayant pas vécu durablement à l'étranger que parmi les autres. Il est du moins légitime de s'en étonner si l'on postule que le contact avec l'étranger est d'emblée favorable à une position innovatrice forte. La motivation première de la grosse majorité des séjours des futurs entrepreneurs à l'étranger consiste en effet dans la poursuite d'études, très souvent de caractère scientifique et technique.

Il faut ajouter que le seul cas de « producteurs à façon » qui s'inscrive dans une relation de sous-traitance internationale soit aussi, autre paradoxe, le seul à n'avoir pas donné lieu à un rapport durable à l'étranger. Il s'agit d'une entreprise de confection. Il est vrai que nous ne disposons pas, de cette position par rapport à l'innovation, d'un nombre d'exemples suffisamment important pour pouvoir tirer des conclusions en dehors de toute analyse du contexte propre à chacun de ces cas. Lorsque nous tentons une telle analyse, nous découvrons alors que, pour les deux « producteurs à façon » ayant été formés à l'étranger et qui opèrent, l'un dans l'imprimerie, l'autre dans la métallurgie, si cette formation à l'étranger, d'ailleurs doublée dans les deux cas de l'exercice d'une profession à l'étranger, a bien créé des conditions favorables à l'innovation, leur itinéraire personnel montre que ces conditions n'étaient cependant pas suffisantes pour que ce potentiel innovateur se réalise pleinement. Il faudrait d'ailleurs se garder de l'idée que l'appartenance de ces quelques entrepreneurs à la catégorie des « producteurs à façon » les exclue du « club » des innovateurs. Dans certains cas, comme celui de Hédi I., imprimeur, c'est la nature même de l'activité exercée qui le range dans cette catégorie puisqu'il doit se contenter de répondre à la demande personnalisée de chaque client. Il n'empêche que cet imprimeur, qui a succédé à son père dans cette branche, a eu à cœur de moderniser considérablement l'usine reçue en héritage et qu'il est difficile de ne pas voir là l'influence de sa formation reçue à l'étranger. Pour ce qui est de Férida G., qui métallise des objets en plastique pour le compte de donneurs d'ordres, sa position s'éclaire sans doute en grande partie par la prise en compte d'une *rupture* intervenue dans sa carrière : celle-ci avait débuté dans l'informatique, secteur sans rapport direct avec celui qui fera finalement l'objet de son entreprise.

En conclusion, le rôle formateur de l'étranger est d'une manière générale indéniable. Il ne se limite d'ailleurs pas à l'apport de connaissances et de savoir-faire qu'a pu donner la poursuite d'études à l'étranger, même si cette forme de contact est la base de la grosse majorité des migrations des jeunes futurs entrepreneurs tunisois. S'il en était ainsi, il n'aurait

---

<sup>60</sup> Cf. supra, Troisième partie, II-A-b-2.



qu'une portée extrêmement contingente : le simple développement des institutions universitaires tunisiennes suffirait à rendre la question sans objet. Mais il ne saurait être question de passer sous silence l'essentiel, à savoir l'effet psychologique du contact avec l'étranger : ouverture, prise de conscience de l'altérité, élargissement du champ des possibles...

Il ne faut pas oublier cependant - et nous avons eu l'occasion déjà de le mentionner - que le séjour des acteurs à l'étranger, pour précieux que soit son apport en tant que formation *personnelle* de l'*acteur* qui en bénéficie, n'est pas toujours sans retombées négatives dès lors que l'on considère la capacité *collective* d'un *territoire* (comme la région de Tunis) à *diffuser* l'innovation. Tandis que, dans les districts industriels, cette dernière est réputée bénéficier d'un climat reflétant un sentiment fort d'appartenance à une communauté locale, il est à se demander au contraire si l'exil d'une partie de la population ne serait pas de nature à renforcer une coupure de la société locale, coupure d'autant plus forte que surdéterminée : l'étranger, le « moderne », le capital d'un côté ; le local, le « traditionnel », le travail, de l'autre.

C'est l'une des raisons qui rendent précieuse la recherche de voies de coopération internationale qui rompent avec l'*asymétrie* caractérisant toutes celles qui ont été examinées jusqu'à ce point de notre travail. Le slogan du « partenariat » évoque bien, nous semble-t-il, cette recherche d'une coopération s'établissant, à partir du développement d'entreprises privées de part et d'autre de la Méditerranée, entre sujets égaux et « libres ». Le tissage, sur cette base, de réseaux internationaux *horizontaux* est-il en mesure de pallier la quasi absence de réseaux horizontaux territorialisés dans la région de Tunis ? Telle est la question que nous avons annoncée au début de ce chapitre, et qui reste par conséquent posée.

## **B. Le partenariat, ou la place de Tunis dans le développement de réseaux internationaux horizontaux.**

L'enjeu d'une coopération internationale nouvelle, sur la base de relations horizontales, nous semble particulièrement bien exprimé, en référence au courant évolutionniste, par Virginie ESCUDIE<sup>61</sup>. Celle-ci rappelle les limites du modèle traditionnel de coopération internationale inter-firmes Nord-Sud, en ce qu'il prend pour fondement le concept de *transfert de technologies*. Dans cette perspective, la technologie est considérée comme *exogène* : il convient alors pour une firme du Sud d'aller se la procurer au Nord. L'auteur rappelle alors les facteurs récurrents d'échec de ces transferts de technologies : mauvaise prise en compte de l'environnement conduisant à un transfert de technologies inappropriées ; insuffisance des capacités nationales d'assimilation et d'appropriation des technologies transférées ; erreurs de mise en pratique (surdimensionnement, choix d'un partenaire inadéquat conduisant à des relations d'incompréhension ou de domination) ; enfin, une fuite en avant juridique par laquelle les concepteurs des accords de coopération sont conduits à les complexifier dans le but d'assurer la partie réceptrice de la réalité du transfert, et ce au risque de décourager la partie « émettrice ». Ces considérations conduisent l'auteur à remettre en question la notion même de transfert de technologies et, partant, le dogme du caractère exogène de cette technologie. La révolution copernicienne à laquelle nous sommes alors conviés, dans le sillage du courant évolutionniste, consiste à ne plus considérer la

---

<sup>61</sup> ESCUDIE Virginie : *La coopération interentreprises Nord-Sud au cœur d'une dynamique de création de ressources technologiques. Le cas des accords euro-méditerranéens*, contribution au Colloque de l'ASRDLF, Hyères, 1-3 septembre 1999.

technologie comme un « ensemble de combinaisons efficaces de ressources donné de l'extérieur » mais plutôt comme un « environnement capable de faire apparaître et d'exécuter de nouvelles options productives »<sup>62</sup>. La coopération inter-firmes cesse alors d'être comprise comme un « dispositif organisationnel d'**allocation** optimale des ressources » pour devenir « l'organisation d'un processus de **création**<sup>63</sup> de ressources ». Ce type de coopération suppose de plus la recherche d'une *réciprocité d'intérêts* entre les partenaires.

Si la technologie n'est plus exogène et n'est plus transférée, comment se justifie alors le rôle d'un partenaire étranger dans ce processus de création de ressources ? C'est ici que V. ESCUDIE fait appel à la théorie évolutionniste qui prête toute son attention au processus de *l'apprentissage* qui, ajouté à la présence de *routines* dans l'entreprise, est à l'origine des *compétences*.

L'apprentissage est défini comme le « *processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées* »<sup>64</sup>. Des connaissances s'incorporent ainsi dans des « routines organisationnelles », autant de connaissances tacites, difficiles à imiter. La technologie s'avère ainsi indissociable, ou difficilement dissociable, des hommes qui la mettent en œuvre, d'où la difficulté, pour une firme à un moment donné, de changer de trajectoire, et son incapacité à produire elle-même des connaissances complémentaires dont elle aurait besoin pour ce faire. Pour complémentaires qu'elles soient, ces connaissances peuvent en effet relever d'une nature différente de celles qu'elle possédait jusqu'alors. Pour mener à bien cette rupture, que l'apprentissage interne ne permet pas, le besoin se fait sentir d'une coopération avec une autre firme. Le recours au marché (achat de biens d'équipement par exemple) se heurte au caractère non transférable des connaissances tacites. Le processus des fusions-acquisitions apparaît coûteux et comporte des risques de perte en flexibilité et de transfert de routines inappropriées. Il reste donc une voie privilégiée : celle de la coopération inter-firmes, qui s'appuierait de préférence sur la recherche, par les PME du Sud, de relations avec des PME du Nord et qui prendrait de préférence la forme de la *joint-venture*.

Tandis que les firmes multinationales du Nord préféreraient les IDE (investissements directs étrangers) à la coopération avec des firmes locales, les PME du Nord se montreraient plus réceptives à une coopération horizontale. En quelque sorte, la *réciprocité d'intérêts* serait plus facile à trouver entre PME des deux rives de la Méditerranée. Les PME occidentales accepteraient d'autre part plus facilement de partager leurs informations<sup>65</sup>, moins préoccupées qu'elles seraient par le risque de renforcer des concurrents potentiels. Elles s'adonneraient sans doute moins à des pratiques restrictives et proposeraient des technologies plus appropriées, c'est-à-dire employant davantage de main-d'œuvre et mieux adaptées à une production à petite échelle et aux besoins d'une population à faible revenu.

La *joint venture* est la forme contractuelle privilégiée de ce type de coopération. Elle se définit, d'après V. TUHO<sup>66</sup>, comme « *une entreprise dont le capital est partagé, dans des proportions variables, entre, d'une part, un investisseur étranger et, d'autre part, un promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion, la direction effective pouvant être confiée à l'une ou l'autre partie* ». Cette forme-là est censée, plus que

---

<sup>62</sup> GAFFARD J.-L. : *Economie industrielle et de l'innovation*, Paris : Dalloz, 1990.

<sup>63</sup> souligné par nous, A.M.

<sup>64</sup> CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie Générale Française, 1995, page 120.

<sup>65</sup> OMAN C. : *Les nouvelles formes d'investissement dans les PEVD*, Paris : OCDE, 1984.

<sup>66</sup> TUHO V. : *Entreprises conjointes et coopération Nord-Sud*, Colloque de l'AIDEA, Université de Louvain-La-Neuve, novembre 1986.

d'autres, donner un cadre juridique **sécurisant** à la coopération, favoriser les **synergies** et susciter des relations de **confiance** entre les parties prenantes. Il s'agit en fait des « entreprises mixtes » ou encore des « ateliers en participation » qui ont pu être déjà mentionnés par nous au cours de ce chapitre.

C'est bien cette forme de coopération inter-firmes qui est encouragée en Tunisie, tant par les Autorités tunisiennes que par leurs partenaires politiques de la rive Nord de la Méditerranée dans le cadre des relations entre l'Union Européenne et le Maghreb.

La ligne de crédit française, dite « ligne Bérégovoy », a été instituée en 1989 pour financer, à partir de prêts du Trésor Public gérés par la Caisse Française du Développement, les entreprises en partenariat franco-tunisien, y compris la participation en capital des partenaires ainsi que leur besoin en fonds de roulement. Depuis 1990, une centaine de projets ont ainsi pu être financés, pour une somme de 385,74 millions de dinars, dont 270 MD d'investissements, avec à la clef la création de 3 500 emplois. Cette ligne budgétaire a été renouvelée en 1995 à concurrence de 10 MD.<sup>67</sup>

D'une manière plus générale, les financements sur ressources étrangères, lignes de crédits étrangères instituées dans le cadre de conventions de prêts conclues entre le gouvernement tunisien et certains pays ou organismes financiers prêteurs, sont prévues pour :

- « - le financement de l'importation de biens d'équipement, de matières premières ou de services auprès des pays prêteurs ;
- le financement de la création ou l'extension d'entreprises mixtes<sup>68</sup> ».

De son côté, l'Etat tunisien organise, au sein du « Carrefour d'Affaires et de Technologies » qui se tient tous les deux ans<sup>69</sup> à Tunis, au Parc des Expositions du Kram, les « Journées du partenariat international » conçues pour permettre des rencontres entre partenaires potentiels situés principalement de part et d'autre de la Méditerranée. La troisième édition s'est tenue en 1995. La participation étrangère, de 269 entreprises en 1995, peut sembler modeste en comparaison du millier de promoteurs étrangers attirés au Maroc par le même genre de manifestation, mais elle est en proportion de la taille du pays et en augmentation par rapport aux 245 participants étrangers à la précédente édition (1993). Le nombre d'entrepreneurs tunisiens présents a cependant connu une régression de 1992 à 1993, passant de 365 à 216, ce que l'on déplorait à Tunis : « *Du côté tunisien, les chefs d'entreprises n'ont pas tous pris conscience de l'importance de cette manifestation hautement professionnelle et qui est une vitrine montrant le niveau de qualité atteint par l'entreprise tunisienne.* »<sup>70</sup>

Par contre, la quatrième édition de ce « Carrefour d'Affaires et de Technologie », qui s'est tenue du 23 au 26 septembre 1997 au Kram, a témoigné d'une nouvelle progression de l'intérêt de toutes les parties potentiellement intéressées, puisque la participation étrangère prévue était de 713 entreprises, tandis que 305 entreprises tunisiennes avaient annoncé la

---

<sup>67</sup> « Un entretien avec l'Amiral Lanxade, ambassadeur de France en Tunisie », *La Tunisie Economique*, 1997, n°81, spécial « Tunisie-France ».

<sup>68</sup> Exemples : avec la France : protocole financier du 28-12-95 : prévoit 50 millions de francs pour des entreprises mixtes, tuniso-françaises ; protocole PME/PMI du 26-6-96 : prévoit 155 millions de F pour des entreprises tunisiennes ; le programme ECIP (de la CEE) ne finance, de son côté, que les entreprises mixtes, ou les entreprises de la CEE, ou les entreprises locales exerçant dans le cadre d'un contrat de licence avec une entreprise de la CEE.

Source : Banque Internationale Arabe de Tunisie : « Rôle de la banque dans l'incitation des jeunes à la création d'entreprises », Tunis, avril 1997, document ronéoté.

<sup>69</sup> Les deux premières éditions se sont cependant succédées à une année d'intervalle, en 1992 et 1993.

<sup>70</sup> L' *Economiste Maghrébin*, n° 125, 1995.

leur.<sup>71</sup> Les chiffres définitifs de la participation à ce salon peuvent donc être supérieurs à ces données<sup>72</sup>. Cette manifestation accueillait une initiative de la Commission Européenne appelée « Medpartenariat » dont l'objectif est de « renforcer la collaboration, l'échange et la complémentarité entre les PME tunisiennes et celles des pays de la Communauté Européenne et du Bassin de la Méditerranée » (API, 1997, art. cit.). L'Union Européenne réunissait, selon la même source, 572 des 713 participants étrangers, parmi lesquels les premières places revenaient, presque à égalité, à l'Italie et à la France, avec respectivement 178 et 177 entreprises participantes. La Belgique (67 participants), l'Espagne (57) et l'Allemagne (23) étaient les principaux autres pays membres de l'Union Européenne présents à cette manifestation. En dehors de cet ensemble régional, on comptait 43 participations en provenance de l'Europe non communautaire (essentiellement des pays d'Europe Centrale et Orientale) et 74 originaires de pays méditerranéens (Maghreb et Machrek). Les pays limitrophes de la Tunisie n'ont envoyé que deux participants, tous deux Algériens, tandis que le Maroc était représenté par 14 entreprises. La coopération internationale inter-entreprises dans laquelle s'inscrit la Tunisie demeure donc essentiellement une affaire bilatérale Nord-Sud.

A la date du 22 juillet 1998, l'API était en mesure de tirer un premier bilan de ce CAT à partir d'un double questionnaire, l'un touchant les entrepreneurs étrangers, l'autre les Tunisiens. Les réponses des premiers permettaient de calculer un total de 87 signatures de contrats et de 175 intentions de signatures (discussions en cours à la date de l'enquête). Pour ce qui est des entrepreneurs tunisiens participant à ce salon, sur 83 réponses au questionnaire, 29 faisaient état de « contacts fructueux », ayant abouti à la signature de 12 contrats par 10 entreprises. Les 54 autres répondaient que des négociations étaient en cours en vue d'une éventuelle signature de contrat de coopération avec un partenaire étranger<sup>73</sup>. Si l'on en croit donc les personnes interrogées, les risques, pour une entreprise tunisienne participant au CAT, d'en repartir sans avoir noué aucun contact prometteur sont tout simplement nulles. Il reste peut-être à faire la part de la tendance des personnes enquêtées à surestimer, par optimisme, le caractère prometteur de ces contacts. Et si nous souhaitions cantonner nos observations aux signatures fermes, nous pourrions noter que celles-ci représentent tout de même plus du tiers de l'échantillon d'entrepreneurs ayant répondu à l'enquête.

Le succès relatif du dernier CAT, notamment auprès de la partie tunisienne, est de nature à laisser penser que le partenariat fait l'objet d'une demande forte de la part des entrepreneurs tunisiens.

Mais nous avons pu aussi constater que la concrétisation de cette aspiration n'allait pas toujours de soi. Pour expliquer ces difficultés, il nous semble que c'est la question de la *réciprocité d'intérêts* qui doit être mise au centre de la réflexion, comme clef fondamentale de compréhension. Nous allons donc tenter de mesurer successivement la force de l'aspiration au partenariat et aussi la difficulté pour la partie tunisoise de satisfaire cette aspiration, ce qui soulèvera la question de la concordance entre les intérêts des partenaires potentiels. Nous aborderons ces questions à propos des entrepreneurs, puis des détenteurs de titres de propriété industrielle.

---

<sup>71</sup> API : « La ruée des entreprises européennes », *Courrier de l'Industrie*, 1997, n°79.

<sup>72</sup> A rapprocher du nombre total d'entreprises industrielles que compte la Tunisie, et que l'on peut estimer à 5 000, hors huileries et boulangeries.

<sup>73</sup> Ces données nous ont été fournies oralement par M. A., fonctionnaire de l'API.

### *a. Heurs et malheurs de la coopération internationale inter-entreprises à Tunis.*

#### 1. L'aspiration retenue des entrepreneurs tunisois à la coopération internationale.

##### *α) Le partenariat, un projet parmi d'autres.*

Le désir de nouer une telle relation ne concerne en fait que 7 entrepreneurs sur les 48 que compte notre échantillon, ce qui semble *a priori* conforter les résultats d'une enquête plus large réalisée par Bertrand BELLON et Ridha GOUIA à la demande de l'API à l'occasion du 4<sup>ème</sup> CAT<sup>74</sup>, et qui fait état de ce que la majorité des entrepreneurs interrogés continue de « défendre jalousement son indépendance », même si plusieurs considèrent que l'alliance avec des entreprises du Nord constitue « la seule stratégie d'avenir possible ». Leur préférence irait alors à l'alliance avec des Européens<sup>75</sup>.

Ce résultat d'enquête suggère une fois de plus que l'inscription dans des réseaux internationaux ne constitue pas une alternative à l'ancrage territorial sous la forme du district industriel ou de tout autre type de système spatio-productif de proximité. Il en est tout spécialement ainsi lorsque cette inscription dans des réseaux internationaux veut rompre avec *l'asymétrie* pour emprunter la voie de la *coopération* inter-entreprises. L'esprit de coopération n'est pas moins nécessaire dans les deux cas. Tout semble indiquer que, cadre territorial ou cadre international, **cet esprit de coopération ne se divise pas.**

Toutefois, s'agissant de notre échantillon, il y a lieu de replacer ce résultat dans son contexte : tous les entrepreneurs n'ont pas forcément une raison impérieuse de chercher un partenaire étranger. Un effort de mise en perspective de ces données relatives à la recherche de partenaires avec l'histoire singulière de chaque entrepreneur devrait permettre tout à la fois de relativiser ce résultat et de mieux en comprendre les raisons.

Un certain nombre d'entrepreneurs ont un bon motif de ne pas chercher une forme de coopération internationale : il s'agit de ceux qui nouent déjà ou ont déjà noué dans le passé une telle relation. Leur nombre se monte à douze, ce qui est loin d'être négligeable. Nous avons toutefois inclus dans ces cas les preneurs de licences, que la relation qui les lie à leur fournisseur s'accompagne ou non, d'un partage du capital d'une entreprise.

Parmi ces douze cas, il nous faut à ce propos prêter une attention particulière aux quatre entrepreneurs pour qui le partenariat est une expérience qui appartient, et sans doute définitivement, au passé. Il en est ainsi parce que, à une exception près, cette expérience s'est soldée par un échec, source de déception. L'exception concerne Hydromeca, dont l'association avec un partenaire français, déjà ancienne puisque remontant à 1979, a évolué vers la production sous licence avant de s'estomper à l'échéance du contrat.

---

<sup>74</sup> Enquête menée durant l'automne 1997 sous forme de questionnaire auprès de 160 entreprises industrielles, dont trois quarts d'entreprises nationales et un quart d'entreprises étrangères. 38 réponses ont pu être exploitées.

<sup>75</sup> BELLON Bertrand et GOUIA Ridha : « Innover à partir de l'existant », proposition d'article pour le *Courrier de l'Industrie*, mars 1998, version ronéotée.

Moncef Z<sup>76</sup>, ancien haut fonctionnaire devenu homme d'affaires, fut sollicité en 1990 par un filateur européen qui cherchait à écouler ses produits sur le marché tunisien. M. Z. lui proposa, « par civisme<sup>77</sup> », de réexporter des pull-over produits à partir de fil fourni par lui. Il faut ajouter que, toujours selon lui, le marché tunisien paraissait trop étroit pour satisfaire les ambitions de départ de ce filateur, surtout, estime Moncef Z., pour le niveau de qualité dont il était question. Un contrat de 10 ans fut signé entre les deux protagonistes, sur la base de la proposition de M. Z. et pour alimenter le marché extérieur. Celui-ci paraissait assuré, d'autant plus qu'à l'époque les entreprises de tricotage étaient peu nombreuses sur le sol tunisien. Au nombre de quatre ou cinq, elles présentaient chacune une capacité annuelle de 200 000 à 250 000 pièces, alors que le marché extérieur était estimé à 2 millions de pièces par an. Notons que le lancement d'une opération de partenariat, orientée, qui plus est, vers un marché totalement extérieur, facilita considérablement le financement de l'opération, en vertu des encouragements que prodiguaient les autorités de part et d'autre de la Méditerranée, tant au partenariat qu'à l'exportation : la présence d'un associé étranger, qui n'apportait pourtant que 10% du capital, permettait l'intervention d'un Fonds Européen à concurrence de 50% de la mise du partenaire tunisien, lequel bénéficia en outre du financement du FOPRODI.

Mais au bout de quelques mois, le partenaire tomba « en faillite politique »<sup>78</sup>, obligeant Moncef Z. à poursuivre seul l'aventure, alors qu'il n'avait jamais été vraiment passionné de confection, mais dans le seul souci d'honorer ses engagements bancaires pour ne pas dilapider son « capital social » (se ramenant ici à la réputation financière). Toutefois, l'échec en question ne fut qu'un demi-échec, dans la mesure où l'aventure plaça M. Z. au pied du mur, l'obligeant en fait à se surpasser. Son entreprise fonctionne et emploie aujourd'hui<sup>79</sup> une centaine de personnes, toujours à la production de pull-over entièrement exportés.

Dans la série des espoirs au moins partiellement déçus, l'histoire de Slim K<sup>80</sup> est riche d'enseignements. En 1994, ce jeune entrepreneur, à son retour de France où il avait poursuivi ses études, investit en premier lieu dans la climatisation. Mais, constatant très vite l'état d'encombrement de ce marché, il en prospecta d'autres, avant de projeter, en 1995, de s'associer avec un technicien allemand rencontré à Tunis pour monter une usine totalement exportatrice de cerfs-volants pilotables. Mais le projet capota, se heurtant à des difficultés administratives et commerciales : c'est sur ces dernières que nous nous arrêterons car elles éclairent la problématique du partenariat international. Pour des raisons familiales liées à un divorce, le partenaire allemand connaissait avec la justice de son pays des démêlés qui l'empêchaient de rentrer dans son pays, alors qu'il était chargé, dans l'association avec Slim K., d'y écouler la marchandise ! Finalement, au moment où un autre marché était trouvé en France, il disparut.

Slim K. analyse lui-même cet échec à la lumière d'une expérience à l'étranger qui lui permet de porter un regard empreint d'un certain recul, tant sur les parties tunisienne qu'étrangère aux accords de coopération inter-entreprises.

Pour ce qui est de la première, une *confiance*, qu'il juge excessive, à l'égard de *l'étranger*, anime, selon lui, le Tunisien en situation de recherche de partenaire. Il est clair que cette observation se nourrit d'une forte dose d'autocritique, mais elle puise aussi à d'autres sources expérimentales, sans lesquelles une telle conviction n'eût sans doute pas été établie

---

<sup>76</sup> Tricotage, Fouchana, 17 janvier 1995 et 2 juillet 1996.

<sup>77</sup> C'est-à-dire par souci de l'équilibre de la balance des paiements de la Tunisie.

<sup>78</sup> Expression employée par Moncef Z. et qui signifie probablement que la cessation des activités de cet entrepreneur européen sur le sol tunisien ne résultait pas d'un fiasco économique mais d'une stratégie de retrait plus ou moins volontaire.

<sup>79</sup> 17 janvier 1995.

<sup>80</sup> Le Kram, entretien du 21 avril 1997.

chez lui de manière suffisamment solide pour l'inciter à fonder, en 1996, une société de conseil aux hommes d'affaires, par laquelle il peut diffuser cette conviction, et qui lui permet aussi de la nourrir de nouvelles expériences. La confrontation de cette conviction avec nos propres observations pourrait nous inciter à proposer que **l'excès de confiance des Tunisiens à l'égard des étrangers n'a d'égal que le défaut de confiance qu'ils éprouvent, en tant qu'hommes d'affaires bien sûr, à l'endroit de leurs compatriotes.** Certes, il faudrait se garder de prendre cette assertion comme une maxime métaphysique. La première partie de cette thèse nous a appris à dégager les contextes multiples qui, seuls, lui donnent sa vérité. Il faudrait ajouter, comme Slim K. le propose lui-même, que la pénurie d'informations concernant la situation économique, financière, juridique, des entrepreneurs et hommes d'affaires en Tunisie, est susceptible d'exacerber les représentations des acteurs, qu'elles aillent dans le sens de la méfiance ou de la confiance, donnant à ces deux attitudes extrêmes un caractère absolu et général.

La confiance des hommes d'affaires Tunisiens à l'égard de leurs homologues étrangers s'avère d'autant plus excessive que, selon Slim K, ceux-ci sont précisément des gens qui ne viennent réaliser des affaires en Tunisie que parce qu'ils ont des raisons de se faire oublier dans leur propre pays. Sinon toujours des escrocs, du moins souvent des aventuriers. Il faut faire la part, dans ce jugement, de ce qui peut être déformé par une expérience personnelle marquée par l'échec en ce domaine. Il n'empêche que l'hypothèse qui en découle ne manque pas d'arguments, que la recherche de la « réciprocité d'intérêts » permet de mettre au jour. En clair, la question qui se pose est la suivante : quelles sont les motivations qui peuvent inciter un étranger à s'associer avec un entrepreneur tunisien ? Que peut-il attendre de ce dernier en échange de sa propre contribution ? Dans le cas de Slim K, le partenaire allemand fournissait une technologie et un accès au marché de son pays. Il semble que seule la recherche de bas coûts de production sur le sol tunisien pouvait l'inspirer. Mais, en l'occurrence, l'argument n'apparaît pas convaincant : la production envisagée, de technologie relativement avancée, ne semblait pas contenir une part importante de main-d'œuvre. Du reste, l'entreprise de Slim K., qu'elle installe des dispositifs de climatisation ou qu'elle fabrique des cerfs-volants, n'a jamais fonctionné avec plus de quatre ou cinq travailleurs salariés. Il reste en tout cas que la réciprocité d'intérêts n'a pas été jugée suffisamment équilibrée pour dissuader ce partenaire allemand de « disparaître ». Avant de généraliser sur ce thème, essayons de profiter d'autres témoignages.

Le type de coopération internationale initiée vers 1983 entre Nouredine B.S. et deux confectionneurs allemands installés à Soliman (gouvernorat de Nabeul) présente un visage très particulier, en ce sens que, d'une part, elle ne visait pas à la constitution d'une entreprise mixte et que, d'autre part, elle ne pouvait être considérée comme « internationale » qu'en vertu de l'état-civil, et plus précisément de la nationalité de l'une des deux parties. Nouredine dirige depuis deux ou trois ans à La Charguia l'entreprise de prêt-à-porter héritée de son père lorsque ces deux Allemands lui rendent visite pour lui proposer une collaboration qui consistait, semble-t-il, en une forme de sous-traitance : ils voulaient confier à ce Tunisois une partie de leur production destinée au marché extérieur. Réponse de Nouredine : d'accord, mais seulement de manière saisonnière (de janvier à mars), car, désireux de ne pas abandonner le marché local à la concurrence, il se doit de garantir à sa clientèle sur ce marché une continuité susceptible de la fidéliser. Il s'agissait donc plus d'une forme de collaboration de proximité (malgré la distance qui sépare Soliman de Tunis) qu'un exemple pertinent d'inscription dans un réseau international, et n'eût été le caractère a-symétrique que l'on peut lui supposer, l'illustration ponctuelle de la démarche propre aux districts industriels et aux autres formes de territoires industriels. Quoi qu'il en soit, la collaboration cessa début 1995,

après le départ du partenaire allemand de Tunisie<sup>81</sup>, sans toutefois que l'on puisse considérer cette issue comme un échec pour la partie tunisienne.

En revanche, bien loin de mettre en avant les promesses de la coopération internationale, Slaheddine K. cite son expérience en la matière en tant que principal obstacle, voire « le seul », qu'il ait rencontré dans sa carrière entrepreneuriale. En effet, M. K., qui produit des étiquettes à Borj Cedria, avait démarré son projet en 1988 « en partenariat » avec un Français qui, dès 1990-91, revendit ses parts de l'affaire à un de ses compatriotes. Las ! Celui-ci, déjà implanté sur le marché tunisien de l'étiquette, considérait cette entreprise comme un concurrent et s'ingénia en conséquence à faire capoter le projet. En vain, puisque l'entreprise existe toujours en 1995<sup>82</sup>, employant 40 salariés, réalisant 70% de son chiffre d'affaires à l'exportation et forte, qui plus est, de projets d'extension de ses activités par la prospection de nouveaux marchés et le recrutement de personnel commercial. De plus, bien loin de trouver dans l'expérience passée un motif de découragement à l'endroit de la coopération internationale inter-entreprises, Slaheddine K. est l'un des sept entrepreneurs de notre échantillon qui recherchent un partenaire étranger. Cependant, cette démarche semble tarder à trouver une issue<sup>83</sup>.

Si l'on examine le cas des 22 entrepreneurs qui, sans avoir eu à déplorer une telle expérience, ne possèdent pas de partenaire étranger et n'en recherchent pas<sup>84</sup>, on découvre que, pour une bonne partie d'entre eux, cette position est liée de manière compréhensible à une attitude plus générale d'**attentisme**. Les entrepreneurs les moins dynamiques ou les plus en difficulté ne voient aucunement dans la coopération internationale une issue à leurs difficultés.

Il est encore plus intéressant de constater qu'un nombre non négligeable d'entrepreneurs peuvent être caractérisés par leur dynamisme, sans que le partenariat international n'entre toutefois dans leurs projets. La répartition sectorielle de ces entreprises montre d'abord une prédominance des industries de biens de consommation courante, à fort contenu en main-d'œuvre lesquelles, si elle peuvent employer des procédés de production modernes, n'incorporent dans les produits mêmes que peu de haute technologie. Sont concernés : le tissage, représenté par deux cas ; la confection (deux cas également) ; la teinturerie (un cas) ; la chaussure (deux exemples à nouveau) ; l'imprimerie (deux autres cas) ; la métallurgie avec encore deux exemples et l'emballage plastique (un exemple). La construction électrique n'est présente qu'une fois dans cette liste de treize entreprises, dont une majorité de sept exerce une activité dans l'ensemble textile-cuir-chaussures. Une attention toute particulière à la situation et aux projets de ces acteurs nous montre que l'ensemble qu'ils constituent peut être partagé en deux parts sensiblement égales : une moitié d'entre eux environ met en œuvre une stratégie commerciale souvent défensive, c'est-à-dire contrainte par les difficultés du marché, et qui passe par le recentrage (spécialisation, resserrement de gamme) ou au contraire la diversification, ou parfois une innovation commerciale plus ambitieuse. L'autre moitié ambitionne soit d'agrandir la capacité de production, soit de viser une intégration du processus de production, soit, le plus souvent, de gagner en productivité du travail. Enfin, à une seule exception près, ces entreprises sont

---

<sup>81</sup> Information recueillie le 15 juillet 1998 auprès de Nouredine B.S.

<sup>82</sup> L'entretien a eu lieu le 26 novembre 1994.

<sup>83</sup> Contacté au printemps 1995, puis en 1996, M. K. ne fut plus en mesure de nous accorder un rendez-vous ; il se déclara toutefois (à l'occasion d'un bref entretien téléphonique) moins optimiste que lors de notre première entrevue sur les perspectives en matière de partenariat, et ce tout en demeurant extrêmement évasif sur la question.

<sup>84</sup> Il en reste sept dont la position sur cet aspect de leur stratégie nous demeure inconnue.



tournées vers le marché intérieur, en totalité dans la plupart des cas, et toujours pour la majeure partie de leur chiffre d'affaires. La seule exception concerne une entreprise travaillant à 100% pour l'exportation et qui met en œuvre une stratégie de recherche de gains de productivité pour laquelle elle n'aspire à aucune collaboration internationale. Notons tout de même que le passage à l'exportation constitue la perspective de certaines de ces entreprises qui conçoivent des projets d'innovation à caractère commercial sans que la recherche d'un partenaire soit vécue toutefois comme une nécessité. Si l'accès à des marchés du Nord ne suffit donc à motiver aucune recherche de partenaires chez ces treize entrepreneurs, qu'en est-il de l'accès à la technologie ?

Si nous suivons l'analyse de Virginie ESCUDIE, le recours à la coopération internationale inter-entreprises devient nécessaire à un entrepreneur du Sud dès lors qu'il veut réaliser un saut technologique requérant des compétences impossibles à assimiler au seul moyen de l'apprentissage et d'une évolution à partir de l'existant. Parmi les projets de ces treize entrepreneurs tunisois dont le dynamisme n'implique pas la recherche d'un partenaire étranger, seul un, la création par un tisseur d'une filature (intégration), pourrait entrer dans cette catégorie. Mais les difficultés éprouvées par l'entrepreneur pour mener à bien ce projet ne sont pas désignées par lui comme des difficultés d'ordre technologique. Tahar L. (ingénieur originaire de Ksar Hellal) les énumère en les formulant ainsi : trouver un local, trouver un financement, trouver le matériel. Du reste, explique-t-il, ces difficultés « se résolvent une à une » : la mise en service est prévue pour le début de l'année 1999<sup>85</sup>.

Nous pouvons préciser de manière plus positive les motivations de la recherche d'une coopération internationale inter-entreprises à partir des exemples d'entrepreneurs tunisois qui cherchent effectivement un partenaire.

#### *β) L'enjeu de la recherche d'un partenaire.*

La recherche d'une implantation sur un marché étranger (européen) constitue le fond commun de la quasi totalité des sept entrepreneurs qui se déclarent en quête d'un partenaire étranger. La seule exception est celle de M. S<sup>86</sup>. qui, en 1995, se disait en pourparlers avec un Suisse qui cherchait un local pour s'adonner au recyclage de matières plastiques. M. S. envisageait de lui louer une partie de ses propres ateliers, ce qui allait permettre aux deux parties, chacune utilisant une part de la production de l'autre – déchets d'un côté, matière première plastique de l'autre -, de promouvoir de fortes synergies réciproques. Mais ce projet n'épuisait pas les ambitions de M. S. en matière de coopération internationale puisqu'il nous déclarait rechercher un autre partenaire étranger.

L'accès au marché étranger se trouve fréquemment associé, en tant qu'objectif justifiant la recherche d'un partenaire, à la maîtrise d'une nouvelle technique. Les deux motifs forment système, comme l'illustre le cas de Raouda B.S<sup>87</sup>. : elle cherche « vivement » un partenaire européen qui lui apporte à la fois une nouvelle technique et un nouveau marché (la nouvelle technique conditionnant l'accès à ce nouveau marché grâce à une meilleure performance). Cette démarche s'inscrit dans un itinéraire entrepreneurial marqué par la volonté d'expansion et de diversification : succédant à son père qui produisait des enseignes lumineuses, elle s'est peu à peu orientée vers l'emballage agro-alimentaire, d'abord dans la biscuiterie, puis dans la chocolaterie et la confiserie. Association avec un Européen,

<sup>85</sup> Entretien du 14 juillet 1998, Ksar Saïd.

<sup>86</sup> Plasturgie, Soliman, entretien du 19 mai 1995.

<sup>87</sup> Emballages plastique, La Soukra, 22 avril 1996.

exploitation d'un nouveau marché et d'une nouvelle technique ne constitueraient donc pour elle que les trois facettes d'une nouvelle étape dans cet itinéraire. Mais, reconnaît-elle, elle n'a pas eu jusqu'alors le succès escompté, malgré l'aide apportée par l'UTICA - laquelle organise des « journées du partenariat ». Elle n'a pas trouvé « le profil désiré ». De toute façon, ce profil ne peut être déniché qu'à l'étranger : les Tunisiens, estime Raouda B.S., n'ont rien à lui apporter.

Le projet de partenariat exprimé en 1996 par Abdelmajid T. (photogravure) s'écarte des chemins battus en ce sens que son économie semble défier les classiques « lois » de la division internationale du travail, qui veulent que le marché réserve les activités de pointe au Nord et cantonne le Sud aux activités banales ou riches en main-d'œuvre. La première fois que nous l'avons rencontré<sup>88</sup>, il était en pourparlers avec un photographeur parisien qui se déclarait prêt à lui abandonner sa propre production pour ne plus se consacrer qu'à une activité commerciale. La justification d'une telle délocalisation de la photogravure de Paris à l'Ariana résultait de l'affirmation d'une plus grande compétitivité de la partie tunisienne dans la production : à cause des charges de main-d'œuvre, dit Abdelmajid.T., le coût de la photogravure est quatre fois plus élevé en France. L'entreprise mixte servirait ici de cadre à une opération de délocalisation confortant le modèle classique de division internationale du travail. Cet exemple paraît pourtant doublement paradoxal : d'abord, il constituerait un contre-exemple de la tendance actuelle des PMI tunisiennes au recentrage de leurs activités sur le *commerce* au détriment de *l'industrie* ; le deuxième paradoxe consiste à expliquer par le coût de la main-d'œuvre une tendance à la spécialisation dans une activité qui est tout sauf une activité de main-d'œuvre. Certes, comme l'explique M. T., les techniciens tunisiens, à qualification égale, sont employés à bien moindre coût que les Européens ou que ceux du Moyen Orient : telle fut d'ailleurs la cause du débauchage massif qu'eut à subir Abdelmajid T. de la part de concurrents saoudiens<sup>89</sup>. Mais, précisément, c'est en réaction à ce débauchage que M. T. fut conduit à minimiser l'effectif salarié dans son entreprise et à s'équiper conséquemment en matériel coûteux représentant le « dernier cri » dans sa partie. Comment penser, dans ces conditions, que le coût de la main-d'œuvre représentait toujours, en 1996, l'élément déterminant du choix de la localisation de l'activité de photogravure ?

## 2. Les difficultés à faire vivre le partenariat.

Rencontré à nouveau en 1998<sup>90</sup>, Abdelmajid T. révéla que ce projet de partenariat avait finalement fait long feu. Explication ? Le partenaire pressenti a « sans doute » déposé son bilan. Pourtant, l'entrepreneur plaide toujours pour l'avantage comparatif de Tunis en matière de coût de la photogravure : ses machines, certes très coûteuses, étaient cependant toutes amorties. Le dernier matériel avait été acquis vers 1993-1994. Et d'autres machines, vieilles de 15 ans, fonctionnaient encore. C'était donc toujours le coût de la main-d'œuvre, même réduit au minimum, qui demeurerait selon lui déterminant. Mais qu'en sera-t-il lorsque la nécessité de renouveler le parc se fera sentir ?

L'issue malgré tout malheureuse de ce projet de partenariat n'est qu'un exemple parmi d'autres d'espairs finalement déçus - comme on le constate dès lors que l'on s'efforce de garder le contact avec les acteurs qui les véhiculent. Quelques cas d'échecs ont déjà été signalés parmi les expériences passées. Les projets en cours avortent également quelquefois, ce qui permet de prendre la mesure de leur solidité ou de leur réalisme. Au total, sur les sept

---

<sup>88</sup> 24 avril 1996.

<sup>89</sup> Cf. supra, Première partie, II-B-b.

<sup>90</sup> le 16 juillet.

entrepreneurs qui se déclaraient, en 1995, à la recherche d'un partenaire étranger, trois ont pu faire l'objet d'une seconde visite de notre part en juillet 1998. Sur ces trois cas, deux font donc état d'un échec et le troisième, l'imprimeur Hédi I., déjà conscient en 1995 de la difficulté de la recherche - les étrangers cherchent surtout à écouler leurs produits et il est difficile de trouver quelqu'un « à la hauteur de l'entreprise » -, ne signale aucun élément nouveau sur cette question trois ans plus tard. Même abstention de la part d'un quatrième entrepreneur, contacté par écrit. Un cinquième voit son projet piétiner<sup>91</sup>.

M. B. G. (fils) fait état de la participation de l'entreprise familiale de recyclage de matières plastiques au 4<sup>ème</sup> Carrefour d'Affaires et de Technologies de septembre 1997, laquelle a permis d'engager des discussions avec des entrepreneurs étrangers sur des projets de développement communs de « nouveaux créneaux »<sup>92</sup>. Un partenaire étranger potentiel a pris suffisamment au sérieux la perspective d'association avec la famille B.G. pour entreprendre une double étude, l'une portant sur l'entreprise tunisoise, l'autre sur le marché tunisien dans son ensemble. Si la première, selon notre interlocuteur, a donné lieu à un « satisfecit », la seconde a cependant conclu que l'environnement économique tunisien souffrait de deux maux rédhibitoires au regard du projet en question : un marché local caractérisé par la mévente<sup>93</sup> et par le poids jugé excessif des « charges »<sup>94</sup> supportées par les entreprises. De toute façon, ajoute notre interlocuteur, « beaucoup de sociétés étrangères plient bagages ».

Cette dernière remarque permet de conclure sur la difficulté à trouver une « réciprocité d'intérêts » propre à permettre l'émergence d'expériences effectives, fructueuses et durables de coopération internationale inter-entreprises dans la région de Tunis. Quelles perspectives peuvent-elles intéresser la partie étrangère dans une telle opération ?

Accéder à un marché local, si étroit soit-il ? Nous avons bien noté que la motivation qui guidait les entrepreneurs tunisois dans une telle recherche concernait au contraire l'accès à un marché étranger ; la rencontre des deux intérêts dans une même réalisation supposerait donc un échange par lequel le partenaire tunisois mettrait son propre réseau commercial local à la disposition du partenaire étranger ; encore faudrait-il qu'un tel réseau existe ! Les petits entrepreneurs tunisois ont généralement peu à offrir en la matière. Le partenariat peut, il est vrai, et de manière classique, permettre à un étranger de contourner la protection du marché national, en faisant produire localement des biens destinés au marché local. Mais l'ouverture progressive du marché tunisien à la concurrence internationale ne risque-t-elle pas de vider peu à peu cet argument de sa substance ?

Bénéficiaire, dans la perspective de l'exportation, d'une force de travail locale peu onéreuse ? Cette stratégie est en fait celle utilisée par les promoteurs étrangers dans le cadre du sous-système exportateur, lequel se suffit parfaitement à lui-même. On ne voit guère en

---

<sup>91</sup> Les deux derniers entrepreneurs cités sont MM. S. (plasturgie) et K. (production d'étiquettes), dont les cas ont été évoqués dans la présente section.

<sup>92</sup> Qui restent secrets, d'où le caractère évasif de la formulation.

<sup>93</sup> Ce qui peut sembler inhabituel en Tunisie, mais qui correspond à une période récente de récession : « La Tunisie vit maintenant, nous déclarait-on en 1998, la récession que vécut la France en 1993 », ce qui peut sembler exagéré au vu du chiffre de la croissance du PIB tunisien, dont le taux annuel se situait, à prix constants, à 6,9% de 1995 à 1996 et à encore 5,6% entre 1996 et 1997. Toutefois, cette croissance semble effectivement due pour l'essentiel au marché extérieur : les exportations ont cru de + 3, 8% en 1996, mais ce taux a bondi à + 14,4% en 1997. (Source : Ministère de l'Industrie, *Courrier de l'Industrie*, 1998, n°82).

<sup>94</sup> Fiscales et sociales ; cette proposition aussi semble surprenante, connaissant les avantages accordés dans ces domaines aux entreprises qui investissent dans le cadre du régime exportateur notamment, mais aussi les avantages communs. Cependant, nous assure M. B.G. , ces charges croissent tandis que la possibilité de compenser cette hausse à travers des gains de productivité rencontre plus de limites qu'en Europe.

quoi ces promoteurs étrangers auraient besoin de l'écran d'un entrepreneur local entre eux et la main-d'œuvre qu'il s'agit d'exploiter, si ce n'est, éventuellement, pour jouer un rôle d'interface culturelle. Mais il semble que ces investisseurs ont largement montré qu'ils savaient se passer d'une telle interface.

Bénéficiaire des avantages fiscaux et douaniers prévus dans le Code des investissements (loi 93-120 du 27 décembre 1993) ? En plus des avantages déjà cités pour ce qui concerne les activités tournées vers l'exportation, l'investisseur étranger profitera des « incitations communes » (titre II dudit Code) lesquelles permettent notamment de déduire des revenus ou bénéfices imposables les montants réinvestis dans la limite de 35% de ces revenus ou bénéfices. Mais, là encore, si l'on conçoit aisément que ce dispositif fiscal ait de quoi séduire bon nombre de candidats à l'investissement en Tunisie, on ne voit guère, par contre, en quoi il devrait les pousser à accepter de partager le capital avec un opérateur local.

On comprend mieux, dans ces conditions, que la recherche de partenaires étrangers par les entrepreneurs tunisois se heurte à de réelles difficultés, et débouche moins souvent qu'on pourrait le croire sur des associations durables.

En ce qui concerne les aspirations de la partie tunisoise, la démarche des entrepreneurs en quête de coopération étrangère consiste peu ou prou, d'après nos observations, à s'inscrire dans un schéma devenu classique de division internationale du travail : importateur d'une technologie, exportateur d'un produit fini réalisé à partir de cette technologie.

Une autre catégorie d'acteurs adopte une démarche remarquable en ce qu'elle rompt avec ce schéma : il s'agit des *inventeurs*, repérés par nous en tant que détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevet ou modèle). Dans sa recherche de partenaires étrangers, l'inventeur tunisien vise en quelque sorte à faire de son propre pays un fournisseur de technologie. Et même si son but en est l'exploitation sur le marché local, du moins ne se pose-t-il plus comme importateur de technologie. Le sens du transfert de technologies n'est alors pas loin de s'inverser.

### ***b. L'ambition des inventeurs à inverser le sens des « transferts de technologies ».***

Il convient d'abord de relativiser l'importance de l'activité inventive et créative de la Tunisie, telle qu'elle peut se manifester à travers les dépôts de brevets, de marques ou de modèles à l'INNORPI<sup>95</sup>. Les dépôts de **brevets** reçus par cet organisme étaient en 1993 au nombre de 142, dont 100 provenaient de non-résidents et 42 de résidents. En 1984, l'INNORPI avait enregistré 213 dépôts, dont 201 dus à des non-résidents et 12 provenant de résidents. Il faut donc conclure que les brevets déposés en Tunisie appartiennent majoritairement à des étrangers. Il faut aussi ajouter que la part des Tunisiens s'est fortement accrue, tant du fait de la diminution du nombre de dépôts en provenance de l'étranger (dont le nombre a été divisé par deux entre 1984 et 1993) que de celui de l'augmentation du nombre de dépôts tunisiens (multipliés par presque quatre entre ces mêmes dates). Les chiffres concernant les **modèles** diffèrent sensiblement de ces données, puisque les résidents constituent alors une majorité, souvent la totalité, de ces dépôts. En 1993, 131 modèles avaient été déposés à l'INNORPI, tous par des résidents, et il fallait remonter à l'année 1990 pour trouver quatre dépôts de modèles en provenance de non-résidents sur un total de 83. En

---

<sup>95</sup> Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle. Nous devons les données chiffrées qui suivent à cet organisme, qui a bien voulu mettre ses statistiques à notre disposition.

1984, on comptait 38 dépôts de ce type, dont 7 seulement étaient dus à des non-résidents. Le nombre total de modèles déposés a donc considérablement augmenté, ce qui constitue une autre différence avec les brevets d'invention. Il faut enfin retenir que les résidents déposent toujours environ trois fois plus de **modèles** que de **brevets**. Mais les Tunisiens déposent encore beaucoup plus de **marques** commerciales : 639 en 1993 et 132 en 1984 ; mais, à l'instar des brevets, ce sont les *non-résidents* qui sont responsables de la majorité des dépôts de ces marques puisqu'ils en ont déposé 1 327 en 1993 et 360 en 1984 (le nombre total de dépôts de marques s'étant donc élevé, pour ces deux dates, à respectivement 1966 et 492).

Il nous paraît ensuite utile de donner quelques précisions sur la nature des créations qui font l'objet de dépôts de brevets ou de modèles de la part de résidents tunisiens, ainsi que sur la place occupée par la région de Tunis dans ces dépôts. Les tableaux n° 71 et 72 montrent que cette dernière concentre l'activité inventive et créative, du moins celle qui est formalisée par une quelconque déclaration à l'INNORPI. On y constate en effet que la part des détenteurs de propriété industrielle domiciliés dans les gouvernorats de cette région est généralement plus importante que la part que prennent ces mêmes gouvernorats dans l'ensemble de la population tunisienne. Cette concentration est la plus marquée concernant les dépôts de **brevets** et dans le gouvernorat de **Tunis**. Elle est moins nette dans le gouvernorat de Nabeul, où la situation diffère selon le type de titre de propriété.

En ce qui concerne la nature des produits et secteurs concernés par ces créations, on remarquera, outre la diversité des champs d'action de la créativité tunisienne, la part assez impressionnante prise par les **emballages** de toutes sortes dans les dépôts de modèles industriels : ils en totalisent plus du quart, mis ainsi au service d'industries légères, les plus proches de la consommation. Pour ce qui est des dépôts de brevets, c'est la place prise par le domaine de la **santé** qui attire inmanquablement l'attention ; à l'intérieur des industries diverses, la création de jeux de société revient fréquemment, même si ce niveau de détail n'apparaît pas dans le tableau n°72.

Enfin, on chercherait vainement une spécialisation de l'activité créative et inventive **tunisienne** dans une catégorie particulière de produits : les modèles déposés dans cette région concernent de manière tout aussi significative, des biens d'équipement et des biens de consommation, des articles traditionnels et des biens renfermant des technologies de pointe. On remarquera cependant la quasi-absence de modèles déposés à Tunis dans les secteurs de la **chaussure** et du **matériel agricole**, secteurs dont on constaterait, si le tableau détaillait l'ensemble des gouvernorats du pays, que les créations correspondantes émanent massivement de **Sfax**.

C'est à partir de notre échantillon de onze détenteurs d'un titre de propriété industrielle (brevets d'invention ou modèles) déposés à l'INNORPI que nous nous efforcerons de montrer par quel cheminement un inventeur ou créateur peut être amené à souhaiter l'association avec un partenaire étranger, quel type d'aide il en attend, et à quelles difficultés se heurte éventuellement cette recherche. Cet échantillon a déjà fait l'objet d'une classification dans une partie précédente de notre travail<sup>96</sup>. Nous proposons ici une autre typologie, adaptée au problème soulevé, et dont le principal critère discriminant repose sur le paradigme de la relation avec un partenaire étranger.

---

<sup>96</sup> Cf. Supra, Deuxième partie, III-A-a-1.

Deux grandes catégories d'inventeurs<sup>97</sup> peuvent être ainsi distingués : ceux qui ont cherché, à un moment ou un autre de leur aventure, un partenaire étranger pour l'exploitation de leur idée, et ceux qui n'ont jamais pensé ou conduit une telle démarche. Chacune de ces

---

<sup>97</sup> Pour des raisons de commodité, nous utiliserons ce terme pour désigner tous les titulaires de propriété industrielle auxquels nous nous sommes intéressés, à savoir les propriétaires de brevets et de modèles.

**Tableau n°71** : Répartition des dépôts de dessins et de modèles réalisés entre le 09/01/1990 et le 31/12/1993, par des résidents tunisiens en Tunisie, selon l'adresse du déposant et la nature des produits concernés.

Gouvernorats Nature des produits concernés	TUNIS	ARIANA	BEN AROUS	NABEUL	AUTRES GOUVERNORATS	ENSEMBLE	
						Nombre	%
Produits alimentaires	2	0	0	1	1	4	0,9
Produits de la construction mécanique et navale, et de la sidérurgie	6	5	3	3	25	42	9,5
Matériel agricole	0	0	1	0	9	10	2,3
Produits de la construction électrique et électronique	7	0	2	2	4	15	3,4
Produits en plastique	0	0	1	1	2	4	0,9
Bâtiment, matériaux de construction, céramique	1	1	2	4	6	14	3,2
Produits textiles	5	6	2	4	10	27	6,1
Chaussures	0	0	0	0	46	46	10,4
Meubles	10	2	0	1	10	23	5,2
Produits de l'édition et de l'imprimerie	25	2	4	0	1	32	7,3
Emballages alimentaires	7	5	14	6	9	41	9,3
Emballages en verre (chimie, parfumerie)	12	10	11	1	20	54	12,2
Autres emballages	14	3	3	0	12	32	7,3
Produits divers	41	16	10	2	28	97	22,0
ENSEMBLE							
Nombre	130	50	53	25	183	441	100,0
Pourcentage	29,5	11,3	12,0	5,7	41,5	100,0	
Part dans la population de Tunisie, en 1994 (en %)	10,1	6,5	4,2	6,6	72,6	100,0	

Sources :

- Enquête personnelle à partir du dépouillement de la revue «Mwahssfahte » (en français : « normes, prescriptions ») de l'INNORPI, des numéros 78/79 à 113/114
- INS : Recensement Général de la Population et de l'Habitat 1994

catégories peut encore être partagée en deux, selon l'issue, positive ou négative, de leurs démarches.

1. L'aptitude de certains inventeurs à « compter sur leurs propres forces ».

*α) Des inventeurs généralement animés d'une volonté de déboucher sur l'industrialisation.*

Un moyen simple, pour un inventeur, de se passer de tout partenaire étranger - ou national au demeurant - serait de renoncer à toute exploitation de son idée, à plus forte raison de ne jamais y avoir songé. Cette éventualité ne se concrétise que très rarement dans notre échantillon :

**Tableau n°72 :** Répartition des dépôts de brevets réalisés entre le 05/01/1990 et le 31/03/1994, par des résidents tunisiens en Tunisie, selon l'adresse du déposant et la nature des produits ou activités concernés.

Gouvernorats	TUNIS	ARIANA	BEN AROUS	NABEUL	AUTRES GOUVERNORATS	ENSEMBLE	
						Nombre	%
Secteurs							
Industrie alimentaire	2	0	0	0	5	7	6,0
Construction mécanique	11	2	1	2	11	27	23,3
Energie	2	0	0	0	2	4	3,4
Construction électrique, électronique et informatique	8	0	0	2	7	17	14,7
Médecine, pharmacie et chimie	12	0	1	5	9	27	23,3
Bâtiment et travaux publics	4	0	4	0	1	9	7,7
Industries du cuir et de la chaussure	1	0	0	0	0	1	0,9
Industries diverses <sup>a</sup>	10	6	1	1	6	24	20,7
ENSEMBLE							
Nombre	50	8	7	10	41	116	100,0
Pourcentage	43,1	6,9	6,0	8,7	35,3	100,0	
Part dans la population de Tunisie, en 1994 (en %)	10,1	6,5	4,2	6,6	72,6	100,0	

a- biens de consommation autres que les produits alimentaires, les vêtements et les chaussures, à caractère durable, décoratif, ludique...

Sources :

- Enquête personnelle à partir du dépouillement de la revue «Mwahssfahte » (en français : « normes, prescriptions ») de l'INNORPI, des numéros 73/74 à 115/116
- INS : Recensement Général de la Population et de l'Habitat 1994

aucun des inventeurs contactés n'a déployé son génie pour le seul plaisir de créer. Tous ont espéré, à un moment ou un autre de leur aventure, qu'elle débouche sur une application économique ; et deux seulement y ont finalement renoncé. La technique de prise de contact avec ces acteurs n'est certainement pas indifférente à cette donnée. Le choix que nous avons



opéré de prospector ces créateurs à partir du dépôt de modèles ou de brevets nous a conduit à sélectionner ceux d'entre eux dont la motivation était suffisamment forte pour les avoir engagés dans une telle démarche, car celle-ci engendre un coût non négligeable, qu'il se traduise en argent dépensé<sup>98</sup> ou en temps passé<sup>99</sup>.

Sur les deux renoncements, une mérite d'être évoquée maintenant car son auteur fait partie de ceux qui n'ont jamais songé à rechercher un partenaire étranger. Il s'agit du docteur Tarek C. (dentiste à l'Ariana) qui avait mis au point un instrument de chirurgie dentaire pour lequel un brevet fut déposé le 21 mars 1992. Mais l'idée remonte à 1987. Tarek travaille alors à l'hôpital Charles Nicolle de Tunis, où, dit-il, les arrachages de dents sont fréquents : ils sont huit dentistes, conduits à pratiquer chacun deux à trois arrachages par jour. Il a acquis, grâce à des doigts robustes formés par des années de « bricolage », une sorte de tour de main dans l'extraction des racines de dents à l'aide d'une « broche » prévue pour le nettoyage et le retrait des nerfs. Il constate que ses collègues ne possèdent pas une telle habileté ; aussi finit-il un jour par envisager de mettre au point un appareil qui incorpore ce tour de main : il s'agissait de fixer la broche en question sur un « davier » servant à l'extraction des dents de sagesse du bas, et d'adapter ce dernier de manière à lui permettre de reposer, comme un levier, sur les dents voisines.

Tarek C. estime que les avantages de son instrument dans le traitement d'un reste éventuel de racine se mesurent en gain de temps (5 minutes avec cet ustensile contre 45 minutes par la méthode chirurgicale traditionnelle qui nécessite une intervention sur la gencive) et en qualité (la crête osseuse et les tissus ne sont pas détériorés).

En 1995<sup>100</sup>, Tarek, qui se déclarait trop accaparé par sa vie professionnelle et familiale<sup>101</sup> pour avoir pu avancer dans la promotion industrielle de son invention, n'en conservait pas moins l'ambition : il se proposait alors de contacter des chercheurs français, d'établir des statistiques à partir de sa propre pratique professionnelle pour vérifier l'intérêt du produit, et de présenter à propos de cette invention une communication au Congrès syndical de sa profession qui devait se tenir en mars 1996, soit au Kenya, soit en Afrique du Sud...

...Et qui n'a finalement pas eu lieu, comme Tarek nous le révéla trois ans plus tard<sup>102</sup>, ajoutant que l'application de son invention était restée au point mort, pour de multiples

---

<sup>98</sup> En janvier 1994, l'ensemble des redevances à verser lors du dépôt d'un brevet d'invention à l'INNORPI se décomposait ainsi (en dinars tunisiens) :

- redevance de dépôt et de première annuité : 47
- redevance de publication de l'avis de dépôt : 10
- redevance de publication de la délivrance de brevet : 10
- redevance de revendication (pour chaque revendication au-delà de la 10<sup>ème</sup>) : 16
- redevance de revendication de priorité (par priorité) : 16
- redevance de délivrance du brevet : 16
- (TVA en sus : 17% des taxes exigibles au dépôt)

L'investissement de départ se montait donc à 83 dt hors taxes, et à 97,11 DT TTC.

En outre, le maintien en vigueur du brevet exige le versement d'annuités progressives, dont le montant va de 24 D lors de la 2<sup>ème</sup> annuité à 309 la 20<sup>ème</sup> année. La durée de la protection peut être, au choix du déposant, de 5, 10, 15 ou 20 ans. (source : INNORPI, 1994).

A titre de comparaison, rappelons que le SMIG tunisien s'élevait, au 1<sup>er</sup> mai 1995, à 0,808 DT par heure pour le régime des 40 heures, soit à 32,2 DT par semaine, et donc à environ 145 DT le mois.

<sup>99</sup> Le dépôt d'une demande de brevet suppose en particulier « une description en double exemplaire en arabe ou en français de la découverte, invention ou application faisant l'objet du brevet demandé. » ( INNORPI : *Comment déposer une demande de brevet d'invention*, Tunis, janvier 1994 ; document ronéoté).

<sup>100</sup> Entretien le 25 janvier de cette année.

<sup>101</sup> Son propre mariage, ainsi que la participation, en tant que Secrétaire-Adjoint, à un « Congrès Syndical Africain » le mobilisaient alors.

<sup>102</sup> Le 17 juillet 1998.

raisons : le poids de sa charge familiale<sup>103</sup> ainsi que la découverte de contraintes d'exploitation insoupçonnées, qu'aucune incitation financière ne poussait à surmonter, puisque Tarek constatait que le chiffre d'affaires de son cabinet dentaire, multiplié par quatre en quatre à cinq ans, lui permettait de dégager un revenu croissant<sup>104</sup>. Les contraintes nouvellement découvertes sont d'inégale importance : c'est l'éloignement de la Faculté de médecine dentaire de Monastir avec laquelle il s'estime obligé de collaborer dans un processus d'approfondissement de la recherche ; c'est surtout le coût élevé du lancement d'une éventuelle production, dont le processus consisterait à projeter par centrifugation un certain nombre de métaux rares (cobalt, nickel et chrome) dans un moule coûteux, fait de cire et de plâtre.

L'inventeur a cependant pris contact avec un Professeur français qui a confié le dossier à une équipe de jeunes chercheurs, dont il n'a pas de nouvelles en juillet 1998. Il déclare limiter désormais ses ambitions à souhaiter qu'une éventuelle utilisation mentionne son nom.

Cet exemple met en lumière une tendance que l'on peut retrouver chez d'autres inventeurs : devant les difficultés techniques et économiques soulevées par l'exploitation de leur idée, la tentation est grande pour eux de s'en remettre complètement, comme on jette une bouteille à la mer, à l'initiative d'un industriel messianique, dont on imagine qu'il se manifesterait bien un jour et auquel on est prêt à laisser carte blanche. On pourrait qualifier de « rentière » une telle démarche.

*β) Les conditions de l'autonomie dans l'industrialisation des inventions.*

Il est frappant de remarquer que l'itinéraire des inventeurs qui peuvent se passer d'un partenaire étranger (cinq cas sur onze dans notre échantillon) présente au moins un caractère commun : le fait pour eux d'exercer une profession directement en rapport avec leur invention et d'y avoir trouvé une source précieuse d'inspiration. Il se manifeste donc une continuité entre cette activité professionnelle et l'activité inventive de ces acteurs. Cette continuité, visible dans le processus même de l'invention, permet également de mieux aborder, semble-t-il, le processus de son exploitation industrielle.

On a affaire dans ces cas à des personnes exerçant dans le secteur des services de maintenance et de réparation. Le contact avec la clientèle leur a permis de découvrir des besoins spécifiques mal couverts par l'existant<sup>105</sup> : souci d'économie d'électricité dans une clientèle d'hôteliers, besoins spécifiques d'une clientèle de praticiens médicaux par exemple. Ils ont donc mis au point des dispositifs permettant de répondre à ces besoins spécifiques, qui ne nécessitaient d'ailleurs pas de révolutionner l'existant, mais de l'adapter.

Pour ce qui est du processus d'exploitation industrielle, on peut penser que cette continuité a facilité la mise au point des prototypes, l'activité professionnelle aidant à fournir les ressources nécessaires, tant d'ordre technique que social. Les intéressés peuvent trouver dans l'entreprise où ils exercent des équipements, des matériaux, un local pour leurs expérimentations.

Le caractère prédéterminé et préexprimé des besoins par une clientèle existante garantit un débouché qui permet à l'inventeur de se lancer dans une production artisanale de petites séries sans trop de risques. De plus, sa compétence professionnelle déjà reconnue dans

---

<sup>103</sup> Un enfant de deux ans.

<sup>104</sup> Il est permis de trouver là une nouvelle illustration du rôle de l'argent dans l'incitation à l'entreprise : cf, supra, Deuxième Partie, III-conclusion.

<sup>105</sup> Quand ce n'est pas l'identification à cette clientèle, comme dans le cas de ce dentiste de l'Ariana qui mit lui-même au point un matériel destiné à son propre usage (et, par extension, à celui de ses confrères).

le secteur qui fait l'objet de l'invention lui donne une crédibilité qu'il peut utiliser, à l'instar de Mounir G. (matériel médical) auprès des organismes de financement. Dans ce dernier cas, la crédibilité de l'inventeur était renforcée par sa position de fournisseur de l'Administration de la Santé<sup>106</sup>.

Les quelques exceptions à cette règle, c'est-à-dire les cas d'inventeurs relevant de cette première catégorie mais ne montrant pas de continuité entre activité professionnelle et invention, concernent des idées dont l'exploitation ne nécessite que très peu d'investissement, à cause de leur caractère artistique ou intellectuel très marqué (création d'objets en céramique, conception de jeux éducatifs, etc.).

Dans tous les cas, l'exploitation de l'idée démarre artisanalement, son promoteur acceptant de prendre son temps. Pour les éléments matériels dont il ne peut ou ne veut assurer lui-même la fabrication, il s'adresse à des sous-traitants tunisiens, mais suffisamment diversifiés et suffisamment éloignés les uns des autres pour éliminer tout risque de divulgation des secrets. Il se réserve de toute façon le travail manuel sur les éléments les plus intéressants, dont la prise en charge personnelle peut fournir des occasions d'amélioration du produit. Il assume les autres inconvénients du recours à la sous-traitance locale, inconvénients qui concernent principalement les niveaux incertains de qualité, de précision, de délais. Il n'exclut pas le passage à une production industrielle, mais progressivement, comme Mounir G. dont une petite usine au Kef, employant 48 techniciens supérieurs, devait démarrer ses activités début 1995<sup>107</sup>.

## 2. Le recours de certains inventeurs à un partenaire étranger.

Le nombre des inventeurs qui ont cherché activement un ou plusieurs partenaires étrangers pour exploiter au moins une de leurs inventions se monte à cinq dans notre échantillon, dont trois peuvent se targuer d'avoir réussi dans cette entreprise, sinon totalement, du moins partiellement. Nous nous efforcerons, dans un premier temps, de comprendre les raisons qui leur ont fait considérer nécessaire l'association avec un partenaire et pourquoi c'est à l'étranger qu'ils l'ont cherché ou le cherchent encore en priorité ; nous mettrons ensuite en évidence les difficultés que ces inventeurs ont rencontrées dans leur recherche.

### *α) Les raisons de la recherche par les inventeurs d'un partenaire étranger.*

Dans tous ces cas, on remarque, à l'inverse de la catégorie précédente, une coupure entre les activités inventive et professionnelle de ces acteurs, ce qui leur interdit de bénéficier des ressources professionnelles autres que celles du revenu qu'ils en tirent : c'est un loueur de véhicules qui met au point divers appareils électroménagers, le patron d'une papeterie scolaire qui cherche à promouvoir l'usage d'un nouveau type de couscoussier de son invention, un cadre employé dans les pétroles qui met au point un système automatique d'éclairage des pièces, ou encore un employé de banque qui applique des inventions dans le domaine du dessalement de l'eau de mer et de l'économie d'eau. Le cas de Mohamed B. est un peu particulier<sup>108</sup> : il est malaisé de préciser le rapport entre ses inventions et sa profession, tant sont difficilement définissables et l'une et les autres. Formé aux sciences physiques, d'abord

<sup>106</sup> Cf., supra, Première Partie, II-A-b-2.

<sup>107</sup> 9 février 1995.

<sup>108</sup> Cf., pour une autre évocation de son cas : Deuxième partie, II-A-a-1.

en France, puis au Canada sans s'être jamais passionné pour cette discipline, il se caractérise comme « toujours à la recherche de soi-même ». Spécialiste d'aucun domaine ou métier, il conçoit des solutions techniques très globales à partir de procédés de base existant à l'étranger qu'il adapte à des besoins locaux qu'il sait identifier (fax, imprimantes). S'il n'est pas à la recherche d'un partenaire étranger, son action s'inscrit d'emblée dans un réseau international puisque il a créé ses premières entreprises à l'étranger avant d'en installer une filiale à Tunis à son retour dans le pays en 1991. L'association avec des étrangers prend surtout la forme d'une collaboration épisodique, au cas par cas : il confie à des entreprises industrielles la fabrication de ses appareils à partir d'un cahier des charges. Mais, à l'évidence, Mohamed B. occupe dans les réseaux qu'il tisse ainsi une place centrale qui lui donne la maîtrise d'une industrie qui tourne. Il n'en est pas ainsi de tous les inventeurs qui regardent vers le partenariat étranger. Pourquoi ?

C'est d'abord qu'ils n'expriment pas tous les mêmes attentes. Certains témoignent dans l'activité inventive qu'ils déploient d'un degré d'exigence technique parfois sans commune mesure avec leurs capacités personnelles d'investissement.

Ainsi, M. Brahim H. estime qu'il ne peut se payer le luxe d'un temps d'apprentissage de la technique, parce que pendant ce temps-là les défauts de qualité de son produit (couscoussier original économisant l'énergie) en éclipsaient le caractère novateur<sup>109</sup>. C'est que la concurrence est rude sinon sur son produit, par définition unique, du moins sur l'ensemble de la branche des ustensiles de cuisine dont relève son invention. M. H. attend donc d'un partenaire industriel étranger qu'il apporte d'emblée sa maîtrise des matériaux (aluminium et acier inoxydable) et l'aide à réaliser l'étude technique préalable à la production. Autre exemple : Nabil B.M. attend d'un partenaire industriel qu'il se charge totalement de la production des « carcasses » de ses appareils électroniques<sup>110</sup>, lui en laissant le « cœur ».

Or, les industriels tunisiens qui, à l'exclusion du secteur public, dirigent des PME, ne disposent visiblement pas d'une capacité de production et d'une surface financière suffisantes pour prendre les risques et réaliser les investissements lourds que requiert le lancement d'une production industrielle des appareils servant de supports aux inventions en question. Deux cas de figure sont alors à distinguer. Dans le premier de ces cas, l'inventeur se pose en donneur d'ordres : il passe à une ou plusieurs entreprises locales une commande concernant la fabrication, ponctuelle ou régulière, de certaines pièces de ces appareils. Mais l'inventeur doit alors fournir un moule, investissement parfois considérable<sup>111</sup>, qui peut le faire reculer en l'absence de toute certitude de succès commercial. Il est également concevable que le sous-traitant ne soit pas prêt, dans la position qu'il occupe alors, à supporter le coût de la petite série. A titre d'illustration, Nabil B.M. se plaint de ce que les sous-traitants tunisiens excluent de produire moins d'un millier de pièces dans une première série de ses distributeurs d'eau. Qu'ils s'y refusent ou qu'ils en fassent payer le prix fort, le résultat est sensiblement le même : c'est la prise en charge du *risque* qui est en cause ici et que les partenaires locaux se renvoient mutuellement, parce que, en fait, aucun d'eux « n'a les reins assez solides » pour l'assumer.

Dans le deuxième cas, celui d'une association entre un industriel et un inventeur, le premier, nous affirment conjointement Abdelhamid Z. et Nabil B.M., veillera bien évidemment à ce que son partenaire s'engage le plus possible dans l'affaire, paie de sa personne et de son argent, et prenne une part non négligeable des risques. Le niveau de cet

---

<sup>109</sup> Cf. Première partie, II-A-b-2.

<sup>110</sup> Cf. Deuxième partie, III-A-a-1.

<sup>111</sup> 25 000 dinars, estime Nabil B.M., pour son appareil de distribution d'eau, tandis que chacun des couscoussières de M. H., vendu au prix estimé par lui de 50 à 60 dinars, nécessite pour sa fabrication l'usage d'un moule coûtant 2 000 dinars.

engagement est utilisé pour mesurer le degré de la confiance que l'inventeur accorde à son propre projet. Le partenaire potentiel attend ce signal pour être en partie rassuré sur le devenir de sa propre mise, ce qui se traduit par plusieurs types d'exigences de sa part, associées ou alternatives selon les cas, et visant à un partage du capital ou de la propriété industrielle. Ainsi, Nabil B. M. devait apporter les deux tiers du capital d'une société mixte à constituer dans la perspective de l'industrialisation de certaines de ses inventions ; dans le cas d'Abdelhamid Z., le partenaire pressenti réclamait de prendre part à la propriété du brevet sous la forme du dépôt d'un « brevet conjoint ».

Il est clair que l'une des réponses institutionnelles à ce type de contradiction résiderait dans le développement du « capital-risque », dont la fonction est d'apporter des capitaux propres à des sociétés fondées par des innovateurs, et ce dès le stade des études de démarrage (ce qui serait de nature à répondre partiellement à l'un des soucis des inventeurs tunisois rencontrés). La prise de risque se concrétise par le fait que, en cas d'échec du projet, l'apporteur renonce à récupérer sa mise ainsi qu'à toute part de bénéfice. En cas de succès, par contre, son « courage » se verra récompensé par une substantielle participation aux bénéfices et/ou, selon les formules, par une récupération de sa mise.

Bien que récente, la formule existe en Tunisie<sup>112</sup>: la SPPI (Société de Participations et de Promotion des Investissements), première société de capital-risque, fut créée le 1er mars 1990 par 17 banques<sup>113</sup>, dont 7 banques de développement. Il s'agit d'une SICAF (Société d'Investissement à Capital Fixe) au capital de 5,5 millions de dinars tunisiens. Elle prend, dans des PME, des participations minoritaires en fonds propres qui s'accompagnent d'un soutien intellectuel (aide à la gestion) ; le choix des entreprises bénéficiaires est effectué en accordant une importance particulière aux opérations de **partenariat** et aux projets **exportateurs**, ce qu'il est important de souligner à titre d'illustration de l'orientation actuelle de la politique économique. Une coopération s'est d'ailleurs ensuite instituée entre les institutions de capital-risque des deux rives de la Méditerranée, avec la signature, en mai 1991, d'un protocole d'accord entre la SPPI et l'ESC (« Euro-Sud Capital »). D'autres sociétés de capital-risque ont ensuite vu le jour en Tunisie, orientées notamment vers le développement régional : la SODINO, pour le Nord-Ouest, et la SIDCO pour le Centre-Ouest. J. LADJIMI et N. ESSAFI (op. cit., 1993) notent toutefois<sup>114</sup> que la mauvaise information des chefs d'entreprise tunisiens sans compter leur réticence à ouvrir leur capital et à partager leur pouvoir, font obstacles au développement de la formule. Ces derniers obstacles ne devraient toutefois pas concerner les inventeurs que nous avons rencontrés, plus soucieux, quant à eux, de recherche que de pouvoir ou de propriété. Quoi qu'il en soit, la poursuite du développement du capital-risque en Tunisie est liée au développement parallèle de l'ensemble du marché financier, notamment secondaire, qui seul peut permettre, par la « titrisation », de concilier le besoin d'immobilisation du capital investi dans l'entreprise et le désir de liquidité éprouvé par les financiers.

Faute de trouver suffisamment de candidats locaux à la prise de risque, les inventeurs se tournent alors vers **l'étranger** pour y chercher le partenaire dont ils ont besoin. Ils espèrent rencontrer là des sociétés d'une envergure telle que les risques qu'elles seraient amenées à prendre dans l'aventure leur apparaîtraient relativement minimes.

---

<sup>112</sup> LADJIMI Jamila, ESSAFI Nawafel : *Cadre général et approche du capital-risque en Tunisie*, mémoire de maîtrise, encadré par M. Slaheddine HELLARA, Tunis : Institut Supérieur de Gestion, 1993.

<sup>113</sup> Soit la quasi totalité du système bancaire tunisien, puisqu'il existait, en juin 1994, 12 banques de dépôt, 8 banques de développement et 8 banques *off shore* (API : *Guide de l'investisseur*).

<sup>114</sup> A partir d'une enquête d'opinion portant sur 17 entreprises, avec un taux de non-réponses élevé.

Mais, dans cette démarche, ils ne sont pas au bout de leurs peines !

*β) Les difficultés éprouvées par les inventeurs à la recherche d'un partenaire étranger.*

Pour mesurer la rudesse du chemin qu'ont à parcourir les inventeurs qui recherchent un partenaire étranger, il est utile de suivre chronologiquement l'aventure de chacun d'eux.

Nous commencerons par celle du seul des six cas qui se soit soldée non pas par un échec, mais plutôt par un abandon : Mohamed R.<sup>115</sup>, industriel fabriquant des allumettes et des cigarettes dans la région du Kef, mesurant dans le cadre de sa propre famille ce que la contrainte du lever nocturne peut avoir d'éprouvant pour les mères dont le bébé pleure la nuit, a puisé dans sa perception de la tradition arabe les sources d'une invention susceptible, selon lui, d'alléger ce fardeau. Autrefois, chaque maison possédait une poutre maîtresse à laquelle on accrochait un berceau-balançoire. A partir de cette tradition, il inventa un berceau du même type mais automatisé, pivotant sur un support posé à même le sol et se déclenchant automatiquement à réception de stimuli auditifs tels que des pleurs d'enfant. La mise au point d'un tel appareil a pu être menée à bien grâce aux services d'un technicien de l'entreprise de M. R. Un prototype a ainsi été construit et fonctionne correctement, mais sa forme plastique n'a pas fait l'objet de la recherche nécessaire, selon Mohamed R., pour le rendre attrayant. C'est pour combler cette lacune que l'inventeur jugeait nécessaire, en 1995, de se mettre en quête d'un « designer » étranger. Pourquoi étranger ? Peut-être à cause d'une déception, mais une seule, à l'endroit de la capacité artistique tunisienne : deux étudiants tunisiens des Beaux-Arts avaient été sollicités par lui, mais sans que leurs travaux lui aient donné satisfaction.

Nous avons su trois ans plus tard, à partir d'une information en provenance de l'entourage de M. R., que celui-ci avait totalement abandonné son projet. Sans doute, comme dans le cas du docteur Tarek C., le poids d'occupations professionnelles prioritaires, accaparantes et sans rapport direct avec ce projet, compta pour beaucoup dans cet abandon.

Les autres inventeurs ont mis en œuvre les moyens dont ils disposaient pour trouver un partenaire étranger.

Abdelhamid Z., qui a mis au point un système automatique d'éclairage des pièces en fonction de la luminosité ambiante ainsi que de la présence humaine dans ces pièces<sup>116</sup>, à l'origine d'un brevet déposé le 16 mai 1990, n'a pas ménagé sa peine pour promouvoir son invention, et ce tout particulièrement à l'étranger : outre sa participation aux CAT du Kram de 1995 et 1997, grâce à laquelle des contacts purent être noués avec deux Espagnols (qui ont rompu par la suite) et un Anglais, il a participé à la foire de Salamanque où son œuvre fut saluée par l'attribution d'un prix de l'« Institut Espagnol de Recherche Scientifique et Ecologique ». Recontacté par nous un an plus tard<sup>117</sup>, il n'est pas en mesure d'annoncer des progrès dans la démarche de l'industrialisation de son invention, mais il se déclare engagé dans une formation à la gestion de l'entreprise à la suite de sa participation à un stage organisé par l'API. Il a été sélectionné, avec 30 autres personnes, parmi 300, pour effectuer un voyage d'études en France. Et il projette la même démarche pour des stages au Canada et en Belgique. Il exprime alors le désir d'entrer en contact avec une association d'inventeurs à l'étranger. Son ambition d'industrialiser le système inventé par lui n'est pas moins réelle que l'année précédente, mais tout juste un peu moins impatiente. En s'inscrivant à diverses formations à la gestion, il semble vouloir compter désormais principalement sur sa propre

---

<sup>115</sup> Rencontré le 10 février 1995 à Tunis.

<sup>116</sup> Ce système n'est pas sans en rappeler un autre, conçu par Nabil B.M. ; mais ils sont cependant différents.

<sup>117</sup> Le 21 avril 1996.

capacité à entreprendre pour donner vie à ce projet, mais dans un futur un peu plus lointain qu'il ne le prévoyait au départ. Il avait de toute façon, dès 1995, révisé sa stratégie dans le sens d'une ouverture plus large aux propositions des partenaires qu'il sollicitait : il était prêt à leur proposer, en échange de leur collaboration, de les aider à écouler leurs propres produits sur le marché tunisien tout en intégrant le sien dans leur propre gamme. Il faut sans doute y voir le signe de ce que la capacité à intéresser les industriels ou hommes d'affaires étrangers à des inventions tunisiennes ne va pas de soi.

En effet, une caractéristique commune à pratiquement toutes ces innovations tunisoises se révèle lorsque l'on considère le besoin auquel elles répondent : il s'agit toujours d'un besoin spécifique au marché tunisien, éventuellement maghrébin. Le dénominateur commun à presque toutes les problématiques qui ont fait jaillir ces idées fait référence au thème de **l'économie d'énergie** : le couscoussier de Brahim H. est prévu pour améliorer le rendement de la cuisson ; les travaux de Habib K. tournent autour de l'économie d'eau domestique, quand ils ne concernent pas le problème du dessalement de l'eau de mer, problème certes différent mais néanmoins spécifique des pays de la rive sud de la Méditerranée, où la ressource en eau n'est pas réputée pour son abondance. Enfin, il est frappant de constater que, sur onze inventeurs indépendants les uns des autres, on n'en compte pas moins de trois dont les recherches visent toutes à l'économie d'électricité par un quelconque système d'éclairage automatique. Le souci de l'économie d'énergie est certes plus ou moins universellement proclamé, mais une attention minimale aux témoignages des inventeurs concernés montre que c'est le contexte d'un pouvoir d'achat limité qui a permis à ce souci de s'exprimer.

Cette caractéristique cantonne donc en principe au marché intérieur tunisien - dont on connaît le caractère limité - les chances d'écoulement des produits créés. Il semble difficile dans ces conditions d'intéresser une entreprise étrangère à une association qui viserait uniquement l'industrialisation de ces inventions.

C'est pourquoi M. H ambitionnait, en 1995, de nouer des contacts avec un grand nom de l'électroménager, tel que Moulinex. Une rencontre que nous avons eu ultérieurement<sup>118</sup> avec lui montre que ce rêve semble oublié. Brahim H. avait cependant noué d'autres contacts grâce à la Bourse du partenariat organisée par l'API, tout en participant au Salon des inventions qui s'est tenu de décembre 1996 à janvier 1997. Il se donnait alors deux ans pour préparer le terrain d'une éventuelle collaboration extérieure : il avait compris qu'il lui fallait avant tout mettre le maximum de chances de séduire un éventuel partenaire, en réalisant lui-même les diverses études, techniques et de marché, propres à en démontrer la rentabilité et la faisabilité.

## **Conclusion.**

La perspective dans laquelle nous avons voulu nous intéresser au rôle du capital étranger à Tunis est forcément limitée. Nous n'avons pas choisi d'analyser la stratégie de ce capital en tant que tel, ni le système formé par les entreprises qui lui sont directement soumises. Nous avons surtout voulu savoir comment les acteurs qui échappent à ce système en perçoivent les effets. Le fait est que, pour les chefs de PME, les créateurs et les inventeurs tunisois qui ont fait l'objet de nos enquêtes, le capital étranger est perçu de manière assez lointaine, même lorsque ces acteurs en appellent à lui.

---

<sup>118</sup> Le 23 avril 1997.

Il s'avère que, lorsque ces acteurs doivent une part de leur expérience et de leur compétence à l'apport de l'étranger, c'est surtout à la faveur d'un séjour effectué par eux hors de leur pays natal (c'est-à-dire en fait et dans la plupart des cas, dans un pays européen), et très peu par une diffusion de connaissances et de savoir-faire qui soit due à la présence même du capital étranger à Tunis. Cette présence directe et sans partage est d'ailleurs fort limitée dans cette région, en dehors des branches qui jouissent de l'avantage comparatif du bas coût de la main-d'œuvre et qui travaillent de ce fait exclusivement pour l'exportation. Si l'apport du séjour des décideurs tunisois à l'étranger nous apparaît bien décisif, voire même spectaculaire, sa signification n'est pas dénuée d'ambiguïtés : il n'est pas dit qu'elle n'entretienne pas un certain dualisme aboutissant à couper la société tunisienne en deux parties.

L'essentiel des autres formes d'inscription des Tunisois dans des réseaux internationaux reste marqué par un caractère *a-symétrique* et *vertical*, par lequel les flux de circulation d'informations, notamment technologiques, sont à sens unique : il en est ainsi des relations de sous-traitance internationale comme de la production sous licence. Lorsque les entrepreneurs ou inventeurs de la région de Tunis essaient de nouer des relations internationales plus égalitaires, voire même d'inverser le sens du transfert de la technologie, ils se heurtent bien souvent à des difficultés qui témoignent du caractère improbable de la « réciprocité d'intérêts ». On pourrait écrire que tout entrepreneur tunisois (et sans doute tunisien) a été, est ou sera à la recherche d'un partenaire étranger. C'est ce qui donne tout son succès au slogan du « partenariat ». Mais combien peuvent-ils se prévaloir d'une relation présente de partenariat et, s'ils le peuvent, sont en mesure d'en dresser un bilan favorable ?

Dans tous les cas, il nous apparaît que l'inscription dans un *réseau* international ne saurait guère constituer, pour un entrepreneur tunisois, une solution *alternative* à l'entretien de ces relations de *proximité* qui font naître les districts industriels ou autres systèmes spatiaux-productifs territorialisés. La vitalité du territoire, à l'image de la vitalité même des acteurs qui y déploient leurs activités, ne peut au contraire que leur donner les garanties de tirer le meilleur parti de leur inscription dans des réseaux plus lointains. Nous avons bien vu, en effet, notamment à propos de la production sous licence, à quel point l'appropriation de la technologie dans ce cadre-là nécessitait un rôle actif, pour ne pas dire combatif, de la partie réceptrice. Nous avons également vu que c'est dans le fond la même capacité de coopération qui est requise au niveau international et au niveau local, et ce même si les hommes peuvent trouver dans le cadre local qui leur est offert des conditions qu'ils jugent plus décourageantes que dans le cadre international. Telle est du moins la représentation qu'ils se font de l'un et de l'autre de ces deux cadres.

Nous croyons enfin pouvoir confirmer, comme nous en émettions l'hypothèse en Introduction de la présente partie, que la région de Tunis s'inscrit dans le processus de la mondialisation en s'accrochant à des réseaux qui restent marqués par un caractère vertical et a-symétrique, contrevenant ainsi à la règle que B. KHERDJEMIL croyait pouvoir mettre en évidence.





## Bibliographie

### Ouvrages, parties d'ouvrages ou documents de portée générale

ANDREFF Wladimir : *Les multinationales*, Paris : La Découverte, coll. Repères, 1987, 126 p.

AXELROD Robert : *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Paris : Odile Jacob, 1992.

AZOUAOU Alain et MAGNAVAL Robert : *Silicon Valley, un marché aux puces*, Paris : Ramsay, 1986, 237 p.

BADIE Bertrand : *Culture et Politique*, Paris, : Economica, 1983

BAGNASCO A. et SABEL C.F. (dir.) : *PME et développement économique en Europe*, Paris : La Découverte, 1994 .

Banque Mondiale : *Rapport annuel sur le développement dans le monde*, Washington, 1990.

BENKO Georges : *Géographie des technopoles*, Paris, Milan, Barcelone, Bonn : Masson, 1991.

BENKO Georges, LIPIETZ Alain : *Des régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*, Paris : P.U.F., coll. « Economie en liberté », 1992, 424 p.

BIENAYME Alain : *L'économie des innovations technologiques*, Paris : PUF, Que sais-je ?, 1994.

BLOCH Marc : *Les caractères originaux de l'Histoire Rurale Française*, Paris : Armand Colin, 1976.

BOUDEVILLE Jacques R. (dir.) : *L'espace et les pôles de croissance*, Paris : PUF, 1968

BOURGUIGNON Annick : *Le modèle japonais de gestion*, Paris : La Découverte, 1993, 125 p.

BOUTHOU L Gaston : *Les mentalités*, Paris : PUF, 1952, 128 p.

BOYER Robert, DURAND Jean-Pierre : *L'après fordisme*, Paris : Syros, 1998, 157 p.

BRASSEUL Jacques : *Les nouveaux pays industrialisés*, Paris : Armand Colin, 1993, 189 p.

BRAUDEL Fernand : *La dynamique du capitalisme*, Paris : Arthaud, 1985, 121 p.

BRUSCO Sebastiano : « La leçon des districts et la nouvelle politique industrielle des régions », in : *PME et développement économique en Europe*, dir. BAGNASCO Arnaldo et SABEL Charles F., Paris : La Découverte, 1994.

- BUCAILLE Alain, COSTA de BEAUREGARD Berold: *PMI, enjeux régionaux et internationaux*, Paris : Economica, 1987.
- BYE Maurice, DESTANNE de BERNIS Gérard : *Relations économiques internationales*, Paris : Dalloz, 1977, 1 211 p..
- COLOMBET CLERC Annie : *Éléments pour une conceptualisation du phénomène d'innovation technologique*, Th. de Doctorat de IIIème Cycle, Sc. économiques: Lyon II: 1982.
- CORCUFF Philippe : *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*, Paris : Nathan Université, 1995.
- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie Générale Française, 1995.
- COURLET C. , « Les systèmes productifs localisés », in COURLET C. et SOULAGE B. (dir.), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris : L'Harmattan, 1994.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard : *L'Acteur et le Système*, Paris : Le Seuil (Points), 1977.
- CRUCHANT Lucien : *La qualité*, Paris : PUF, 1995, 128 p.
- DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) : *Technopôles*, Paris : 1988
- DEVERGE Michel : *Les quatre dragons*, Paris : Centre des Hautes Etudes sur l'Afrique et l'Asie Moderne, 1989, 97 p.
- DUMONT René : *Taiwan, le prix de la réussite*, Paris : La Découverte Cahiers Libres, 1987.
- ELIADE Mircea : *Le Sacré et le Profane*, Paris : Gallimard, 1965.
- FOURNIER Mauricette : *Les dynamiques industrielles d'une moyenne montagne. Innovations, initiatives en Auvergne et Velay*, Clermont-Ferrand : Faculté des Lettres et Sciences humaines de l'Université Blaise-Pascal, fascicule 47, 1998, 449 p.
- GAFFARD J.-L. : *Economie industrielle et de l'innovation*, Paris : Dalloz, 1990.
- GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books, 1973.
- GEORGE Pierre, VERGER Fernand : *Dictionnaire de la Géographie*, Paris : PUF, 1970, (6<sup>ème</sup> édition).
- GERSCHENKRON A. : *Economic Backwardness in Historical Perspective*, The Belknap Press of Harvard University Press , 1962.

JODELET Denise : « Représentations sociales : un domaine en expansion », in : JODELET Denise (dir.) : *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 1989.

GAROFOLI G. : « Les systèmes de petites entreprises, un cas paradigmatique de développement endogène », in BENKO G. et LIPIETZ A. : *Les régions qui gagnent*, Paris : PUF, 1992.

GRIMAL Pierre : *Dictionnaire des biographies*, Paris : PUF, 1958.

HEIDENHEIMER Arnold : *Political Corruption : Reading in Comparative Analysis*, New York : Rinehart and Winston, 1970.

HIBOU Béatrice : « “Le capital social” de l’Etat falsificateur, ou les ruses de l’intelligence économique », in BAYART Jean-François, ELLIS Stephen, HIBOU Béatrice : *La criminalisation de l’Etat en Afrique*, Bruxelles : Complexe, 1997.

HUNTINGTON S.P. : *Political Order in Changing Societies*, New have, Connecticut : Yale University Press, 1968.

INPI (Institut National de la Propriété Industrielle, France) : *Le brevet : protéger son invention* (brochure non datée).

INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) : *Tableau de l’Economie française*, 1990.

INSEE : *Tableau de l’Economie Française*, 1997-1998.

JACOMY Bruno : *Une histoire des techniques*, Paris : Le Seuil, 1990.

JUDET Pierre : *Les nouveaux pays industriels*, Paris : Editions ouvrières, Economie et Humanisme, collection Nord-Sud, 1981, 174 p.

LAFERRERE Michel : *Lyon, ville industrielle*, Paris : PUF, 1960.

LANZAROTTI Mario : *La Corée du Sud : une sortie du sous-développement*, Paris : IEDES, 1992.

LEO Pierre-Yves, MONNOYER-LONGE Marie-Christine, PHILIPPE Jean : *PME stratégies internationales*, Paris : Economica, 1970, 266 p.

LEVI-STRAUSS Claude : *La Pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962.

LIPIETZ Alain : *L’audace ou l’enlisement*, Paris : La Découverte, 1984, 370 p.

MAILLAT D. : « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », in RALLET A. et TORRE A. (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, 1995.

MARSHALL Alfred : *Principes d’économie politique*, trad. de la 4<sup>ème</sup> édition (1898), Giard et Brière, réimpression Gordon & Breach, 1971, (1<sup>ère</sup> édition en 1906), chapitre X, livre 4.

- MARX Karl : *Chapitre inédit du Capital*, Paris : 10.18, 1971.
- MORISHIMA Michio : *Capitalisme et confucianisme. Technologie occidentale et éthique japonaise*, Paris : Flammarion, 1987 (traduction française).
- OMAN C. : *Les nouvelles formes d'investissement dans les PEVD*, Paris : OCDE, 1984.
- ORTIGUES Edmond : « Situations interculturelles ou changements culturels ? », in : *L'individu et ses cultures*, F. TANON et G. VERMES, colloque de l'ARIC (Association pour la Recherche Interculturelle) de PARIS (1991) , Paris : L' Harmattan, 1993.
- PAULET Jean-.Pierre, MOR Isabelle : *L'Asie et la croissance*, Paris : Ellipses, 1996, 220 p.
- PECQUEUR B., *Le développement local*, Paris : Syros, Alternatives, 1992.
- PERRIN Jacques : *Les transferts de technologie*, Paris : La Découverte, coll. Repères, 1983, 118 p.
- PERROUX François : *L'économie du XXème siècle*, Paris : PUF, 1961 (1969 pour la 3ème édition).
- PREBISCH Raul : *Hacia Una Dinamica del Desarrollo Latinoamericano*, Suplemento de Comercio Exterior, S.A., Mexique : Banco Nacional de Comercio Exterior, 1963.
- REICH Robert : *L' économie mondialisée*, Paris : Dunod, 1993, 336 p.
- RIOUX Jean-Pierre : *La révolution industrielle, 1780-1800*, Paris : Le Seuil, 1971 et 1989, 273 p.
- ROCCA Jean-Louis : *La corruption*, Paris : Syros, 1993.
- ROCHER Guy : *Introduction à la sociologie générale*, tome 2, *L'organisation sociale*, Paris : Le Seuil, 1968 (Points), 252 p.
- RODINSON Maxime : *Islam et Capitalisme*, Paris : Le Seuil, 1966.
- ROSTOW Walt Whitman : *Les étapes de la croissance économique*, Paris : Le Seuil, 1970, 208 p.
- SCHUMPETER Joseph : *Théorie de l'évolution économique*, 1911, nouvelle édition française, Paris : Dalloz, 1983.
- SCHUMPETER Joseph : *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris : Payothèque, 1961 (1ère édition en 1942).
- SEMLINGER Klaus : « La coopération des petites entreprises entre elles : une association public-privé dans le Bade-Wurtemberg », in : *PME et développement économique en Europe*, dir. BAGNASCO Arnaldo et SABEL Charles F., Paris : La Découverte, 1994.

SOROKIN P. : *Society, Culture and Personality : their Structure and Dynamics*, New York : 1947.

TRIBOU Gary : *L'entrepreneur musulman*, Paris : L'Harmattan, 1995, 234 p.

TRIGILIA Carlo : « L'Italie des petites entreprises : un conte de deux districts », in : *PME et développement économique en Europe*, dir. BAGNASCO Arnaldo et SABEL Charles F., Paris : La Découverte, 1994.

VIAU P. : *L'essentiel sur l'agriculture française*, Paris : Les éditions ouvrières, 1978.

WEBER Max : *L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme*, trad. J. Chavy, Paris : Plon, 1964.

WEISS J. : *Industry in Developing Countries, Theory, Policy and Evidence*, Croom Helm, 1988.

ZEITLIN Jonathan : « Pourquoi n'existe-t-il pas de districts industriels au Royaume-Uni ? », in : *PME et développement économique en Europe*, dir. BAGNASCO Arnaldo et SABEL Charles F., Paris : La Découverte, 1994.

## **Etudes concernant la Tunisie ou le Maghreb**

ABDENNEBI Azzouz : *Pour un système éducatif efficient*, Tunis : Cérés, 1993.

ABICHOU Habib : *Activités économiques en Médina. Analyse économique et spatiale*, Mémoire de recherche pour le DEA « Géographie et aménagement du monde arabe », Poitiers : Département de Géographie, 1978, 39 p.

ALOUANE Abdellatif, ZINELABIDINE Abdelhamid : *Les établissements industriels de La Charguia*, rapport établi pour le District de Tunis, 1976.

API (Agence de Promotion de l'Industrie), République Tunisienne, Ministère de l'Economie nationale, : *Code d'incitation aux investissements, loi 93-120 du 27 décembre 1993 et décrets d'application relatifs aux secteurs de l'industrie et des services liés à l'industrie*.

Banque Centrale de Tunisie : *Principaux indicateurs*, 17 février 2000.

BEJAOUI Afif : *La petite et moyenne entreprise dans le tissu industriel tunisien . Hypothèses, diagnostic et guide d'action* , Th. de Doctorat de IIIème Cycle : Gestion : Paris IX Dauphine : 1984

BELHEDI Amor : *L'organisation de l'espace en Tunisie. Production et reproduction de l'espace*, Th : Géographie : Tunis : 1992 a.

BELHEDI Amor : *L'aménagement de l'espace en Tunisie : la reproduction ou l'alternative ?*. Th : Géographie : Tunis : 1992 b.

- BELLIN Eva : « Les industriels tunisiens et l'Etat », in William ZARTMAN : *La politique économique de la réforme*, Tunis : Alif, 1995.
- BEN AHMED Amor : *Le quartier Sud de Tunis : industrie et urbanisation à Jebel Jelloud et Sidi Fathallah*, Certificat d'Aptitude à la Recherche, Tunis : 1974.
- BENHAYOUN G., CATIN M. , REGNAULT H. : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre-échange*, Paris : L'Harmattan, 1997, chapitre 3, II-3.
- BEN MRAD Hédi : « Libéralisme économique et représentation des intérêts professionnels », in : BEN SALAH Hafedh, ROUSSILLON Henry (dir.) : *La représentation des intérêts professionnels en Tunisie*, Presses de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse, Publications de la Faculté de Droit et de Science politiques de Tunis, 1995.
- BENNASR Ali : *La dynamique industrielle à Sfax*, Th. : Géographie: Tunis,1994.
- BEN SALEM Lilia : « La profession d'ingénieur en Tunisie, approche historique », *Etudes sur le Monde Arabe*, n°4 (« Bâtitseurs et bureaucrates : ingénieurs et société au Maghreb et au Moyen-Orient »), Lyon : Maison de l'Orient méditerranéen, 1990, pp. 81-95.
- BEN SLIMEN Maher : *La recherche scientifique en Tunisie : coopération université-entreprise*, Mémoire de maîtrise : Gestion : Tunis (Institut Supérieur de gestion) : 1993.
- BEN ZAKOUR Abderrahman , KRIA Farouk : *Le secteur informel en Tunisie : cadre réglementaire et pratique courante*, ss la direction de MORRISSON Christian, OCDE, 1992.
- BERNARD Chantal : « Entre la conjoncture et la structure », in : BERNARD Chantal, dir. : *Nouvelles logiques marchandes au Maghreb*, Paris : Editions du CNRS, 1991.
- BOUSLAH Ezzedine, préfacier, BEN SALAH Hafedh, ROUSSILLON Henry (dir.) : *La représentation des intérêts professionnels en Tunisie*, Presses de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse, Publications de la Faculté de Droit et de Sciences politiques de Tunis, 1995.
- BRÛLE Jean-Claude : « Les campagnes maghrébines : remodelage des structures, politiques agricoles et dépendance alimentaire », in : *Le Maghreb, Hommes et espaces*, dir. TROIN Jean-François, Paris : Armand Colin, 1985.
- DENIEUIL Pierre-Noël : *Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris : L'Harmattan, 1992, 207 p.
- DENIEUIL Pierre-Noël : *La PME tunisienne. Emergence et pérennité. Le Sahel et Sfax*, Travaux sociologiques du LSCI, n°39, Paris :1994, CNRS, 197 p.
- DLALA Habib : *Structuration et fonctionnement de l'espace industriel tunisien*, Th. d'Etat : Géographie : Strasbourg : 1986.
- EL MANOUBI Khaled : *Industrialisation et compétitivité de la Tunisie* , Tunis : L'Or du Temps, 1993.

FAKHFAKH Mohamed : *Sfax et sa région*, Th. d'Etat de Géographie : Paris VII : 1975, Ceres, Tunis.

FITOURI Abdelkader : *Le consommateur tunisien et le produit étranger*, mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle, Tunis : Institut Supérieur de Gestion, 1983.

Groupement d'Etudes URBACONSULT-URAM-BRAMMAH : *Etude du schéma d'aménagement du Grand Tunis*, République Tunisienne, Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, rapport final de première phase, avril 1996.

Groupement d'Etudes URBACONSULT-URAM-BRAMMAH : *Etude du schéma directeur d'aménagement du Grand Tunis*, République Tunisienne, Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, rapport final de deuxième phase, volume 2 : Rapports Sectoriels, décembre 1997.

INNORPI (Institut National de la NORMalisation et de la Propriété Industrielle) : *Comment déposer une demande de brevet d'invention*, Tunis, janvier 1994.

INS (Institut National de la Statistique) : *L'Economie de la Tunisie en chiffres*, Tunis, 1992, vol. 30.

INS (institut National de la Statistique), République Tunisienne, Ministère du Plan et du Développement Régional : *Recensement général de la population et de l'habitat*, 1994.

INS : *Enquête nationale sur le budget, la consommation et le niveau de vie des ménages*, Tunis, 1995.

INS : *La Tunisie en chiffres*, avril 1998.

KRICHEN Aziz : « La fracture de l'intelligentsia : problèmes de la langue et de la culture nationales », in CAMAU Michel (dir.) : *Tunisie au présent : une modernité au-dessus de tout soupçon ?*, Paris : Editions du CNRS, 1987.

KRICHEN Aziz : *Le syndrome Bourguiba*, Tunis : CERES, collection « Enjeux », 1992.

LADJIMI Jamila, ESSAFI Nawafel : *Cadre général et approche du capital-risque en Tunisie*, mémoire de maîtrise, encadré par M. Slaheddine HELLARA, Tunis : Institut Supérieur de Gestion, 1993.

LAHMAR Mouldi : « A propos d'une taxinomie populaire : « Les Sfaxiens sont des gens travailleurs, économes et entrepreneurs », in : *La dynamique économique à Sfax entre le passé et le présent, Sfax : 1er colloque international , 28-30 novembre 1991* (Association de sauvegarde de la Médina de Sfax, Association des amis des musées de Sfax).

PENNEC Pierre : *La transformation des corps de métiers de Tunis sous l'influence d'une économie externe de type capitaliste*, 574 pages, Th : Economie : Grenoble : 1964.

PENEFF Jean : *Industriels algériens*, Paris : Editions du CNRS, 1981.



PONCET Jean : *Paysages et problèmes ruraux en Tunisie*, Paris : PUF, Université de Tunis, 1962.

REGNAULT Henri : « Les intégrations économiques en Méditerranée : état des lieux et perspectives », in : BENHAYOUN G., CATIN M., REGNAULT H. : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre-échange*, Paris : L'Harmattan, 1997.

République Tunisienne, Ministère de l'Industrie : *Le Programme de Mise à Niveau*.

République Tunisienne : *Le Neuvième Plan de développement, 1997-2001*, volume 1 : contenu global, juillet 1997.

ROBBANA Aïda : *L'investissement direct étranger et son impact sur une économie d'accueil. Le cas de la Tunisie : 1972-1994*, Th. Economie : Paris-IX : 1995.

SBAA Mehdi (consultant ONUDI) : *Restructuration des industries du textile et de l'habillement en Tunisie*, FENATEX (Fédération Nationale Tunisienne du Textile)

SIG : *Aménagement d'une zone industrielle du Grand Tunis*, 1967.

SIGNOLES Pierre, BELHEDI Amor, MIOSSEC Jean-Marie, DLALA H abib : *Tunis : Evolution et fonctionnement de l'espace urbain*, ERA n°706, CNRS , 1980.

SIGNOLES Pierre : *L'espace tunisien : Capitale et Etat-Région*, URBAMA, Tours : 1985, 1 041 p.

SLIMANE Medhar : *Tradition contre développement*, Alger : ENAP, 1992.

TANGEAOUI Saïd : *Les entrepreneurs marocains*, Paris : Karthala 1993.

TIZAOUI Hamadi : *Les industries de montage automobile en Tunisie (y compris la fabrication de pièces détachées et de composants) : étude de géographie économique*, Th. : Géographie : Tours : 1997.

ZGHAL Abdelkader : « Classes moyennes et développement au Maghreb », in : *Les classes moyennes au Maghreb*, Cahier du CRESM, 1981, n°11, Paris, éditions du CNRS.

ZGHAL Riadh : *Culture et comportement organisationnel, Schéma théorique et application au cas Tunisien*, Th. : Gestion : Aix-Marseille : 1983.

## Articles de périodiques

### De portée générale

B'CHIR A. : « Portée et limites de la dynamique de l' « innovation » technologique dans le secteur informel », Colloque de Hammamet, *Travail et Développement*, 1987, n°9.

BECCATINI G. , « Le district industriel : milieu créatif », *Espaces et Sociétés*, 1991, n°66-67.

BEN HAMMOUDA Hakim : « Quoi de neuf chez les structuralistes ? », *L'Economie Politique*, 2000, n°5.

BOUGRAIN Frédéric : « Les enjeux de la proximité institutionnelle lors du processus d'innovation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999, n°4.

BOURDIEU Pierre : « Le capital social-notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1980, n°31.

BOYER Robert : « Les approches en terme de régulation. Présentation et problèmes de méthode », *CEPREMAP*, 1985, n°8 523.

CARLUER Frédéric : « Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive : le district industriel, le milieu innovateur et le technopole », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999, n°3, pp. 567-590.

COURLET Claude, JUDET Pierre : « Industrialisation et développement : la crise des paradigmes », *Tiers-Monde*, 1986, n°107.

DIMOU Michel: « Le district industriel de Castres-Mazamet : dynamique longue et disparités spatiales », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1.

FERRAÕ João : « L'industrie au Portugal. Structures productives et sociales dans des contextes régionaux diversifiés », *Annales de Géographie*, 1988, n°541, pp. 309 à 329.

FRACTAL Benoît : « Surfer sur les créneaux », *Autrement*, avril 1984 (« Les Héros de l'économie »).

GAUDIN Thierry : « Conquistadors ou explorateurs ? », *Autrement*, avril 1984, (« Les héros de l'économie »).

GIDE Charles, HOUSSEL Jean-Pierre : « Vallée de l'Arve : un district industriel face à la mutation contemporaine », *Revue de géographie de Lyon*, 1992, vol. 67, n°3.

HIBOU Béatrice : « Retrait ou redéploiement de l'Etat ? », *Critique internationale*, 1998, n°1.

HOUBEN Henry, INGHAM Marc : « Par quel système remplacer le fordisme ? », *Annales des Mines*, série trimestrielle, décembre 1995 : « Gérer et comprendre » (reproduit partiellement dans : *Problèmes Economiques* n°2 458 du 7 février 1996).

HOUSSEL Jean-Pierre : « L'industrie spontanée en Italie », *Annales de Géographie*, 1990, n°554, pp. 420 à 440.

HOUSSEL Jean-Pierre **a** : « Districts industriels et milieux intermédiaires », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1 (« Les districts industriels : tradition et innovation »), pp. 7-10.

HOUSSEL Jean-Pierre **b** : « Made in Taïwan ou l'industrie à la campagne », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1, pp. 61-75.

KHERDJEMIL Boukhalifa : « Territoires, mondialisation et redéveloppement », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999, n°2, pp.267-294.

LIPIETZ Alain : « De la nouvelle division internationale du travail à la crise du fordisme périphérique », *CEPREMAP*, 1982, n° 8 225.

MAURO Paolo : « La corruption : causes, conséquences et voies à explorer », *Finances et Développement*, 1998, volume 35, n°1, partiellement reproduit dans *Problèmes économiques* n°2 609, 24 mars 1999, sous le titre : « La corruption : causes, conséquences et recommandations ».

MERLANT Philippe : « On l'appelle spin-off », *Autrement*, avril 1984 : (« Les héros de l'économie »).

MUSYCK Bernard : « Géographie de l'industrialisation autonome dans le sud de la Flandre Occidentale (Belgique) », *Revue de Géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1, pp. 35-44.

NEMETI Florian, PFISTER Marc : « District technologique et innovation : le cas de l'Arc jurassien suisse », *Revue de géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1, pp. 27-34.

OCDE : « perspectives de la science, de la technologie et de l'industrie », 1996 ; extrait publié dans *Problèmes Economiques* n°2 499 du 18 décembre 1996, sous le titre : « L'économie du savoir ».

PETITEVILLE Franck : « Trois figures mythiques de l'Etat dans la théorie du développement », mars 1998, *Revue Internationale des Sciences Sociales* (article partiellement reproduit par *Problèmes économiques*, 1998, n°2 587).

PIATIER André **a** : « L'innovation dans l'industrie, les enseignements de quelques enquêtes », *Centre de prospective et d'évaluation*, n°32, 1984, Ministère de l'Industrie et de la Recherche, page 4.

PIATIER André **b** : « L'innovation : galvaudée, méconnue, convoitée », *Autrement*, avril 1984 (« Les Héros de l'économie »).

RACHLINE François: « Economie mondialisée et souveraineté étatique », *Les Temps modernes*, 1998, n°600 ; partiellement reproduit dans : *Problèmes économiques*, n°2611-2612 sous le titre : « Comment le marché s'est retourné contre son créateur, le souverain ».

RITTER Wigang : « les formations industrielles dans la région de Nuremberg », *Revue de géographie de Lyon*, 1995, vol. 70, n°1, pp.11-18.

SALÛN Christian : « La protection par le brevet », *Le MOCI*, texte reproduit dans *Problèmes économiques*, n° 2 571 du 3 juin 1998.

SOUMAH Evelyne, HOUSSEL Jean Pierre : « L'industrie textile dans le massif du Pilat », *Revue de Géographie de Lyon*, 1992, vol. 67, n°3 : « L'industrialisation en milieu rural dans la région Rhône –Alpes ».

STIGLITZ Joseph : « Vers un nouveau paradigme pour le développement », *L'Economie Politique*, 2000, n°5.

STORPER M. : « Regional worlds of production : learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA », *Regional Studies*, 1993, vol. 27, p. 433-455.

THI Anh-Dao Tran : « Libéralisation commerciale et industrialisation en Asie du Sud-Est : implications pour le Viet-Nam », *Tiers-Monde*, 1999, n° 158.

### **Concernant la Tunisie ou le Maghreb**

AÏSSI Rachid : « Les ralentisseurs de l'investissement », *La Tunisie Economique*, 1997, n°70-71.

API : « La ruée des entreprises européennes », *Courrier de l'Industrie*, 1997, n°79.

BELLON Bertrand, GOUIA Ridha : « investissements directs et avantages construits », *Monde arabe / Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

BEN HAMMOUDA Hakim : « Heurs et malheurs d'un modèle », *Cahiers de l'Orient*, 1996, n° 43.

BEN SALAH Sonia : « Les industriels, premiers responsables de la mise à niveau des entreprises », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

BEN SALAH Sonia : « FODEC : Assistance à la mise à niveau industrielle », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n° 148.

BEN SEDRINE Saïd, GEISSER Vincent : « Les diplômés à la sortie de l'Université, Devenir social et stratégie d'insertion professionnelle », *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

BERAUD PHILIPPE : « Ajustement structurel : perspectives de développement », *Cahiers de l'Orient*, 1996, n°43.

BOUCHER Jacqueline : « La société tunisienne privée de parole », *Le Monde Diplomatique*, février 1996.

BOUCHRARA Moncef : « L'innovation technologique parallèle », *Le Mensuel*, juillet 1984.

BOUCHRARA Moncef : « Industrialisation rampante et innovation clandestine en Tunisie », in : « Secteur informel et industrialisation diffuse dans les nouveaux pays industriels », *Cahiers IREP Développement*, 1985, n°9, Grenoble.

BOUCHRARA Moncef **a** : « Le miracle sfaxien », *Dialogue*, 1986, n° 631.

BOUCHRARA Moncef **b** : « Le miracle sfaxien », *Dialogue*, 1986, n° 632.

BOUCHRARA Moncef **c** : « Le miracle sfaxien », *Dialogue*, 1986, n° 633.

BOUCHRARA Moncef **d** : « Le miracle sfaxien », *Dialogue*, 1986, n° 634.

BOUCHRARA Moncef **e** : « Les Tunisiens sont-ils des coupeurs de têtes ? », *Dialogue*, 1986, n° 636.

BOUCHRARA Moncef **f** : « L'Economie du casse-croûte » (1), *Dialogue*, 1986, n°638.

BOUCHRARA Moncef : « Comprendre la mentalité de l'employeur », *La Presse de Tunisie*, supplément « Economie », mercredi 15 juillet 1998.

BOUMIZA K. **a** : « Mise à niveau : mode d'emploi », *L'Economiste maghrébin*, 1996, n°147.

BOUMIZA K. **b** : « La filière du marché du froid », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n° 148.

BOUMIZA K. **c** : « Privatisation, l'année des dragons », *L'Economiste Maghrébin*, 1996, n°148.

BRAS Jean-Philippe : « Tunisie : Ben Ali et sa classe moyenne », *Pôles*, avril-juin 1996.

CASSARINO Jean-Pierre : « Les entrepreneurs privés tunisiens et leur expérience migratoire passée en Europe la formation de réseaux. », *Correspondances*, 1997, n°44, Tunis : IRMC.

CHEBBI Ali : « Investissement étranger direct, croissance économique et libéralisation du commerce extérieur », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

CHEVALIER Agnès, KEBABDJIAN Gérard : « L'Euro-méditerranée entre mondialisation et régionalisation », *Monde arabe / Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

COGNEAU D., TAPINOS G. : « Libre-échange, répartition du revenu et migrations au Maroc », *Revue d'Economie du Développement*, 1995, n°1.

- DAMMAK Abdessalam : « Pourquoi la rentabilité du capital est-elle insuffisante en Tunisie ? », *La Presse de Tunisie*, (supplément « économie »), 10 mai 1995.
- DAMMAK Abdessalam : « La capacité de l'économie tunisienne à créer des emplois », *La Presse de Tunisie*, 15 juillet 1998.
- DESTREMEAU Blandine, SIGNOLES Pierre : « le difficile ajustement d'économies différenciées en rapide mutation », *Dossiers des Images Economiques du Monde*, 1995, n°17 : « Maghreb, Moyen-Orient : Mutations », Paris : SEDES.
- DEURE Michel : « Tunisie : insuffisance des créations d'emploi », *Le Monde, bilan économique et social*, 1980, page 89.
- DLALA Habib : « Etat et développement industriel en Tunisie : de l'investissement direct au désengagement », *Revue Tunisienne de Géographie*, 1989, n°17.
- DLALA Habib : Le transfert de technologie et de savoir-faire industriels en Tunisie , *Annales de Géographie* , 1990, n° 554.
- DLALA Habib : « La reconversion compétitive de l'industrie tunisienne : arrimage à l'Europe et mise à niveau », *Méditerranée*, 1997, n°87.
- DRISS Ali : « Les composants automobiles : à la recherche d'un 2<sup>ème</sup> souffle », d'après une étude de l'API, *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n° 126.
- EZZINE Nabil : « L'avenir des produits génériques dans l'industrie du médicament », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°126.
- GHARBI Samir : « La preuve par 40 », *Jeune Afrique*, 1996, n° 1 837, page 75.
- HARIK Ilya : « Privatisation et développement en Tunisie », *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, 1990, n°128, Paris : La Documentation Française.
- HASSEN Jameleddine : « Commerce parallèle : une résistible ascension », *La Tunisie Economique*, 1996, n°64.
- KEBABDJIAN G : « Le libre-échange euro-maghrébin : une évaluation macro-économique », *Tiers-Monde*, 1995, n°144.
- KRIMI Khémaïs : « Les nouveautés du IX<sup>ème</sup> plan(1997-2001) », *L'Economiste Maghrébin*, 1997, n°181.
- LAÏDI BEN MANSOUR Ali : « L'industrie chimique en Tunisie : des progrès et des gisements à explorer », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°132.
- MEMMI Anouar a : « Mise à niveau industrielle : résultats des premiers diagnostics stratégiques des entreprises textiles », *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.
- MEMMI Anouar b : « Derrière les performances, les menaces de fragilité », *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.

MICHALET Charles-Albert : « investissements étrangers : les économies du Sud de la Méditerranée sont-elles attractives ? », *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

PLANEL Anne-Marie : « Etat réformateur et industrialisation au XIXème siècle : les avatars d'une manufacture (1837-1884), *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

REGNAULT Henri : « Les blocages au développement du Sud de la Méditerranée sont-ils purement économiques ? », *Mondes en développement*, 1999, tome 27, n°105.

RUTHERFORD T. F., RUSTRÖM E.E., TARR D. : « L'accord de libre-échange entre le Maroc et la CEE : une évaluation quantitative », *Revue d'Economie du Développement*, 1994, n°2.

SIINO François : « La science au cœur du discours, aux marges de la société », *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, 1997, n°157.

TLATLI Slim : « La mise à niveau d'une entreprise ne doit pas dépasser cinq ans », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°130.

### **Articles non signés.**

*La Tunisie Economique*, 1996, n°62 , rubrique « Social ».

*La Tunisie Economique*, 1996, n° 62, page 10 (rubrique « Conjoncture », source : INS).

« L'économie tunisienne en 1995 : l'état des lieux de la BCT » (Banque Centrale de Tunisie), *La Tunisie Economique*, 1996, n°67.

« La croissance de l'économie tunisienne en longue période », *La Tunisie Economique*, 1996, n°69 ; d'après l'étude du même nom réalisée par MORISSA et TALBI pour l'OCDE.

« Mise à niveau des entreprises : constat préliminaire. Les résultats sont prometteurs », *La Tunisie Economique*, 1997, n° 72.

« Chéchia : le salut par l'innovation », *La Tunisie Economique*, 1997, n°73.

« Un entretien avec l'amiral Lanxade, ambassadeur de France en Tunisie », *La Tunisie Economique*, 1997, n° 81, spécial : « Tunisie-France ».

« La relance de la privatisation », *La Tunisie Economique*, 1998, n°87.

*Formation Continue*, mars 1996, n°2, bulletin publié par le Centre national de Formation Continue et de Promotion Professionnelle.

« L'économie tunisienne sept ans après », *L'Economiste Maghrébin*, 7 novembre 1994, numéro spécial : « Les 7 ans qui ont changé la Tunisie ».

*L' Economiste Maghrébin*, n ° 125, 1995.

« L'art et la manière de s'endetter », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°133.

« Restructuration industrielle : Pour un programme global », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°140.

« Les nouveautés du IXième plan (1997-2001 )», *L'Economiste Maghrébin*, 1997, n°181.

« Résultats définitifs des examens du baccalauréat. Enseignement public : un taux de réussite de 49,54% », *La Presse de Tunisie*, 06 juillet 1998.

« Série de mesures pour relancer et promouvoir l'emploi », *La Presse de Tunisie*, 14 juillet 1998.

« Parc technologique des communications : La première tranche sera prête à la fin de l'année », *La Presse de Tunisie*, 15 juillet 1998.

*Conjoncture*, n°177.

*Maghreb-Développement*, 1993, n°17.

« Le groupe Chakira », *Maghreb Développement*, 1993, n°18.

« Le groupe Abbas », *Maghreb Développement*, 1994, n°10.

« Le groupe SFBT », *Maghreb Développement*, 1995, n°3.

« Evolution et perspectives de l'industrie agro-alimentaire », *Maghreb Développement*, 1997, n°19.

## **Communications**

CARRE D. , COURLET C. , SAGET F. : *Les SPL en France : essai d'inventaire*, communication au XXXVème Colloque annuel de l' Association de Science Régionale De Langue Française, Hyères, 1-3 septembre 1999.

DRISS Slim : *Accès aux technologies nouvelles dans un modèle d'investissement direct étranger : cas d'un pays en voie de développement*, Faculté de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse ; communication au Colloque de l'ASRDLF, Hyères, 1-3 septembre 1999 ; document ronéoté.

ESCUDIE Virginie : *La coopération interentreprises Nord-Sud au cœur d'une dynamique de création de ressources technologiques. Le cas des accords euro-méditerranéens*, contribution au Colloque de l'ASRDLF, Hyères, 1-3 septembre 1999.



LAKHOUA Fayçal : *Le processus de privatisation de l'appareil productif en Tunisie*, communication présentée au Séminaire sur *Le rôle de l'Etat dans la régulation économique : cas de la Tunisie*, organisé par l'Association des Economistes Tunisiens en collaboration avec le Centre d'Etude et de Recherche et de Publication (CERP) et la Fondation Frederich EBERT le 26 mai 1995 à TUNIS.

LAHMAR Mouldi : *A propos d'une taxinomie populaire : « Les Sfaxiens sont des gens travailleurs, économes et entrepreneurs »*, in : « La dynamique économique à Sfax entre le passé et le présent » , Sfax : 1er Colloque international , 28-30 novembre 1991 (Association de sauvegarde de la Médina de Sfax, Association des amis des musées de Sfax).

TUHO V. : *Entreprises conjointes et coopération Nord-Sud*, Colloque de l'AIDEA, Université de Louvain-La-Neuve, novembre 1986.

ZGHAL Riadh : *Science, technologie et société*, Colloque sur *L'intégration de la Science et de la Technologie dans le Développement au Maghreb et les Enjeux de la Transition*, Sfax : 7-9 décembre 1994.

## Liste des tableaux

	Pages
1. Répartition des entreprises par tranche d'emplois au 27 juillet 1998.....	19
2. Dimension des entreprises industrielles du « Grand Tunis » et de la Tunisie en 1998.....	21
3. Entreprises exportatrices tunisiennes au 15 décembre 1994 .....	21
4. Poids relatif de l'espace industriel de Tunis dans l'ensemble tunisien en 1998.....	25
5. Répartition par délégations et gouvernorats des établissements industriels du « Grand Tunis ».....	27
6. Distribution spatiale des unités industrielles du gouvernorat de Zaghouan.....	28
7. Répartition des entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis par délégations (projets déposés entre 1988 et 1992).....	29
8. Répartition spatiale de l'emploi industriel par délégation à Ben Arous-1995.....	30
9. Les principales zones industrielles existant dans la région de Tunis en 1996.....	40
10. Répartition sectorielle des investissements projetés dans le gouvernorat de Tunis (1988-1992).....	43
11. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis en 1998.....	44
12. Répartition sectorielle des entreprises établies dans le gouvernorat de l'Ariana de 1973 à 1988.....	45
13. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de l'Ariana en 1998.....	46
14. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Ben Arous en 1998.....	47
15. Répartition sectorielle des entreprises exportatrices entrées en production dans le gouvernorat de Ben Arous de 1972 à 1994.....	48
16. <i>Location quotient</i> par secteur industriel et par gouvernorat dans le District de Tunis en 1998.....	49
17. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Bizerte en 1998.....	50
18. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Zaghouan en 1998.....	51
19. Répartition sectorielle des unités et des investissements industriels dans le gouvernorat de Zaghouan en 1990.....	51
20. <i>Location quotient</i> par secteur industriel dans le gouvernorat de Zaghouan en 1998.....	52
21. Répartition sectorielle des entreprises industrielles du gouvernorat de Nabeul en 1998.....	53
22. Distribution par secteurs et par délégations des entreprises industrielles projetées dans le gouvernorat de Tunis entre 1998 et 1992.....	57
23. Répartition par branche des entreprises de la ZI de Mégrine.....	60
24. Répartition par branches des entreprises dans la ZI de Radès.....	60
25. Répartition par branches des entreprises industrielles de la ZI de Ben Arous.....	60
26. Répartition des branches industrielles dans la ZI de Borj Cédria.....	61
27. Répartition sectorielle des établissements de la zone industrielle de La Charguia en 1976.....	62
28. Répartition spatiale et sectorielle à l'échelle locale dans les autres gouvernorats.....	63

29.	Répartition des entreprises enquêtées selon l'origine géographique de leurs approvisionnements et la destination géographiques de leurs productions.....	69
30.	Classement des motifs de l'importation de produits intermédiaires dans notre échantillon.....	71
31.	Patentes nouvellement perçues chaque année en Tunisie (1980-1997).....	124
32.	Evolution du nombre de patentes nouvellement perçues chaque année en Tunisie (1980-1997).....	125
33.	La filière de l'imprimerie moderne.....	131
34.	Mise en relation entre le phénomène de l'essaimage, la taille et l'âge des entreprises susceptibles d'essaimer.....	135
35-a.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en nombre d'entrepreneurs.....	155
35-b.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en pourcentage : total d'une ligne =100.....	155
35-c.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit – en pourcentage : total d'une colonne =100	156
36-a.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit- nombre d'établissements.....	157
36-b.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit en pourcentage : total d'une ligne = 100.....	157
36-c.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois en fonction de leur position quant à l'innovation-produit - en pourcentage : total d'une colonne = 100.....	158
37-a.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en nombre d'établissements.....	159
37-b.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en pourcentage : total d'une ligne = 100.....	159
37-c.	Classification des établissements de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois à la tête d'une même entreprise en fonction de leur position quant à l'innovation-produit-en pourcentage : total d'une colonne = 100.....	160
38-a.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en nombre d'entreprises.	171
38-b.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en pourcentage : total d'une ligne = 100.....	171
38-c.	Classification de plusieurs générations d'entrepreneurs tunisois selon le système de production qui domine dans leurs établissements - en pourcentage : total d'une colonne = 100.....	172
39.	Pouvoir d'achat comparé du salaire minimum en Tunisie et en France au début des années 1990.....	184
40.	Pouvoir d'achat comparé du salaire minimum en Tunisie et en France à la fin des années 1990.....	186
41.	Evolution des coefficients budgétaires en Tunisie (à prix courants, en pourcentages).....	187
42.	Commerce extérieur de la Tunisie au premier trimestre 1998.....	189

43.	Commerce extérieur de la Tunisie en 1994 et 1995 .....	190
44.	Taux de scolarisation (en %) en 1990-1991.....	217
45.	Origine géographique des entrepreneurs tunisois et rapport à l'étranger.....	227
46.	Origine géographique des entrepreneurs et motifs de localisation " à l'échelle régionale ".....	228
47.	Répartition des investissements par branches à Sfax et en Tunisie.....	291
48.	Origine professionnelle des entrepreneurs.....	307
49.	Origine géographique des entrepreneurs.....	328
50.	Répartition sectorielle des entreprises privatisées entre 1980 et 1998.....	382
51.	Répartition sectorielle des entreprises publiques et parapubliques en 1998.....	385
52.	Les investissements réalisés au cours de la période 1992-1995 (en millions de dinars tunisiens, aux prix de 1990).....	385
53.	Importance et répartition sectorielle de l'investissement public en Tunisie, de 1992 à 1996.....	386
54.	Part relative du secteur public dans la FBCF des différentes branches industrielles (1970-1980), en %.....	386
55.	Répartition géographique des établissements productifs du secteur public industriel tunisien en 1998.....	387
56.	Classification des entrepreneurs (de notre échantillon) issus du secteur public ou de la fonction publique selon leur position innovatrice.....	398
57.	Répartition des entrepreneurs (de notre échantillon) issus du secteur public ou de la fonction publique selon le système de production qui domine dans leurs établissements.....	399
58.	Répartition sectorielle des entreprises (de notre échantillon) dont le fondateur est issu du secteur public de production ou de la fonction publique.....	400
59.	Evolution schématique des orientations respectives tunisienne et française en matière de normalisation des connecteurs.....	403
60.	Répartition du personnel de recherche en Tunisie par centres et par disciplines.....	409
61.	Identification des principaux groupes tunisiens de dimension nationale.....	417
62.	Distribution spatiale et sectorielle des filiales du groupe Poulina .....	421
63.	Distribution des principales filiales du groupe « Khalfallah ».....	424
64.	Distribution spatiale et sectorielle des filiales du groupe tunisien « SFBT ».....	431
65.	Evolution des investissements directs étrangers en Tunisie entre 1992 et 1998 (en millions de dinars tunisiens).....	436
66.	Répartition sectorielle des entreprises industrielles à participation étrangère en Tunisie, en juillet 1998.....	437
67.	Répartition sectorielle des entreprises industrielles en Tunisie, en juillet 1998.....	438
68.	Classement du coût salarial dans l'industrie textile de différents pays producteurs..	440
69.	Rapport à l'étranger et attitude des entrepreneurs à l'égard de l'innovation.....	459
70.	Séjour à l'étranger et attitude des entrepreneurs à l'égard de l'innovation.....	460
71.	Répartition des dépôts de dessins et de modèles réalisés entre le 09/01/1990 et le 31/12/1993, par des résidents tunisiens en Tunisie, selon l'adresse du déposant et la nature des produits concernés.....	477
72.	Répartition des dépôts de brevets réalisés entre le 05/01/1990 et le 31/03/1994, par des résidents tunisiens en Tunisie, selon l'adresse du déposant et la nature des produits ou activités concernés.....	478

## **Conclusion générale**

Il n'y a pas d'espace en soi. Tout au long de cette thèse, nous avons tenté de mettre l'accent sur les acteurs et de faire, de l'espace tunisois, un espace **de** Tunisois. Nous nous sommes également efforcé - y sommes-nous parvenu ? - de maintenir un équilibre entre la considération de ce qui, à l'intérieur de la région de Tunis, *contraint* les acteurs et de ce qui, à l'intérieur de cette même région, *résulte* de leur action même.

Nous avons alors cru pouvoir découvrir dans la région de Tunis un certain nombre d'acteurs que l'on aurait pu qualifier sans emphase d'innovants - du moins dans toutes les acceptions que nous avons retenues de ce concept -, animés en tout cas du désir de réussir et, quelquefois, de faire réussir leur pays.

Cependant, si le concept de district industriel - et avec lui tous ceux qui lui sont proches et qui désignent des manières, pour un espace restreint, de mériter l'appellation de territoire industriel - est particulièrement précieux, c'est dans sa capacité à mettre en lumière le fait que les acteurs les plus géniaux n'échappent pas à la nécessité de trouver des procédures de coordination réciproque, faute de quoi ils pourront, certes, réussir dans leurs ambitions individuelles mais ils peineront à faire « gagner » leur région. Ce besoin de coordination a pu être traduit, à l'échelle d'une « économie mondialisée », à travers les concepts d' « identificateur de problèmes », de « résolveur de problèmes » et de « courtier-stratège » (REICH R., 1993).

Ces procédures de coordination ne se présentent pas forcément sous une forme institutionnelle. Dans les districts industriels, ce problème trouve essentiellement sa solution, d'après A. MARSHALL, à la faveur d'une certaine « atmosphère industrielle ». Nous espérons avoir pu montrer que la région de Tunis ne bénéficiait pas d'une telle atmosphère industrielle. Nous avons, au contraire, mis l'accent sur le thème de la « méfiance » qui mine non seulement les relations inter-entreprises mais aussi les relations entre salariés et employeurs, entre certaines catégories de salariés, entre inventeurs et financiers, etc.

Si nous avons refusé le déterminisme qui consisterait à considérer l'acteur tunisois de haut et à le voir en contre-plongée, comme englué dans une infrastructure paralysante alors qu'il en est, lui-même, partie prenante, ce n'est pas pour autant pour tomber dans le piège de l'idéalisme. Nous savons bien que le recours à la « mentalité » des acteurs pour expliquer leurs difficultés ne constitue qu'une autre manière de nommer ces difficultés<sup>1</sup>.

Nous avons préféré mettre en avant la capacité des acteurs à dépasser les contraintes auxquelles ils se heurtent dans leur action.

Certes, il est des contraintes que l'on peut juger *a posteriori* indépassables, du simple fait que, au moment où l'on parle, elles ne l'ont pas été. Mais, si nous suivons la pensée existentialiste, l'homme ne se pose pas de problèmes qui soient **absolument** hors de sa portée. Il en résulte que, en particulier, les obstacles qui se dressent sur le chemin du développement des pays du Tiers-Monde ne doivent pas être analysés, selon nous, comme des facteurs qui rendent le développement impossible, mais bien plutôt en tant qu'ils en augmentent le *coût*, au sens de l'ensemble des sacrifices à consentir pour lui. Cette prise de position ne minimise d'ailleurs en rien le poids des obstacles en question. Tout choix entraîne une renonciation et, lorsque des acteurs ne prennent pas une décision donnée, il ne faut pas en conclure que cette décision était impossible à prendre, mais que le sacrifice à consentir a été jugé trop important par eux. Par exemple, construire une industrie fabriquant des moules de téléviseurs à Tunis

---

<sup>1</sup> Cf., supra, Première Partie, I-E.

n'est pas impossible dans l'absolu, même pour des entrepreneurs privés. Mais la lourdeur des investissements nécessaires rapportée au caractère étroit du marché intérieur rendrait l'investissement très peu profitable. Mais, dès lors que des hommes d'affaires possèdent des capitaux, il serait rigoureusement abusif d'affirmer qu'il leur est impossible de les investir dans une telle activité : au pire risqueraient-ils de voir ces capitaux s'amenuiser.

Le sacrifice à consentir peut être également saisi en terme de *risque* à prendre. A cet égard, nous suggérons que la situation métropolitaine de Tunis augmente certains risques pour les entrepreneurs et peut donc contribuer à inhiber l'innovation au sens large, et ce d'autant plus que cette innovation engage son auteur à nouer diverses relations sociales (avec son banquier, avec l'Administration, avec des partenaires industriels, etc.). Ce contexte *géographique* de métropole se paie en effet à Tunis, sur un plan social, d'une condition d'anonymat<sup>2</sup> relatif qui s'oppose au caractère de « grand village » qu'on a pu évoquer à propos de Sfax. Des spécificités *sectorielles* de l'industrie tunisoise contribuent également à accentuer le risque inhérent à l'entrepreneuriat. Nous pensons plus particulièrement au risque d'être imité : ce danger est augmenté par le fait que les branches où sont confinés ces industriels tunisois sont relativement peu capitalistiques et utilisent des procédés techniques assez facilement imitables.

Face à ces contraintes qui se mesurent en terme de coût ou de risque, qui ne rendent pas l'innovation impossible dans l'absolu mais en élèvent le prix, les acteurs témoignent de positionnement très inégaux.

A cet égard, nous proposons, pour Tunis, de distinguer deux grandes catégories d'acteurs, que nous pourrions, pour aller vite, désigner ainsi : d'un côté, des « hommes d'affaires » et, d'un autre côté, des porteurs de projets. Les premiers se caractérisent par la détention d'un certain capital (pas forcément et pas uniquement financier) et ils ont choisi d'utiliser directement ce capital pour fonder une entreprise, alors même qu'ils n'ont pas de projet technique de production qui leur soit propre, pas de passion industrielle, pas de métier. Ce *choix* en est bien un : ils pourraient décider d'utiliser leur capital pour se mettre au service du second groupe. Celui-ci est composé d'entrepreneurs au sens strict, qui caressent un projet mais manquent de moyens de toute sorte (financiers mais aussi relationnels, informationnels, etc.). Et le *choix* des premiers n'est pas anodin : il entraîne un certain type de relations des entrepreneurs avec leurs concurrents, dans lequel dominant l'imitation et le débauchage, ce à quoi ces hommes d'affaires sont conduits du fait de leur incompetence technique. Il faut bien se rendre à l'évidence : les innovateurs existent à Tunis - on les trouve principalement dans la seconde catégorie d'acteurs -, mais le rapport des forces social n'est pas en leur faveur.

Ce choix des hommes d'affaires, que nous évoquions dans le paragraphe précédent (et que nous qualifierons, pour aller vite, d'individualiste) est-il inéluctable ? Certes, il vient à l'esprit d'en rendre responsable cette atmosphère de méfiance, considérée ainsi comme préalable, qui dissuaderait sinon les hommes d'affaires à offrir leurs services aux porteurs de projets, du moins ces derniers d'accepter de se confier aux premiers. Mais la prégnance d'une telle atmosphère s'explique elle-même par la pratique de l'imitation qui résulte bien en grande partie du choix des hommes d'affaires. Il faut également donner sa part au goût du pouvoir qui anime ces hommes d'affaires et qui leur fait préférer diriger eux-mêmes une entreprise plutôt que de coopérer sur un pied d'égalité avec un partenaire.

Finalement, tout semble pouvoir se réduire à des choix. Mais les choix même des acteurs se heurtent aux choix d'autres acteurs et sont ressentis comme contraintes (parfois comme opportunités) par d'autres encore. L'action humaine est déformée. Il y a donc rarement adéquation entre les projets des acteurs et les résultats de leurs actions, dans lesquels

---

<sup>2</sup> Cf., supra, Première Partie, II-B-c-2.

ils ne se reconnaissent pas forcément. C'est en cela, selon nous, que le matérialisme garde ses droits et que l'on se tromperait si l'on voulait faire abstraction du passé, au prétexte de l'accélération de l'histoire ou de l'éloignement de ce passé : l'« héritage » colonial serait ainsi effacé depuis bien longtemps, puisque « tout évolue si vite » et que, depuis 1956, « tellement d'eau a coulé sous les ponts ». Nous avons cependant abouti à nous forger la conviction que l'histoire ne ménage pas de prescription. Certes, l'héritage colonial est devenu méconnaissable ; il s'est transformé, mais ne s'est pas éteint pour autant. Les héritages historiques ne sont pas des objets inertes : ils vivent leur vie propre, peut-être même grandissent-ils parfois, fructifient-ils, comme on sait le faire faire à un héritage ordinaire. Par exemple, le refus par la Puissance française de former des ingénieurs durant le Protectorat continue, d'une certaine manière, à faire sentir ses effets : non plus par une rareté des ingénieurs et des cadres mais, peut-être, par le conflit de génération qu'induit l'hétérogénéité de leurs qualifications respectives<sup>3</sup>.

Mettre au premier plan les choix des acteurs ne signifie donc pas que ces choix soient totalement arbitraires et qu'il soit impossible de les comprendre. Par exemple, d'où viennent le goût du lucre et celui du pouvoir ? Nous rejoignons volontiers, à cet égard, la pensée existentialiste qui éclaire les choix humains par le *champ des possibles* qui s'ouvre à eux. Et le champ des possibles, pour nous, est produit par l'histoire. L'impérialisme n'a pas exporté que des marchandises ni que des capitaux dans le Tiers Monde ; il a aussi exporté des images et des rêves ; il n'a pas pour autant toujours *élargi* le champ des possibles pour les populations de la périphérie. Il l'aurait plutôt très souvent *redéployé*, éteignant certaines possibilités pour en ouvrir d'autres. Sur le marché que constitue ce champ des possibles, il a exacerbé la concurrence qui a ruiné certains possibles en même temps qu'il en imposait d'autres.

Cette notion nous conduit à reconsidérer des concepts de l'économie du développement pour les faire sortir de l'économisme. A travers l'exemple de la région de Tunis, nous voudrions considérer deux d'entre eux : le *dualisme* et l'*extraversion*.

Dualisme et extraversion sont au cœur du complexe d'éléments qui retardent le processus de territorialisation industrielle. Mais dualisme et extraversion tendent aussi à se trouver tous deux renforcés par la politique même qui est mise en œuvre pour accélérer l'entrée de la Tunisie dans l'arène industrielle mondiale. C'est ce paradoxe que nous tâcherons de montrer maintenant.

Le dualisme ne se limite pas à un phénomène économique. La dichotomie entre un secteur moderne et un secteur traditionnel, qui peut se concrétiser différemment selon les pays et les époques – en Tunisie, aujourd'hui, il peut être traduit par la distinction entre un sous-système exportateur et un autre fonctionnant pour le marché intérieur –, cette dichotomie donc traverse aussi les esprits. Son appréhension dans toutes ses dimensions nécessite le recours à la sociologie. Du reste, elle ne se borne pas à opposer des unités de production appartenant à des sous-systèmes différents. Elle traverse les entreprises elles-mêmes, opposant les salariés à leurs employeurs ou, plus subtilement quelquefois, certaines catégories de travailleurs entre elles, selon leur qualification ou la génération à laquelle ils appartiennent. Elle peut se traduire par des - ou résulter de - conflits de langage, ces différentes catégories utilisant des codes différents : code « traditionnel » pour les uns, code « moderne » pour les autres<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Cf., supra, Deuxième Partie, I-B-b.

<sup>4</sup> Cf., supra, Première Partie, I-A-a-1.



Le concept d'extraversion mériterait également d'être enrichi des apports de la sociologie en particulier et de ceux des sciences humaines en général. Sur un plan économique, il désigne une des caractéristiques - avec la domination et la désarticulation - du sous-développement selon l'analyse structuraliste et recouvre alors une série de phénomènes somme toute mesurables. Ainsi est-il possible de dire que 28,3 % du PIB de la Tunisie étaient exportés en 1996<sup>5</sup>, que le marché intérieur était, à la même date, pénétré par l'étranger à hauteur de 39,45 %<sup>6</sup>, que le déficit de la balance courante représentait, toujours en 1996, 2,4 % du PIB tunisien (4,3% en 1995, 3,1% en 1997 et 3,4% en 1998), ceci pour ne mentionner que les flux de biens et services. Concernant les capitaux, les investissements directs étrangers contribuaient pour 6,2 % à la FBCF (Formation Brute de Capital Fixe) en 1996, 7,8% en 1997 et 13,4% en 1998 ; le service de la dette extérieure (remboursement + intérêts) mobilisait respectivement 17,2%, 16,4% et 16,1% des recettes extérieures courantes de ce pays en 1996, 1997 et 1998 (BCT, 2000). Exprimée en ces termes, l'extraversion apparaît d'ailleurs relativement modérée et, sous certains aspects, en voie d'amenuisement, puisque, par exemple, la dette extérieure est passée de 60% du PNB (Produit National Brut) en 1986 - date à laquelle son service pesait pour 27,9% dans les recettes courantes - à 52,9% en 1994<sup>7</sup>. Certes, l'analyse économique elle-même permettrait d'affiner et de nuancer considérablement cette appréciation, ne serait-ce que par une approche qualitative, structurelle et sectorielle de l'influence étrangère.

Mais cela suffirait-il pour mesurer toute la portée de la notion d'extraversion ? Nous ne le pensons pas.

Comme le dualisme, l'extraversion habite les esprits. Préférence pour l'étranger, elle accentue l'étroitesse du marché intérieur. Affectant le champ des possibles des acteurs, elle aboutit à l'expatriation des cadres et décourage certains efforts de formation professionnelle<sup>8</sup>. Il est vrai qu'elle trouve à s'alimenter dans la comparaison que ces acteurs peuvent établir entre les conditions respectives de leur vie au pays natal et à l'étranger. Cette comparaison ne porte pas que sur le niveau de vie mais aussi sur sa qualité **telle qu'elle est perçue par eux**. C'est à ce point de la réflexion que la notion d'*extraversion* rejoint celle du *dualisme*. En effet, il ne s'agit pas d'affirmer que la comparaison en question tourne systématiquement à l'avantage de l'étranger, bien au contraire. Cela n'en est pas moins vrai – concernant l'espace qui a fait l'objet de cette recherche - pour une portion significative de la société *tunisienne* et une partie sans doute encore plus grande de la société *tunisienne*. Cette portion correspond-elle à ce qu'il est convenu d'appeler les « classes moyennes » ? S'agit-il, et uniquement, d'une affaire de génération (jeunes « extravertis » / aînés attachés à la terre natale), de niveau d'instruction ? La coupure entre l'étranger et le national correspond-elle à la dichotomie moderne / traditionnel ? Même si nous pensons, à la suite d'A.KRICHEN (1987), que cette assimilation est abusive, il reste que c'est sans doute bien ainsi qu'un certain nombre d'acteurs parmi les plus influents se représentent la réalité. En gros, il s'agirait de ceux qui se réfèrent au code « moderne ». Ce code est celui qui fonde le pouvoir sur le savoir livresque par opposition à celui qui le fonde à l'inverse sur la tradition et sur l'autorité<sup>9</sup>. Mais, puisqu'il est question de pouvoir, ce code moderne est aussi, dans l'ordre politique, le langage du droit abstrait universel comme fondement du pouvoir. Celui qui parle ce langage accepte de se plier au pouvoir impersonnel du droit (constant, égal pour tous, démocratiquement bâti et modifié,

<sup>5</sup> Calcul effectué d'après les données de la BCT (Banque Centrale de Tunisie) : bulletin de la BCT n° 120 (septembre 1977) pour le PIB de 1996 calculé à prix courants et au prix du marché ; « Principaux indicateurs » de la BCT du 17 février 2000 pour les exportations FOB (« Free On Board ») en 1996.

<sup>6</sup> Résultat obtenu, à partir des données de la BCT (17/02/2000), par le calcul suivant : consommation finale + FBCF / Importations CAF (Coût Assurances Fret).

<sup>7</sup> « L'art et la manière de s'endetter », *L'Economiste Maghrébin*, 1995, n°133.

<sup>8</sup> Cf., supra, Deuxième Partie, I-B-b-4.

<sup>9</sup> Cf., supra, Deuxième Partie, III-conclusion.

transparent) au détriment d'autres styles de pouvoir, paternaliste, charismatique, clientéliste... ou tout simplement autoritaire.

C'est ici que le Pouvoir nous semble avoir une part de responsabilité énorme dans l'extraversion. On dira que l'extraversion fait partie de la politique explicite de la Tunisie (ouverture du marché à la concurrence internationale, politique d'encouragement à l'exportation, efforts pour attirer les capitaux étrangers) et qu'elle est donc revendiquée par le Pouvoir. Mais ce Pouvoir ne croit pas si bien dire. Il renforce aussi l'extraversion par des voies qui n'étaient pas forcément conçues par lui dans ce but.

En effet, il faut se garder d'adopter une conception par trop étriquée de ce qui constitue la qualité de la vie dans un territoire. Au-delà des aménités naturelles et de l'équipement en infrastructures et en services, il y a lieu de considérer également les caractéristiques *patrimoniales* de ce territoire qui tiennent au Droit et aux droits. La notion de patrimoine ne se résume pas à un ensemble de biens, c'est aussi un ensemble de droits. Le patrimoine n'est pas qu'individuel, il appartient aussi, en indivision, à une collectivité. La liberté d'expression, par exemple, en fait partie. Or, à cet égard, nous nous trouvons face à un paradoxe : au moment même où le Pouvoir tunisien déploie des efforts considérables pour offrir aux investisseurs étrangers des conditions alléchantes, il décourage de diverses manières, dont l'autoritarisme, une partie non négligeable des élites du pays, lesquelles détiennent le savoir-faire que l'investissement étranger est précisément censé procurer (parmi d'autres ressources).

Puisque les relations de proximité font défaut dans la région de Tunis, le choix du Pouvoir consiste à favoriser leur remplacement par des relations résiliables dans le cadre de la mondialisation, en mettant en avant le partenariat international. Il y a lieu de se demander cependant s'il ne serait pas tout aussi exact d'affirmer, à l'inverse, que le choix de favoriser la connection de la région tunisoise à la toile des réseaux mondiaux serait en partie responsable des carences en matière de relations de proximité. Les entrepreneurs qui recherchent des partenaires étrangers sont le plus souvent indifférents à leurs confrères tunisois et même tunisiens : ils n'ont rien à apprendre d'eux, estiment-ils. Conçue ainsi, la valorisation du partenariat semble bien renforcer le dualisme qui apparaît de ce fait surdéterminé de multiples façons : d'un côté, les autodidactes ou entrepreneurs formés en Tunisie, ainsi que les ouvriers ; de l'autre côté, les employeurs instruits, le plus souvent formés à l'étranger, traitant avec des partenaires étrangers, ainsi que les cadres des grands groupes, également formés à l'étranger, important des savoir-faire et des « savoir-gérer » traduits dans le « code moderne ».

Il est vrai qu'un certain nombre de recherches actuelles semble donner raison à cette orientation en minimisant le rôle de la proximité dans l'innovation<sup>10</sup>. Il est pourtant reconnu que les contacts entre utilisateurs et producteurs (de technologies ou de produits) sont d'autant plus indispensables que les technologies ou les produits en question sont nouveaux car les connaissances ne sont pas encore fixées, traduites en normes transmissibles à distance. Mais, remarque-t-on, conformément d'ailleurs à la prédiction de MARSHALL, le développement de nouveaux moyens de communication permet des contacts réguliers et approfondis entre deux ou plusieurs acteurs physiquement très éloignés les uns des autres. Des contacts qui demeurent physiques peuvent être *organisés* malgré l'éloignement : la baisse des coûts de transport permet le déplacement d'acteurs éloignés les uns des autres pour de courtes réunions. Mais l'exigence *organisationnelle* qui en découle implique que la distance géographique soit compensée par une proximité institutionnelle et, au-delà, que cette

---

<sup>10</sup> BOUGRAIN Frédéric : « Les enjeux de la proximité institutionnelle lors du processus d'innovation », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1999, n°4.

proximité institutionnelle soit favorisée, à son tour, par le « partage d'une culture et d'une histoire commune » (BOUGRAIN F., 1999).

Or, cette analyse dévalorisant le rôle de la proximité par rapport à celui du réseau dans l'innovation dévoile certaines de ses limites lorsqu'on la confronte à la situation dans laquelle se trouvent les pays en voie d'industrialisation. Comme toutes les nouvelles technologies, celles qui favorisent la communication et l'information ne se répandent pas en priorité dans ces pays. D'autre part, nous espérons avoir montré dans le cas de la Tunisie que les carences institutionnelles pouvaient y être au moins aussi criantes que celles qui concernent l'accès à la technologie. Enfin, l'insertion d'un entrepreneur tunisien dans une « entreprise-réseau » mondialisée suffirait-elle pour lui insuffler le sentiment de partager « une culture et une histoire commune » avec ses partenaires étrangers et, surtout, d'insuffler à ces derniers ce même sentiment réciproque ? La coopération intra-maghrébine ayant pris beaucoup plus de retard et se heurtant à beaucoup plus de difficultés que l'ouverture de chaque pays du Maghreb en direction du continent européen<sup>11</sup>, c'est en fait l'« espace euro-méditerranéen » qui constitue le cadre géopolitique dans lequel les pouvoirs publics des deux rives de la Méditerranée se proposent de développer cette coopération résiliaire. Or, l'absence d'« un sentiment d'appartenance » à cet espace est signalé comme un des obstacles à sa construction sinon en tant que pure et simple zone de libre-échange, du moins comme espace vivant de coopération multiforme<sup>12</sup>.

Un paradoxe veut justement que ces pays en voie d'industrialisation, qui se trouvent finalement les moins bien « équipés » technologiquement, institutionnellement et culturellement pour aborder la relation résiliaire, « subissent » peut-être le plus l'attrait de cette stratégie et dévalorisent le plus la dimension territoriale et de proximité. C'est du moins ce que nous avons cru pouvoir constater s'agissant de la Tunisie du fait de l'accent qui est mis dans ce pays sur la recherche de partenaires étrangers.

De plus, la coopération avec l'étranger ne saurait constituer une *alternative* à la culture de la relation de proximité. La première ne dispense pas de la seconde et s'en nourrit souvent, comme de multiples signes l'attestent. Ainsi, l'existence d'un territoire industriel fécond apparaît comme un avantage susceptible d'attirer les investisseurs étrangers. Dans la « politique économique des IDE », certains auteurs<sup>13</sup> ont pu mettre en avant une politique des « avantages construits », par opposition aux politiques d'attraction passive des capitaux étrangers. La première consiste à créer des conditions favorables à l'exploitation productive par ces capitaux étrangers de leurs investissements. « Leur objectif (de ces politiques industrielles) est moins d'attirer tel ou tel investisseur étranger que de créer les conditions pour qu'il reste ». Cela signifie, en amont, le développement d'infrastructures diverses et des compétences des acteurs nationaux ; en aval, l'amélioration des capacités d'organisation, de coopération, d'innovation, de l'efficacité du système judiciaire et du « **niveau de confiance**<sup>14</sup> » (BELLON B., GOUIA R., 1997). D'autres auteurs sont encore plus explicites : parmi les priorités d'une politique d'attractivité des investissements étrangers, Charles-Albert MICHALET place ainsi en bonne place « l'émergence souhaitable mais complexe des districts industriels », qui « doivent progressivement se substituer à la création de zones

---

<sup>11</sup> REGNAULT Henri : « Les intégrations économiques en Méditerranée : état des lieux et perspectives », in : BENHAYOUN G., CATIN M., REGNAULT H. : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre-échange*, Paris : L'Harmattan, 1997.

<sup>12</sup> CHEVALIER Agnès, KEBABDJIAN Gérard : « l'Euro-méditerranée entre mondialisation et régionalisation », *Monde arabe Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

<sup>13</sup> BELLON Bertrand, GOUIA Ridha : « Investissements directs et avantages construits », *Monde arabe/Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

<sup>14</sup> Souligné par nous, A.M.

franches industrielles »<sup>15</sup>. Pour lui, en effet, ce dernier type d'initiative « caractérise les pays qui se situent à la périphérie de la globalisation ; il ne constitue pas un moyen de s'intégrer au club des *core countries*<sup>16</sup>.

La notion de *confiance*, à laquelle il a été fait allusion ci-dessus, mérite que nous nous y arrêtons brièvement. La capacité des acteurs à inspirer confiance constitue une condition indispensable pour qu'un espace puisse fonctionner comme territoire industriel : c'est ce que notre travail a pu confirmer à propos de la région de Tunis. Or, il est remarquable que le terme de « confiance », qui n'est pas un concept économique, connaît un succès spectaculaire sinon dans la science en tout cas dans le discours économique ; mais il est tout aussi remarquable que son usage économique demeure triplement limité : limité à une école de pensée (le libéralisme), limité à un thème (la sphère financière) et, enfin, limité en ce sens que seuls certains acteurs économiques – en fait, les détenteurs de capitaux – éprouveraient le besoin, selon cette pensée, de se trouver en confiance. La confiance ne ferait pas partie, par contre, de la panoplie des biens et services indispensables à la reproduction de la force de travail des prolétaires. Généralement, la confiance est évoquée dans les discours servant à justifier toutes les politiques visant à la stabilité monétaire. Mais elle n'est cependant pas (plus) absente des approches économiques du développement. C'est ainsi que, parmi « les éléments d'une stratégie du nouveau développement » proposés par J. STIGLITZ, figure la constitution d'un « système financier stable et efficace » qui, entre autres objectifs, « protège les déposants et crée la confiance en bordant “le terrain de jeu” des marchés financiers, en protégeant aussi les investisseurs des abus et, enfin, qui identifie les parties spoliées dans la société » STIGLITZ J., 2000, p.26). Mais, pour être appliquée à la question du développement, cette approche n'en privilégie pas moins la sphère financière. Or, notre travail, parmi d'autres, a montré ou rappelé que la confiance d'un inventeur dans son partenaire, d'un entrepreneur dans ses cadres, d'un salarié dans ses camarades pouvait s'avérer tout aussi déterminante pour le développement industriel que la confiance d'un épargnant dans la solidité d'une monnaie. Nous proposons donc d'élargir la portée de la notion de confiance.

La confiance, ainsi considérée dans toutes ses dimensions, est donc partie prenante d'un « environnement propice » à la constitution de territoires industriels mais aussi à l'attraction des capitaux étrangers.

L'appel aux capitaux étrangers est considéré officiellement comme une nécessité pour pallier les effets trop brutaux de l'ouverture du marché intérieur tunisien à la concurrence internationale. Cette dernière est acceptée par l'Etat tunisien (sinon par l'ensemble des industriels). Malgré la mise œuvre d'un « programme de mise à niveau » de l'économie tunisienne, la disparition de pratiquement le tiers de l'appareil productif industriel tunisien est considérée comme inéluctable. Le pari est donc implicitement pris que le développement des entreprises nationales qui subsisteront – ainsi que, justement, celui des entreprises étrangères – suffira à compenser l'effet social de ces disparitions. Mais l'arithmétique ne saurait cacher qu'une telle évolution risque fort, selon nous, de renforcer le dualisme de la société tunisienne : en effet, on devrait assister, en toute logique, à une prolétarianisation, formelle ou *seulement réelle* (si nous pouvons nous permettre cette expression) de ces couches d'entrepreneurs ruinés dont on a toutes raisons de penser qu'ils se situent, en terme de dualité,

---

<sup>15</sup> MICHALET Charles-Albert : « investissements étrangers : les économies du Sud de la Méditerranée sont-elles attractives ? », *Monde arabe Maghreb-Machrek*, hors-série, décembre 1997.

<sup>16</sup> Ainsi sont nommés par C.A. MICHALET le second des quatre « cercles concentriques » de pays hiérarchisés en fonction de leur attractivité pour les IDE. Les *core countries* viennent dans cet ordre, juste après la « Triade » (Japon, Amérique du Nord, Europe) ; ils se caractérisent par le fait de recevoir plus d'IDE qu'ils n'en suscitent eux-mêmes, mais, néanmoins, d'investir eux-mêmes de manière croissante à l'étranger.

plutôt sur le versant national / traditionnel et qui tomberont par conséquent sous la dépendance d'acteurs plutôt situés, quant à eux, du côté « moderne » et extraverti. Cette dépendance nouvelle ne prendra pas forcément la forme du salariat mais éventuellement de la sous-traitance : dans le cadre de la production personnalisée et outre les courtiers-stratèges (qui tiennent le beau rôle), outre les identificateurs de problèmes et les résolveurs de problèmes qui ont également de quoi exercer sinon leur pouvoir, du moins des compétences créatives éventuellement exaltantes, il faudra bien toujours des « producteurs à façon ». Si cette fonction devait être associée au pôle « national/traditionnel » tandis que la créativité incomberait aux représentants du pôle « étranger/moderne », voilà qui ne serait pas de très bon augure pour qui se soucierait de fonder la tradition sur la modernité.