



**HAL**  
open science

## Culture de la concurrence et développement de la petite et moyenne industrie privée.

André Métral

► **To cite this version:**

André Métral. Culture de la concurrence et développement de la petite et moyenne industrie privée. : Le cas tunisois est-il singulier?. *Insaniyat/ Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, 2002, VI,2-3 (17-18), pp.205-223. halshs-00493603

**HAL Id: halshs-00493603**

**<https://shs.hal.science/halshs-00493603>**

Submitted on 20 Jun 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.

# Culture de la concurrence et développement de la petite et moyenne industrie privée : le cas tunisois est-il singulier ?

André METRAL

Docteur en géographie de l'Université de Tours

Entre planification publique et promotion de l'initiative entrepreneuriale privée, les chemins de la Tunisie et de l'Algérie se croisèrent au début de la décennie 1970. Tandis que l'Algérie s'engageait dans une expérience planificatrice sous la houlette de M. Boumédiène, la Tunisie congédiait en 1969 M. Ben Salah, son champion de la planification et de la collectivisation, et promulgua en 1972 une première loi en faveur des investissements étrangers et des activités totalement exportatrices. On assista alors dans ce pays à une multiplication des créations d'entreprises privées, qui fit passer le poids relatif du secteur public de 68% des investissements au cours des années 1960 à 55% dans la décennie suivante<sup>1</sup>. Il faudra toutefois attendre 1981 pour que l'Etat tunisien entame un processus de privatisation, qui sera poursuivi avec lenteur mais obstination jusqu'à nos jours et qui permettra à ces proportions de se renverser. En effet, en 2000, l'apport du secteur privé atteignait 52% des investissements<sup>2</sup> (chiffre toutefois inférieur aux 56% prévus par le IX<sup>ème</sup> Plan de développement pour la période 1997-2001).

L'affaire paraît donc entendue : la Tunisie, après s'être quelque temps fourvoyée avec les collectivistes, aurait définitivement rejoint le camp libéral. Du reste, l'ensemble du Maghreb ne suit-il pas *grosso modo* le même chemin ? N'en est-il pas de même de la plupart des pays du Tiers-Monde ? N'y a-t-il pas un mouvement général d'*acceptation* du libéralisme et de tout ce qui l'accompagne : libre initiative, libre circulation des biens et services et des facteurs de production, exercice spontané de la concurrence ?

En réalité, les choses ne sont pas aussi simples. Qui parle d'« acceptation » s'engage dans une problématique idéologique et s'intéresse de fait aux *représentations sociales* des acteurs. Il y a lieu de distinguer les représentations codifiées dans les idéologies en tant qu'appareillages abstraits de ce qu'en retiennent les gouvernements dans leurs politiques et, surtout, de ce qu'en retiennent les acteurs impliqués dans une expérimentation quotidienne de l'économie. Certes, l'idéologie libérale constitue un tout cohérent qui valorise la liberté d'entreprendre et de commercer, le marché et la concurrence. Mais les acteurs ont-ils vraiment appris cette leçon-là par cœur ? Tout se passe au contraire comme s'ils prenaient au mot la leçon de libéralisme à un point tel qu'ils revendiqueraient la liberté de n'en consommer que le morceau qui les intéresse.

En particulier, les acteurs *acceptent-ils* vraiment la concurrence ? La question prend encore plus de relief quand on la pose à propos de ceux d'entre eux qui sont censés naturellement soutenir l'idéologie de la libre entreprise : les entrepreneurs. Mais elle peut également être posée à des acteurs dont la culture est, en principe éloignée de cette acceptation : les salariés. L'objet de cet article est de tenter d'y répondre principalement à travers l'exemple des entrepreneurs industriels de la région de Tunis<sup>3</sup>, sans prétendre ni à la

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> « Bilan du monde », édition 2001, *Le Monde*, page 91.

<sup>3</sup> En mobilisant quelques enseignements d'un travail de recherche qui a été mené par nous à Tunis entre 1994 et 1998 sous la direction de Pierre SIGNOLES (*Entreprendre et innover dans l'industrie à Tunis : Ancrage*

singularité ni à l'universalité de cet exemple. Nous espérons plutôt éveiller ainsi des échos dans d'autres espaces comparables. Il ne nous semble en effet pas impossible que des lecteurs d'autres pays du Maghreb intéressés aux mêmes questions reconnaissent pour partie, à travers ces lignes, leurs propres réflexions ou leurs propres observations.

## Débauche et débauchage.

Quand on interroge les entrepreneurs industriels de la région de Tunis sur eux-mêmes, sur leurs concurrents et sur leurs salariés, on est vite frappé par un paradoxe : la culture de la concurrence s'élargit dans la société tunisienne. En effet, elle gagne des champs traditionnellement réservés à d'autres types de rapports sociaux : nous voulons parler des relations entre salariés, théoriquement structurées par une logique de solidarité, qui se met parfois au service de la lutte des classes (c'est du moins cette logique que la Révolution industrielle et le Mouvement ouvrier ont suscitée en Europe occidentale au XIX<sup>ème</sup> siècle, même si, il est vrai, cette logique y a perdu bien de sa force à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle). Or, à Tunis, des exemples frappants montrent que des catégories de salariés, déterminées par le critère de l'âge ou/et de la qualification, entrent très souvent dans des rapports de concurrence réciproque plus que de solidarité. Par ailleurs, la culture de la concurrence ne trouve au contraire que de fragiles véhicules en la personne des entrepreneurs ; non pas que la concurrence entre ces derniers ne soit pas rude en tant que pratique, bien au contraire ; mais les entrepreneurs la perçoivent d'une manière qui lui ôte une grande part de sa *légitimité* : pour eux, la concurrence n'est pas, comme l'enseignent les économistes libéraux, un phénomène naturel dont il faudrait s'accommoder ; elle est un milieu avant tout **hostile** : le concurrent est un copieur, un imitateur, un espion, un « débaucheur », et la concurrence est la plupart du temps « déloyale ».

Cela ne nous autorise pas pour autant à conclure péremptoirement que copiage, espionnage, débauchage, etc., seraient pratiqués à plus grande échelle dans la région de Tunis que partout ailleurs. C'est plutôt, encore une fois, la manière dont les entrepreneurs de cette région perçoivent cette réalité qui nous semble révélatrice d'une spécificité à travers laquelle, nous le verrons, l'ensemble du système industriel de cette région peut être démonté. Il n'est pas moins intéressant de noter que cette analyse résulte de la représentation par un étranger de la réalité tunisienne et tunisoise. Notre point de départ n'était autre que la perception d'une perception. De cette donnée qui constitue un risque pour la connaissance, car elle est de nature à en fausser l'objectivité, nous avons voulu faire une chance supplémentaire. Nous nous interrogerons en effet, en conclusion, sur le point de savoir si notre étonnement de chercheur étranger est, ou non, révélatrice d'un *réel* décalage entre des cultures de la concurrence qui seraient différentes d'une rive à l'autre de la Méditerranée.

Quelles sont les causes de cette carence en légitimité de la concurrence chez les entrepreneurs de la région de Tunis ? Et surtout, quelles en sont les conséquences sur le tissu industriel de cette région et sur les perspectives de son évolution ?

Cette représentation trouve d'abord son fondement et sa justification dans une réalité objective : on craint l'imitation parce que l'imitation existe, et nombre d'entrepreneurs l'ont rencontrée, comme en témoignent de multiples récits qui émanent d'eux. C'est ainsi que, par exemple, dans la filière textile il y a filature et filature : si les usines qui produisent du fil sont

assez rares en Tunisie (où domine la confection), on en organise, par contre, dans le sens policier du terme. Ce fut le cas, par exemple, pour découvrir l'origine d'une matière rocheuse utilisée par une femme chef d'entreprise dans son établissement de délavage des vêtements de jean. Le discours de bien des entrepreneurs de la région de la capitale fourmille d'anecdotes du même type : c'est un imprimeur spécialisé dans les livres scolaires, qui raconte que l'un de ses concurrents s'était attablé, un jour de rentrée des classes, à la terrasse d'un café qui faisait face à l'entrée de l'entreprise. C'est que, ce jour-là, l'imprimeur recevait une foule de clients que le concurrent pouvait ainsi découvrir et tenter de détourner. Des hommes d'affaires parcourent les zones industrielles les plus fréquentées au volant de leurs voitures pour guetter la sortie des ouvrières, s'enquérir du montant de leur salaire et surenchérir immédiatement : c'est la pratique du *débauchage* (qu'il ne faut pas confondre bien évidemment avec la débauche et ce même si on en retrouve certains éléments romanesques) ; le « débaucheur » pâtit d'ailleurs d'une connotation aussi péjorative que le « débauché » dans d'autres contextes. L'imitation ou le copiage ne consistent donc pas uniquement à copier des procédés ou des produits ; nous désignons également sous ce terme toute tentative de s'emparer d'une clientèle, d'une main-d'œuvre, d'une ressource, etc.

Mais, au-delà de l'anecdote, est-il possible de quantifier la réalité que constitue l'imitation ?

Loin d'être inhérente à la concurrence, l'imitation ne constitue qu'une manière, pour un entrepreneur, de se positionner par rapport à elle, l'autre consistant à s'en démarquer et s'en différencier. Il le fait dans ce dernier cas en *innovant* peu ou prou, d'une manière ou d'une autre. Ramenées au contexte tunisien, ces deux orientations alternatives - imitation vs/démarcation - peuvent se décliner selon cinq formes - du moins est-ce la classification que nous avons proposée -, lesquelles permettent d'identifier à cet égard cinq catégories d'entrepreneurs : les *introduceurs*, les *imitateurs*, les *améliorateurs*, les *producteurs à façon* et les *auteurs d'une production personnalisée*.

Une tentative de mesure de l'importance respective de ces catégories sur 48 entrepreneurs montre que l'imitation est minoritaire, puisque seuls 17,3 % des établissements concernés par ces entreprises ont pu, toutes générations confondues, être classés ainsi. Les innovateurs sont donc incontestablement plus nombreux, même si, pour des raisons historiques, l'innovation ne prend pratiquement jamais un caractère radical en Tunisie. On innove de préférence à partir de l'existant, mais d'un existant originaire de l'étranger, si bien que l'innovation prend la forme spécifique de l'introduction sur le marché tunisien d'un produit ou procédé existant à l'étranger : environ 30 % des établissements enquêtés par nous à Tunis sont des *introduceurs* ; environ 20 % améliorent cet existant pour l'adapter au marché ou à la culture locale et sont donc considérés par nous comme des *améliorateurs*. Quant aux 14,7 % de *producteurs à façon*, ils se bornent à obéir aux spécifications d'un donneur d'ordres dans une relation de sous-traitance, le plus souvent internationale, ce qui les place dans une position de dépendance totale tout en les soustrayant du contact direct de la concurrence locale. Il reste les *fournisseurs d'une production personnalisée* (17,3 % des cas). Ceux-ci se soustraient également à l'influence de la concurrence, mais en adoptant une position éminemment innovatrice : il n'existe pour eux aucun produit ou procédé déjà existant susceptible de les inspirer puisque la mission qu'on leur confie consiste justement à résoudre un problème singulier posé par un client. Cette demande constitue leur seule source d'inspiration.

Pour minoritaire qu'elle soit, la réalité de l'imitation n'en est pas moins déterminante pour expliquer que l'on craigne l'imitation. Avant d'analyser les réactions des quelque 50 %

d'imités à l'attitude de quelque 17 % d'imitateurs<sup>4</sup>, il est donc souhaitable de s'attacher à comprendre pourquoi les pratiques d'imitation sont sinon nombreuses, du moins suffisamment brutales pour affecter à ce point les représentations des « imités ».

Des conditions tenant à la structure industrielle rendent l'imitation à la fois possible et inévitable.

L'imitation s'avère possible (pour ne pas dire facile) en raison de la prédominance de branches faiblement capitalistiques, dans lesquelles la technologie utilisée est simple et où l'imitation peut, comme l'innovation, emprunter des formes empiriques (filature, débauchage...). En particulier, l'industrie textile reste le premier employeur et le premier pourvoyeur d'entrepreneurs. Ainsi, d'après l'API<sup>5</sup>, textile et cuir groupaient, en 1998, 46,9% des entreprises industrielles du gouvernorat de Tunis et employaient 44,4% de sa main-d'œuvre, loin devant les industries diverses (respectivement 19,7% des entreprises et 10,8% des emplois correspondant). Les industries mécaniques et électriques ne venaient qu'en troisième position pour le nombre d'entreprises (14,2 % du total) mais, il est vrai, en seconde position pour ce qui est des emplois, avec 19,5 % des effectifs, ne devant que de très peu les IAA selon ce critère (18,1 % des emplois, mais 10,7 % des entreprises).

Il est vrai aussi que l'espace industriel tunisois ne se limite pas au gouvernorat de Tunis ; deux autres gouvernorats<sup>6</sup> lui sont indiscutablement liés car représentatifs d'une continuité d'agglomération : il s'agit des gouvernorats de l'Ariana et de Ben Arous qui, par ailleurs, forment avec celui portant le nom de la capitale, l'entité administrative du District de Tunis.

Si le visage industriel du gouvernorat de l'Ariana ressemble, somme toute, à celui qui vient d'être décrit - avec une position à peine moins importante de la branche textile puisque celle-ci groupe 40,5 % des entreprises et emploie 62,5 % des salariés -, il n'en est pas de même de celui de Ben Arous, lequel se présente sous des traits spécifiques. Berceau historique de l'industrie tunisienne, ce gouvernorat abrite plus volontiers des industries lourdes : les industries mécaniques et électriques représentent là (selon les mêmes sources et pour la même année) 25,2 % des entreprises et 24,4 % des emplois ; toutefois, elles restent dépassées par le textile, tant en terme de nombre d'entreprises que d'effectif salarié (respectivement 28,8 % et 36,4 %). Les industries diverses et agro-alimentaires occupent les troisième et quatrième place (respectivement 15,9 % et 14,8 % des entreprises de ce gouvernorat) et, contre toute attente, la chimie (9,4 % des entreprises et 8,6 % des emplois) et les matériaux de construction (5,9 % des entreprises et 10,4 % des effectifs de travailleurs) occupent dans les statistiques une place plus discrète que dans le paysage visuel ou olfactif de ce gouvernorat ! Encore convient-il de faire remarquer, s'agissant de l'industrie chimique - et ceci vaut pour tous les gouvernorats -, que les activités qui sont classées sous ce nom dans la région de Tunis ne se rattachent que très rarement à un processus industriel dit de « chimie lourde ». Il faut mentionner la fréquence de la fabrication de médicaments, activité en croissance en Tunisie, ainsi que celle de la plasturgie (fabrication d'articles divers par extrusion, rotomoulage, etc., et surtout confection d'emballages pour produits alimentaires ou autres). Si la première (industrie pharmaceutique) ne prête guère le flanc aux pratiques d'imitation, tant l'imitation dans ce domaine ferait appel à une capacité technologique de pointe, il n'en est pas de même des autres activités citées. Il arrive que la technologie soit si simple qu'elle puisse tout entière être contenue dans un **devis** ; c'est le cas notamment de la

---

<sup>4</sup> Il convient bien sûr de n'accorder à ces pourcentages qu'une valeur indicative, car ils n'ont été calculés que sur 48 entrepreneurs tunisiens installés dans la région de Tunis.

<sup>5</sup> Agence de Promotion de l'Industrie.

<sup>6</sup> S'y ajoute depuis peu le gouvernorat de la Manouba, récemment créé dans la partie ouest de l'agglomération tunisoise.

branche des emballages agro-alimentaire, où la créativité porte sur la forme d'une boîte de biscuits par exemple. Il arrive alors que des clients (qui ne sont pas des consommateurs mais d'autres industriels) transmettent à un ou plusieurs de ses concurrents le devis qu'ils ont réclamés à tel fournisseur d'emballages ; ce faisant, ils livrent à cette concurrence sinon un secret de fabrication, du moins un concept de produit, dont la mise au point a fait l'objet d'un investissement coûteux de la part de son concepteur ainsi « pillé ».

D'une manière plus générale, la faiblesse des barrières à l'entrée dans certaines branches industrielles en particulier et dans l'industrie en général est de nature à inciter bon nombre d'entrepreneurs à s'engouffrer dans toute brèche à la suite d'un innovateur.

Possible, l'imitation peut aussi être rendue dans une certaine mesure inévitable, pour des raisons qui tiennent aussi bien à la structure du marché intérieur des biens et des services qu'à la formation des entrepreneurs.

Le marché intérieur tunisien se caractérise par son étroitesse, due non seulement à la faible dimension démographique du pays mais aussi, et surtout, à la modestie du pouvoir d'achat moyen de la population. Quelques comparaisons statistiques nous ont ainsi conduit à estimer que, à la fin des années 1990, un salarié tunisien « du bas de l'échelle » devait travailler 6,2 fois plus longtemps qu'un « smicard » français pour s'offrir une chemise, 5 fois plus pour un kilowattheure d'électricité, 3,6 fois plus pour un litre d'essence, etc. On pourra penser que c'est précisément cette contrainte qui légitime le choix politique d'encourager les activités totalement exportatrices. Mais il reste qu'on ne s'improvise pas exportateur. Les produits ne franchissent pas les frontières sans que les producteurs ne changent de métier. Et, de fait, l'activité exportatrice reste souvent l'apanage du capital étranger ou bien soumise à ce capital étranger à travers une relation de sous-traitance internationale, dans laquelle la partie tunisienne ne dépasse pas le rôle du « producteur à façon ». Par conséquent, un nombre important d'entrepreneurs tunisiens de la région de Tunis est soumis, qu'on le veuille ou non, au marché intérieur et ressent son étroitesse comme une contrainte.

En effet, le caractère limité de ce marché ne peut qu'exacerber la concurrence dans la mesure où le volume d'affaires réalisé par chaque intervenant ne saurait croître qu'au détriment de celui de ses concurrents. De plus, le souci des consommateurs et, par contrecoup, de l'ensemble de la clientèle, de réaliser des économies fait du client un médiateur-catalyseur malgré lui de la concurrence, ce que l'exemple évoqué précédemment dans l'industrie des emballages agro-alimentaires montre bien : c'est pour « faire jouer la concurrence » (selon la formule populaire) que des clients sont conduits à transmettre, à travers des devis, des informations technologiques à des concurrents.

A côté d'un certain nombre d'entrepreneurs dotés d'une formation technique conséquente, beaucoup d'autres (d'origine commerçante par exemple) se lancent dans l'aventure sans maîtriser un métier précis. Cette réalité résulte des particularités locales d'un double système de choix : en premier lieu, celui qui conduit au choix même d'entreprendre ; en second lieu, celui qui préside, une fois cette première décision prise, au choix de la branche d'activité du nouvel entrepreneur.

Le choix d'entreprendre, quand il s'agit réellement d'un choix et non d'une contrainte due à des circonstances ou à des pressions familiales (décès d'un parent, menace de disparition d'une entreprise familiale en cas de refus par tel ou tel enfant de reprendre l'affaire), est guidé par des motivations diverses mais qui se trouvent rarement en rapport avec une quelconque passion pour un métier, pour une technique ou pour un produit. Une telle passion n'est pas totalement inexistante ; les quelques acteurs qui la véhiculent l'expriment avec une conviction inversement proportionnelle à leur nombre ; ils ont fondé leur entreprise

immédiatement après des études techniques ou après un passage par l'industrie en tant qu'ouvriers qualifiés ou ingénieurs. Mais de tels cas sont rares : sur 48 entrepreneurs de l'industrie manufacturière de la région de Tunis qui ont fait l'objet de nos enquêtes, ils n'étaient que 4 anciens salariés du secteur privé industriel et 3 devenus entrepreneurs dès la fin de leurs études. Les autres ont souvent connu une première expérience dans la fonction publique ou dans le secteur industriel public. Cette réalité reflète logiquement le passé industriel du pays, marqué par la dominance du secteur public dans la décennie 1960. Cette catégorie est souvent animée d'un désir d'autonomie et de pouvoir, ainsi que d'un rejet de la routine, qui motivent leur décision d'entreprendre. Les anciens commerçants sont également nombreux parmi les entrepreneurs actuels de la région de Tunis, ainsi que d'anciens cadres du secteur tertiaire (banque et assurance). Les premiers ont été parfois incités à pénétrer le secteur industriel dès la décennie 1960, et ce pour échapper aux menaces de nationalisation que faisait peser à l'époque le gouvernement de M. Ben Salah sur le commerce. Quant aux seconds, ils voient dans la perspective industrielle un moyen de réaliser des profits rapides en profitant d'opportunités pour l'observation desquelles ils sont aux premières loges (s'agissant des banquiers).

Pour comprendre, en second lieu, le système de choix de la branche d'activité des entrepreneurs de Tunis, il suffit d'énoncer quelques éléments de ce système : le passé professionnel des entrepreneurs, tel qu'il vient d'être évoqué ; le passé politique - touchant plus précisément sa politique économique - de la Tunisie ; enfin les traces laissées par ce double passé dans les représentations des entrepreneurs du temps présent. Ne revenons pas sur le passé professionnel des entrepreneurs, sinon pour rappeler que, sauf cas exceptionnels, ce passé ne les attachant à aucune branche particulière, il ouvre du même coup au maximum l'éventail des possibilités de choix. Jusqu'au milieu de la décennie 1980 (adoption du Plan d'Ajustement Structurel symbolisant un virage libéral définitif), la politique économique de la Tunisie servait, du fait de la protection du marché intérieur, une stratégie d'industrialisation dite de « substitution aux importations ». L'existence d'un déficit commercial au niveau d'une branche constituait une incitation de tout premier plan à investir dans cette branche. On vit donc un certain nombre d'entrepreneurs déterminer leur choix sectoriel en consultant quasi-exclusivement les statistiques du commerce extérieur, tandis que la très officielle API faisait de cette question un critère privilégié d'agrément des projets industriels. Certes, la suppression de cet agrément et le démantèlement progressif de l'essentiel de la protection douanière contre les importations ont changé les données de ce problème et vidé peu à peu ce critère de sa pertinence. Mais les représentations des entrepreneurs d'aujourd'hui restent marquées par cette approche, d'autant plus que la protection extérieure disparaît beaucoup moins rapidement dans la réalité que dans les textes (lesquels lui conféraient du moins une certaine transparence).

## Confiance et pouvoir.

Ces entrepreneurs qui investissent un métier dont ils ne connaissent pas les fondements ou se lancent dans une production dont ils ne maîtrisent pas d'emblée la technique peuvent bien sûr compenser ce handicap en veillant à s'adjoindre des collaborateurs techniquement compétents, salariés ou associés. Mais les deux formules soulèvent à peu près les mêmes questions : celle de la *confiance* et celle du *pouvoir*. Entre deux pôles extrêmes que constituent, d'une part, la famille et, d'autre part et paradoxalement, l'étranger, la confiance semble une exigence difficile à satisfaire dans les relations professionnelles à Tunis. Un nombre considérable de cadres trouvent difficilement un emploi dans le secteur privé, alors que les industriels auraient de toute évidence besoin de leurs services. Mais ceux-ci cherchent

en priorité leurs collaborateurs dans leur propre famille, au risque d'être forcés, faute d'y trouver « l'oiseau rare », de se passer de toute collaboration. Quant au partenaire associé, on le cherchera en priorité à l'étranger, tandis qu'un certain nombre de techniciens ou d'ingénieurs locaux désireux de se mettre en rapport avec un entrepreneur pour industrialiser une invention iront eux-mêmes en premier lieu courtiser des industriels étrangers (italiens, allemands, français). Question de confiance, mais surtout de *représentation* de la confiance. Car si la confiance est souvent trahie, il semble qu'elle le soit aussi fréquemment par des étrangers que par des compatriotes.

Quant au pouvoir, comment imaginer un instant que des entrepreneurs qui se sont lancés dans l'aventure industrielle précisément par goût du pouvoir puissent accepter de courir le risque de perdre dans la *réalité* celui que leur statut de chef d'entreprise leur donne *formellement* ? Or, dans la réalité, la maîtrise des savoir-faire est une clef déterminante d'accès au pouvoir dans l'entreprise. L'industriel qui embauche un ingénieur ou un technicien pour pallier sa propre incompétence technique court très clairement le risque de se voir confisquer le pouvoir réel dans son entreprise. Certains récits le montrent avec éloquence : c'est ce commissaire de police devenu patron d'une entreprise de métallurgie à son départ à la retraite et qui « met la blouse bleue », suit dans les ateliers les techniciens italiens appelés pour former le personnel et accompagne ses propres techniciens dans leurs visites des usines étrangères appartenant à ses fournisseurs de licences ; ce n'est pas faute de personnel qualifié, mais il s'agit d'éviter que ce dernier, en possédant le monopole du savoir-faire, puisse exercer, selon son expression, des chantages à la hausse des salaires ou à tout autre objectif. La rareté de la qualification technologique au moment de l'Indépendance en Tunisie a donné aux premiers ingénieurs formés à l'étranger une position dont certains ont usé de manière consciente pour asseoir un réel pouvoir dans l'entreprise, que celle-ci soit privée ou publique. C'est ce que nous montre le récit de ce technicien d'une entreprise publique du secteur agro-alimentaire, fier d'affirmer qu'il est le seul dans cette grande organisation à savoir assurer la maintenance des machines importées. Et d'énumérer les divers avantages que cette position a pu lui apporter, tant en terme financier que de conditions de travail. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire, pour un salarié, de posséder une qualification livresque ou scolaire, sanctionnée par un diplôme de plus ou moins haut niveau, pour parvenir à grignoter une part croissante de pouvoir à un employeur, quand ce dernier ne dispose pas d'une telle compétence. Cette dernière s'entend également comme un savoir-faire accumulé par l'expérience. Par exemple, un employeur de formation comptable, succédant à son père dans la direction d'une usine de pièces d'automobiles, avait l'impression de ne pouvoir contrôler l'organisation du travail de ses ouvriers car ses derniers avaient réussi, par de multiples manipulations, à rendre leur espace de travail inintelligible par autrui ; leur but était de se rendre irremplaçables, stratégie qu'on pourrait qualifier de « chantage à l'emploi ».

Finalement, pour l'entrepreneur soucieux de se familiariser avec une technique qu'il ne connaît pas sans tomber sous la dépendance de quiconque, il reste l'imitation, voie sauvage de la formation professionnelle ou de l'accès à la technologie.

L'imitation constitue donc une réalité objective qui permet de comprendre, avec d'autres causes, pourquoi la concurrence est vécue comme un milieu hostile à Tunis. Mais elle ne saurait suffire à cette compréhension. En effet, il n'y a pas d'*imitateurs* sans *imités* et ces derniers, par leurs réactions à l'imitation, contribuent à en amplifier ou à en atténuer les effets. Il importe donc de prêter autant d'attention au comportement des « imités » qu'à celui des « imitateurs ». Tout comme les seconds, les premiers effectuent des choix stratégiques sous contraintes. Quels sont ces choix et quels facteurs contribuent-ils à les éclairer ?



Rappelons tout d'abord que, si nous voulons bien nous référer à la typologie que nous avons proposée des positions entrepreneuriales face à l'innovation, les imitateurs ne constituent qu'une catégorie d'entrepreneurs sur cinq. Sur les quatre autres, deux constituent des positions vulnérables à l'imitation, deux autres sont au contraire des refuges contre l'imitation. Introduteurs et améliorateurs occupent les deux premières, tandis que les deux dernières catégories concernent les producteurs à façon et les fournisseurs d'une production personnalisée. Les producteurs à façon, n'ayant pas innové, ne craignent pas l'imitation. Leur position et leur survie dépendent plus de leurs donneurs d'ordres que de la concurrence. A l'autre extrême, les auteurs d'une production personnalisée se montrent pour ainsi dire trop innovateurs pour craindre l'imitation. Chacune de leurs prestations étant en principe unique car adaptée à un client singulier, ils ne craignent pas d'être imités. Les plus vulnérables des entrepreneurs sont donc ceux qui se sont démarqués en proposant une production à la fois nouvelle et susceptible d'être reproduite : il s'agit donc des introducteurs et des améliorateurs. Or, le positionnement de chaque entrepreneur dans l'une ou l'autre de ces catégories résulte d'un choix de leur part, même si ce choix est effectué sous contraintes.

Acceptons cependant de considérer que les introducteurs et les améliorateurs seraient confinés dans ces positions et intéressons-nous aux plus ou moins grandes marges de liberté qui leur sont offertes pour réagir aux pratiques d'imitation dont ils sont le cas échéant les victimes.

## Tu imites, donc j'innove ?

La stratégie la plus favorable tant au développement territorial ou national qu'à la prospérité individuelle des entrepreneurs concernés pourrait être qualifiée de « fuite en avant innovatrice ». P.-N. DENIEUIL décrit une telle stratégie dont il estime qu'elle caractérise d'autres régions de Tunisie, comme celles de Sfax et du Sahel<sup>7</sup> : elle consiste à abandonner toute activité ou toute production dès lors qu'elle fait l'objet d'une imitation et à la remplacer par de nouvelles. La mise en œuvre de cette stratégie suppose toutefois d'être en mesure de dépasser un certain nombre de contraintes. L'imité est par définition un acteur qui a innové, ce qui lui a valu d'investir de son argent, de son temps et de son imagination. Attendre de lui qu'il puisse renouveler ce processus chaque fois qu'un concurrent copie à peu de frais sa dernière innovation équivaut à lui demander, surtout lorsqu'il opère dans une branche (comme la confection) dans laquelle l'imitation est facile, rapide et peu coûteuse, de procéder à une véritable « innovation permanente ». Celle-ci n'est pensable que moyennant la réalisation de deux conditions non exclusives l'une de l'autre : posséder une surface financière suffisante et manifester un goût immodéré pour le sacrifice. Aucune de ces conditions n'est généralement remplie dans la région de Tunis, dont le tissu industriel, pour ce qui est de l'initiative privée nationale, ne compte pratiquement que des PME et, qui plus est, dans un cas sur deux, de petites PME. En effet, les données de 1998 fournies par l'API montrent que 82,6 % des entreprises industrielles du pays dont l'effectif était connu comptaient moins de 50 salariés, et 92,9 % moins de 100 salariés. Dans le District de Tunis, le nombre moyen d'emplois par entreprise industrielle se montait à 37,1.

De plus, comme nous l'avons déjà signalé, beaucoup de leurs fondateurs se sont lancés dans l'aventure avec le souci d'un gain financier à court terme et non pas par une passion pour une technique, pour un produit ou pour un métier, laquelle aurait pu le cas échéant se trouver à la base d'un apparent goût pour le sacrifice financier.

---

<sup>7</sup> DENIEUIL Pierre-Noël : *La PME tunisienne. Emergence et pérennité. Le Sahel et Sfax*, Travaux sociologiques du LSCI, n° 39, Paris : 1994, CNRS.

Il s'agit donc de tenir jusqu'à ce que les capitaux investis aient rendu le maximum. Faute d'en être sûrs, bien des innovateurs en puissance préfèrent laisser leurs idées dormir à l'état de chimères au fond de leurs tiroirs, de leurs logiciels ou des archives de l'INNORPI<sup>8</sup>. En attendant, celui qui a réellement innové, c'est-à-dire osé donner vie à de telles idées, peut-il alors compter sur une protection d'ordre institutionnel contre l'imitation ? Rien n'est moins sûr. D'abord, les mécanismes qui sont prévus à cet effet ne semblent pas bénéficier d'une réelle crédibilité auprès de tous les entrepreneurs. L'INNORPI délivre des brevets, reconnaît la propriété de modèles et de marques. Mais l'instruction de plaintes en cas de viol de la propriété industrielle suppose une compétence des représentants de l'Etat (juges ou fonctionnaires) dont doutent certains entrepreneurs.

Ensuite, des faits passés sont de nature à inspirer des craintes à ces mêmes entrepreneurs (ou à d'autres) en les incitant à penser que ceux-là mêmes qui seraient chargés de les protéger contre des pratiques de concurrence déloyale se rendent souvent coupables de telles pratiques. La mémoire collective accuse fréquemment des employés de banques ou des fonctionnaires, à qui des entrepreneurs sont conduits à confier des projets en vue d'obtenir des agréments ou des crédits, de détournements d'informations technologiques à leur propre profit ou en faveur d'amis ou de parents.

Dans ces conditions, il reste à ces entrepreneurs une seule solution : autodéfense et verrouillage de l'information. « Si la Société, si mon pays », pensent-ils, « n'est pas capable de me protéger, je vais le faire moi-même ». Ce réflexe, que nous nommerons « rétention des informations » peut prendre alors différentes formes qui sont autant de conséquences du phénomène de l'imitation.

## L'imitation au centre du système.

Il serait trop simple de placer l'imitation à l'origine de tout. Il nous paraît cependant possible de considérer qu'elle se trouve au *centre* du *système* que forme l'espace industriel de la région de Tunis en même temps quelle en éclaire les conditions de sa dynamique et de son évolution.

Sur le premier aspect, si nous voulions d'abord broser rapidement et de manière statique le portrait de ce système, nous en énoncerions les caractéristiques suivantes : les PME qui en sont les éléments sont souvent *peu spécialisées* en tant qu'elles s'adonnent à des activités ou productions multiples et pas toujours reliées par une logique industrielle ; l'espace industriel dans lequel elles se déploient présente lui-même une assez grande *hétérogénéité* du point de vue des activités ; les entreprises, enfin, sont relativement *dispersées* dans cet espace. Le tissu industriel, de plus, est *mouvant*. Enfin, le tout se déploie dans un contexte d'ouverture à la concurrence internationale. Ceci étant écrit, en quoi le phénomène de l'imitation contribue-t-il à dessiner un tel système ? C'est ce que nous nous attacherons à montrer maintenant.

La multiplication des activités est aussi inhérente à une logique d'imitation que la spécialisation va de pair, au contraire, avec une stratégie de démarcation. L'entrepreneur qui imite le fait parfois en élargissant la gamme de ses produits pour la rendre aussi complète ou plus complète que celle de ses concurrents ; mais il le fait aussi souvent en **ajoutant** à ses

---

<sup>8</sup> Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle.

produits ceux de ses propres fournisseurs : *internalisant* des activités jusqu'alors confiées à ces fournisseurs ou à des sous-traitants, il se pose de la sorte en concurrent de ces derniers. Se spécialiser, c'est au contraire accepter de laisser à la concurrence toutes les activités auxquelles on renonce, c'est faire passer un message implicite à cette concurrence : « Vous voyez, je vous laisse développer cette gamme de réfrigérateurs ; en retour, j'espère que vous me laisserez le champ libre sur cette autre gamme, sur laquelle j'ai choisi au contraire de me recentrer ». Or, à Tunis, cette bouteille est rarement jetée à la mer, parce que personne ne croit réellement qu'elle puisse être récupérée et retournée à l'envoyeur. Pour reprendre une terminologie chère à Robert AXELROD<sup>9</sup>, l'entrepreneur qui accepterait de réduire considérablement sa gamme, de centrer sa production et ses ventes sur un créneau précis (par exemple, une référence - combinant une marque et une norme technique - de pot d'échappement de voiture), en espérant que ses concurrents fassent de même sur un autre créneau, court le risque de toucher le « salaire de la dupe » si jamais ces concurrents n'entraient pas dans ce jeu. En effet, il se présenterait sur le marché avec une gamme beaucoup moins complète que la leur et perdrait ainsi en compétitivité. Il en est ainsi alors même que chacun gagnerait à ce que toutes les parties prenantes au marché jouent ce jeu. Chacun d'eux toucherait alors la « récompense pour coopération mutuelle » due aux économies d'échelle que permet la spécialisation. Mais cette récompense est cependant inférieure à la « tentation de l'égoïste » - gain obtenu par un joueur s'il fait cavalier seul alors que ses adversaires jouent le jeu de la coopération.

La diversification des activités des entreprises est donc un phénomène qui s'auto-entretient : les unes diversifient leurs activités pour imiter ; les autres, pour répondre à la stratégie des premières. En dehors d'une initiative extérieure (politique) ou interne au tissu industriel qui viserait à organiser ce tissu, seule la contrainte pourrait inciter les entrepreneurs à s'orienter malgré tout vers la coopération. Contrainte économique : la multiplication des activités dans l'entreprise est malgré tout coûteuse et l'ouverture à la concurrence internationale qui s'est accompagnée dans les années 1990 d'une politique de « mise à niveau des entreprises » ne peut que sensibiliser leurs chefs à la question des coûts. Contrainte sociologique : le seul facteur, si l'on en croit AXELROD, susceptible d'inciter des « joueurs » égoïstes à choisir malgré tout la coopération est la crainte de représailles futures, d'autant plus influente que la probabilité de se rencontrer à nouveau est forte pour ces joueurs. Cette dernière dépend en fait, dans le cas du « jeu » industriel tunisois, de la stabilité du tissu. Or, celui-ci semble plutôt se caractériser par sa *mobilité*. Dans l'ensemble du pays, créations et disparitions d'entreprises sont également nombreuses chaque année, même si le nombre des premières dépasse généralement celui des secondes. Par exemple, le nombre des créations et celui des disparitions d'entreprises dans l'industrie manufacturière tunisienne étaient respectivement de 3 552 et 1 483 en 1994, de 3 707 et 1 557 en 1995, enfin de 3 400 et 1 942 en 1996<sup>10</sup>. Mais il est permis de penser que la situation de capitale ajoutée, dans le cas de Tunis, l'anonymat à la mobilité. Tunis est un creuset où se rencontrent des populations d'origines régionales diverses, ceci pour ne rien dire des influences étrangères. La probabilité pour un « joueur » d'y rencontrer une seconde fois un « adversaire » y est sans doute plus faible que dans certains centres régionaux tels que Sfax, qui a pu être qualifié de « grand village ».

L'imitation engendre la crainte de l'imitation qui conduit les entrepreneurs les plus innovants, ceux qui courent le plus de risques de subir l'imitation, à pratiquer la rétention d'informations. Une des formes de ce comportement consiste à préférer l'isolement

---

<sup>9</sup> AXELROD Robert : *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Paris : Odile Jacob, 1992.

<sup>10</sup> DAMMAK Abdesselam : « La capacité de l'économie tunisienne à créer des emplois », *La Presse de Tunisie*, n° du mercredi 15 juillet 1998, Tunis.

géographique (du moins à l'égard des concurrents de la même branche) à la proximité. On sera réticent à localiser son établissement à proximité d'autres usines ou ateliers qui déploient le même type d'activité, de peur que n'en soit facilité l'espionnage industriel ou de peur que les concurrents ne profitent de la facilité accrue de débaucher du personnel salarié porteur sinon de secrets du moins de certains savoir-faire. Prenons l'exemple de cette très ancienne usine de teinturerie, de délavage et de nettoyage à sec de vêtements, jadis installée à l'ouest de la capitale, dans un quartier (Le Bardo) que l'urbanisation allait peu à peu annexer à la ville même de Tunis. Lorsqu'il fut question, au milieu des années 1990, de transférer cet établissement dans une zone industrielle, sa propriétaire résista farouchement à cette initiative, effrayée par la perspective d'avoir à y côtoyer des entrepreneurs occupant la même branche que la sienne. Les inventeurs, les auteurs d'une production personnalisée complexe nécessitant le recours à différents prestataires de services choisirent ces derniers les plus éloignés possible les uns des autres. Il en sera de même du choix, par un donneur d'ordres, de sous-traitants chargés d'accomplir chacun une phase d'un processus de production ou de fournir une pièce ou un élément d'un produit final. On les préférera nombreux en pensant qu'un seul fournisseur serait en mesure de reconstituer l'ensemble d'une innovation et de la reproduire. De plus, on les choisira dispersés dans l'espace afin d'éviter qu'une communication entre eux n'aboutisse au même résultat. Il en résulte donc une tendance à la dispersion géographique des unités de production, des prestataires de service et des sous-traitants. Cette tendance s'ajoute à d'autres forces centrifuges qui poussent à un desserrement industriel depuis le cœur de l'agglomération tunisoise vers une périphérie de plus en plus éloignée. Parmi ces autres forces centrifuges, on cite souvent, avec raison, de classiques déséconomies externes (encombrements dans le centre ville, coûts fonciers...). Il faut ajouter une autre raison moins souvent évoquée : la crainte, de la part des entrepreneurs, à l'endroit des concentrations ouvrières (dont Ben Arous offre un exemple relatif dans la région tunisoise) qu'ils considèrent souvent comme des foyers de lutte des classes.

Mais la volonté de s'éloigner de ses concurrents directs n'implique pas automatiquement le choix d'un isolement absolu. Elle se reflète aussi dans l'hétérogénéité de l'espace industriel. Il en résulte que les entrepreneurs ne côtoient guère leurs imitateurs, mais voisinent assez volontiers (d'autant plus que, par sa politique d'implantation de zones industrielles, l'Etat favorise la concentration spatiale des établissements) avec des industriels qui diffèrent par la branche choisie, par le marché, par l'origine du capital ou par la taille de l'entreprise. En particulier, on peut mettre en évidence, en Tunisie et à la suite de Pierre SIGNOLES<sup>11</sup>, trois sous-systèmes industriels, dont deux seulement s'avèrent (selon nous) représentés de manière significative dans la région de la capitale : un sous-système exportateur, qui fonctionne à partir d'inputs et de capitaux majoritairement étrangers et un sous-système d'approvisionnement du marché local en biens de consommation à partir d'inputs largement importés également. Aujourd'hui encore (donnons à cet adjectif une acception large : à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle), et malgré l'influence d'une politique qui tend à encourager tous les investissements destinés à l'exportation quelle qu'en soit l'origine du capital, ces deux sous-systèmes demeurent cloisonnés d'une manière relativement étanche. C'est ainsi qu'à La Soukra (banlieue Nord de Tunis proche de la côte et de l'aéroport), on trouve des entreprises de confection tournées totalement vers l'exportation et contrôlées par du capital étranger, ainsi que d'autres tournées vers le marché intérieur et relativement autonomes par rapport à ce capital étranger. Malgré une communauté de branche et un voisinage géographique, ces deux groupes d'entreprises n'éprouvent aucun besoin d'entrer en relation et de coopérer. Il en est ainsi *a fortiori* lorsque voisinent des unités appartenant à des branches d'activités différentes.

---

<sup>11</sup> SIGNOLES Pierre : *L'espace tunisien : Capitale et Etat-Région*, URBAMA, Tours : 1985.

L'imitation se trouve également, selon nous, au centre des conditions qui président à la reproduction de ce système et à son évolution. En elle-même ou du fait de la manière dont elle est perçue, elle constitue un frein à l'innovation et à la diffusion des innovations, et ce dans la mesure où elle déclenche des conduites de rétention des informations.

D'abord, et même si la présence de l'imitation suppose quelque part la présence de l'innovation (on n'imité pas s'il n'y a rien à imiter), force est de reconnaître que la première peut décourager la seconde, surtout si elle vient trop rapidement dans le cycle de vie du produit nouveau. L'imitation réduit la rentabilité de l'innovation.

Ensuite, l'imitation freine la diffusion des innovations dans le tissu industriel. Les salariés des entreprises qui innovent malgré tout constituent en principe un véhicule privilégié de circulation des informations relatives à ces innovations : en changeant d'entreprises, en se mettant à leur compte, ils peuvent reproduire eux-mêmes ou permettre la reproduction de la nouveauté dans le tissu industriel et contribuer ainsi au développement du territoire. Cette diffusion n'est jamais voulue ni acceptée pleinement par leurs employeurs. Mais du moins peuvent-ils ne pas s'y opposer s'ils sentent que ce processus s'exerce de manière suffisamment diffuse dans le temps et dans l'espace pour que leur propre profit n'en soit pas menacé. Dans la région de Tunis, il n'en est pas tout à fait ainsi. Les employeurs, se sachant des victimes potentielles d'un débauchage que l'on sait massif, essaient de prévenir ses conséquences. D'abord, ils font parfois en sorte que les savoir-faire dont ils s'estiment des dépositaires privilégiés ne soient pas intégralement transmis à chaque salarié mais qu'ils soient divisés, de telle sorte qu'aucun ne puisse les reconstituer intégralement au bénéfice de la concurrence. Ce souci limite donc considérablement les possibilités de formation professionnelle directe du personnel dans l'entreprise même.

Mais la formation professionnelle dispensée à l'extérieur de l'entreprise en pâtit également, non seulement parce que les employeurs craignent que les salariés diffusent certains secrets s'ils sont amenés à rencontrer ceux de la concurrence dans des séances de formation, mais surtout parce qu'ils considèrent bien souvent que l'investissement qu'ils seraient ainsi conduits à consentir risquerait de l'être à fonds perdus dans le cas où les salariés dont ils ont financé la formation iraient rejoindre une concurrence locale ou étrangère. Un photogaveur en fit l'amère expérience, la totalité des techniciens formés par lui l'ayant en un seul jour quitté pour un concurrent saoudien. La menace ne prend pas toujours ce caractère extrême ; elle peut se traduire par ce que des employeurs nomment un « chantage à l'augmentation de salaire », que les salariés nouvellement formés sont *a priori* suspectés de pratiquer un jour ou l'autre, ce qui témoigne par ailleurs de la subsistance d'une rareté relative des qualifications en Tunisie.

Des raisons tenant au contexte tunisien, à l'histoire de ce pays – prédominance de branches peu capitalistiques et par conséquent propices à l'imitation, caractère limité du marché intérieur, rareté relative des qualifications, origine commerçante ou de fonctionnaire des entrepreneurs... -, d'autres tenant plus particulièrement au contexte de la capitale - mobilité du tissu et anonymat - expliquent donc que la concurrence y soit vécue sur le mode de la tension, que l'espace industriel tunisois ne soit pas organisé de manière à laisser se manifester toutes les synergies possibles entre les unités de production et que la propagation des innovations en soit freinée. Nous avons donc finalement privilégié une approche qui situe les représentations des acteurs dans un contexte extérieur au monde de la représentation. Ce sont des conditions objectives (économiques, géographiques, sociologiques) qui sont censées éclairer ces représentations. Mais on sait bien que les représentations, même engendrées par des conditions extérieures, mènent leur vie propre. On pourrait donc se demander s'il n'existerait pas une *culture* de la concurrence, née de déterminations plus anciennes que celles

que nous avons évoquées dans ces lignes, et qui serait différente d'un espace géographique à un autre. Les acteurs ne donneraient pas partout le même sens au phénomène. Par exemple, ce qui est compétition ici deviendrait agression là ; l'émulation quelque part se muerait ailleurs en imitation, en copiage, en tricherie, tandis que le débauchage pour les uns serait atténué en simple surenchère pour les autres. On pourrait expliquer ces différences par le fait que les acteurs de tous les espaces industriels n'ont pas la même *accoutumance* à la concurrence. Par exemple, on pourrait proposer que l'habitude de la concurrence en Tunisie serait moins ancienne que dans un pays industrialisé du nord de la Méditerranée du fait du caractère fort tardif de la formation d'une catégorie sociale d'entrepreneurs privés nationaux. Mais il faudrait alors concilier cette hypothèse avec le fait que, comme nous l'écrivions plus haut, la concurrence envahit au contraire en Tunisie des champs inattendus, comme celui des relations entre les salariés. On serait alors tenté d'arguer que c'est au contraire un excès de concurrence dans la pratique tunisoise qui en dévaloriserait la notion dans les représentations de nombre d'entrepreneurs. Un tel excès ne serait d'ailleurs pas incompatible avec le caractère récent de la libéralisation économique en Tunisie.

Il ne faudrait cependant pas oublier le rôle du contexte politique. La seule leçon solide que nous puissions immédiatement tirer de ces observations, c'est que la concurrence ne peut être légitimée et, partant, jouer un rôle positif sur le développement territorial que si les règles du jeu en sont clairement définies et leur application garantie par une autorité qui inspire le respect.