



**HAL**  
open science

## L'industrie endogène à Sfax

Ali Bennasr

► **To cite this version:**

Ali Bennasr. L'industrie endogène à Sfax. CVRH. Des curés aux entrepreneurs La vendée au XXème siècle, Centre Vendéen de recherches historiques, pp.583-598, 2005. halshs-00589762

**HAL Id: halshs-00589762**

**<https://shs.hal.science/halshs-00589762>**

Submitted on 1 May 2011

**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.

## L'INDUSTRIE ENDOGENE A SFAX

Ali BENNASR

*Contrairement aux autres centres industriels du pays, dont la création et l'impulsion ont été initiées par les pouvoirs publics, l'industrie sfaxienne fut l'œuvre du capital local. L'esprit d'entreprise des Sfaxiens et les ressources financières d'une agriculture tournée vers le marché ont permis de créer et de développer un pôle industriel dynamique qui, par le nombre d'établissements, d'emplois et le chiffre d'affaires, place la ville au second rang national derrière le Grand Tunis.*

*Basée sur l'entreprise familiale, puisant en partie ses origines de l'artisanat utilitaire, l'industrie de Sfax présente une structure atomisée — voulue plus que subie — qui se caractérise par une facilité d'adaptation, d'insertion spatiale et économique dans son milieu local.*

*Le tissu industriel formé par la petite, voire la micro entreprise, détient une part non négligeable de la production nationale dans des activités comme la transformation des huiles d'olives, le cuir et la chaussure, le travail du bois, la quincaillerie... Nous allons nous intéresser aux origines de cette industrialisation endogène et de la dynamique entrepreneuriale sfaxienne, mais aussi à sa portée et à ses limites.*

Depuis le milieu des années 1960, la ville de Sfax a connu une augmentation soutenue et croissante de ses établissements et de son emploi manufacturier. Cette industrialisation, qui n'était pas unique en Tunisie, présente cependant la caractéristique d'être la seule qui soit totalement endogène.

Avec 2 500 établissements et 50 000 emplois, soit 15 % du total national, Sfax représente aujourd'hui le deuxième centre manufacturier du pays. Basée sur la petite entreprise familiale et puisant sa force des spécificités de son territoire et d'une forte identité communautaire, l'industrie sfaxienne peut être assimilée à un système local de production.

*Aux origines de l'industrie endogène : le négoce*

Le système industriel sfaxien est un phénomène assez récent, même si les prémices de cette industrialisation remontent au début du siècle dernier. L'apparition de l'industrie comme activité manufacturière caractéristique de la ville ne date en effet que de la fin des années 1960.

L'industrialisation dite endogène, longtemps délaissée par les politiques publiques, trouve aujourd'hui un regain d'intérêt. Considérée naguère comme marginale, sans effets d'entraînement, l'industrie autochtone n'a en effet suscité l'intérêt des acteurs qu'avec la crise des années 1970. Jusqu'à cette date, le développement des territoires était souvent pensé en termes nationaux. Pour un pays donné, il s'agit d'adopter un modèle susceptible de le rendre plus apte à la croissance. Selon ce modèle, la grande firme industrielle est la seule qui pourrait jouer ce rôle. Mais la crise du modèle a remis en cause le culte de la grande entreprise, et a propulsé la petite et moyenne entreprise comme alternative possible de développement.

Paradoxalement, à l'ère de la mondialisation, le développement est davantage défini en termes locaux (régions, quartiers, agglomérations...). Il est associé à la capacité des acteurs sociaux de mettre en œuvre des projets qui valorisent les ressources humaines et génèrent des bénéfices pour l'ensemble de la communauté locale. Les districts industriels et les systèmes localisés de production font partie de ce mode de développement. L'industrie endogène représente un vecteur possible de développement des territoires locaux.

Le succès des districts industriels de la troisième Italie, au temps de la crise du modèle fordiste, et leur capacité d'adaptation, l'ont érigée en modèle. Des chercheurs ont essayé de trouver dans le modèle italien des répliques dans plusieurs autres territoires. Les définitions se sont succédé, allant de celle de district pour les territoires industriels qui se rapprochent du modèle italien, au système local de production, au *cluster* pour ceux qui n'en gardent que quelques traits caractéristiques.

La plupart des facteurs favorables à la croissance du district ont été recensés dans un grand nombre de districts italiens et peuvent être considérés comme nécessaires à une industrialisation de ce type. Ces facteurs peuvent se résumer dans la synergie entre le milieu physique et humain par d'une part des conditions naturelles adéquates (proximité des matières premières, facilités de communication...), et la proximité de centres urbains qui constituent les marchés initiaux et où les services sont concentrés. D'autre part une population locale qui possède une éthique de travail et un esprit d'entreprise, ainsi qu'une main-d'œuvre abondante libérée de l'agriculture et des activités banales. Enfin l'existence d'un capital disponible, qui a été accumulé dans l'agriculture et le commerce et est soutenu par des structures de solidarité comme la famille.

L'énoncé des facteurs nécessaires suggère que les districts ne sont pas facilement transposables ni reproductibles. Un véritable district industriel ne correspond pas à une stratégie d'aménagement du territoire, de développement de zones industrielles ni de technopôles. Un district industriel, c'est le rassemblement localisé de petites entreprises non dominées par une grande unité, chacune de ces unités étant spécialisée dans quelques opérations bien précises. Il y a ainsi une étroite interpénétration entre l'activité industrielle et l'activité socio-économique. Un district industriel ne s'improvise pas, il correspond à une culture, à une histoire, à des traditions et à des métiers.

De par les limites objectives d'une économie émergente, il est évident que le tissu industriel de Sfax ne peut pas répondre à l'idéal italien, même si plusieurs facteurs favorables à son apparition rappellent ceux des districts. Le tissu sfaxien est avant tout en effet un espace de petites entreprises, développé dans un territoire local spécifique où le capital endogène familial issu de l'agriculture et du commerce est dominant. Il peut être assimilé à un système de production localisé dans une logique d'industrialisation endogène, non prévue et non initiée par les politiques.

Jusqu'à la veille du XX<sup>e</sup> siècle, l'industrie était absente des activités de la ville de Sfax. Cette dernière ne regroupait qu'une trentaine d'entreprises formées d'huileries saisonnières, quatre savonneries, deux tanneries et deux entreprises de construction métallique. La faiblesse de l'industrie, qui entre dans le cadre général du sous-développement des colonies, était liée aussi à des facteurs spécifiques à la ville. L'absence de traditions artisanales et les faiblesses de l'*hinterland* ont contribué aux carences du secteur. Contrairement à d'autres villes et régions de la

Tunisie, Sfax n'était pas héritière d'une longue tradition artisanale. Elle n'était pas non plus au centre d'une région agricole riche pouvant fournir les intrants pour l'artisanat.

Depuis sa fondation, probablement à l'époque des Aghlabides, et jusqu'à la veille du XX<sup>e</sup> siècle, Sfax était un îlot urbain déconnecté de son arrière-pays. Coupée du continent où la tribu et le monde bédouin commencent aux portes de la ville, sa mainmise foncière se limite à quelques kilomètres vers l'intérieur. La frontière sociale qui fait écran entre Sfax et son espace a favorisé les tendances d'autarcie et de fermeture de son économie de relations, et cependant elle a forgé l'identité de la ville.

Située entre un Sahel de villes et villages au nord (Sousse, Monastir, Ksar-Hellal...) et un Sud saharien polarisé par d'autres centres comme Gabès, auquel s'ajoute son faible poids démographique, la ville de Sfax n'a pas pu, dans un premier temps, développer son artisanat. Par contre, elle s'est tournée vers la mer, en premier lieu pour en exploiter les richesses, ensuite pour développer ses activités commerçantes.

Par l'intermédiaire de son port, nid de corsaires protégé des expéditions punitives par ses côtes profondes et le mouvement de la marée, Sfax a donc pratiqué le commerce maritime. Au fil des années, les négociants sfaxiens ont noué des liens privilégiés avec les ports d'Alexandrie, de Marseille, de Gênes et de Livourne. Cette activité, qui a prospéré durant le XVIII<sup>e</sup> et le XIX<sup>e</sup> siècles, a donné naissance à une catégorie de commerçants dynamiques qui pratiquaient le négoce et les ententes sur les marchés. Certains historiens assimilent même les sfaxiens, habiles dans leur négoce, aux Phéniciens. Le négoce, qui englobe toutes sortes de marchandises (huiles d'olive, fruits secs, armes...), a contribué à une étape d'accumulation d'un capital, mais dont les débouchés étaient limités.

La colonisation française, consciente et méfiante de l'importance du capital dormant, n'a pas caché ses intentions de faire de Sfax une place financière et de négoce (1). Pour mettre en œuvre cette politique, deux orientations ont guidé la stratégie coloniale. D'abord l'étranglement du commerce maritime sfaxien, lorsque des sociétés commerciales coloniales puissantes, épaulées par les banques ont pris le dessus sur les commerçants autochtones. Également l'orientation des capitalistes vers d'autres spéculations, principalement l'agriculture. Une alliance franco-sfaxienne est née pour ouvrir la ville sur son *hinterland* riche et non exploité.

Une étape de colonisation agricole commence en 1892, pour se poursuivre jusqu'aux années 1950. La vaste plaine semi-aride (225 mm/an), à sol sableux, parsemée de jujubiers et de chiendents, qui ne comptait que 350 000 pieds d'oliviers en 1892, va être transformée pour accueillir plus de 6 millions d'arbres. Cette association a marginalisé les paysans semi-nomades de la plaine, qui se sont transformés en ouvriers agricoles et des paysans sans terre (2). L'exclusion des bédouins va renforcer encore davantage la frontière sociale entre la ville et la campagne.

L'exploitation de la plaine aura des effets d'entraînement sur les autres secteurs d'activité. En plus du commerce, les plantations d'oliviers sont à l'origine de l'apparition du premier embryon industriel de Sfax. Ainsi, des

---

1. — « Messieurs les ministres, vous voyez devant vous une colonie unie et forte, décidée à ne faire ici d'autres politiques que celle des affaires... » Discours du vicomte de L'espinaisse-Langeac devant le ministre de l'Industrie H. Boucher à l'occasion de l'inauguration du nouveau port de Sfax le 24 avril 1897.

2. — J. Poncet, *Paysages et problèmes ruraux en Tunisie*, Paris, PUF, 1962.

huileries prennent naissance en ville, mais aussi à la campagne. De même, un artisanat utilitaire touchant les activités de bois, du cuir a pu se développer (matériel agricole, charrettes, charrues...).

En 1904, dans la fièvre de mise en valeur, un maréchal-ferrant, Jamoussi, va fonder son atelier de fabrication de charrues à soc (3). Il était le premier à introduire et à développer cet outil moderne, adapté au système de dry-farming. La charrue a vite gagné la campagne sfaxienne et s'est répandue sur tout le centre et le sud du pays.

Seulement, en dehors de l'artisanat lié au travail du sol, le reste du secteur a beaucoup souffert de la concurrence des produits coloniaux et de la pénurie des matières premières comme le bois, la colle, la gomme, le vernis ou le métal. En 1946, le travail du bois, par exemple, ne regroupait que 32 ateliers d'ébénisterie avec une centaine d'employés. Cependant, en dépit de cette faiblesse, les Sfaxiens se sont forgé au fil des années une image de travailleurs industriels et d'artisans habiles : ces maçons (4), ces menuisiers, ces bricoleurs sont particulièrement économes.

L'émergence d'une bourgeoisie terrienne locale serait à l'origine de cette représentation des Sfaxiens. Les colons auraient développé cette image pour renforcer des valeurs propres à l'agriculture sédentaire en s'opposant à l'image de la culture bédouine, ce qui était vécu comme nécessaire dans le cadre du projet colonial (5). Aujourd'hui encore, les pratiques et les représentations des Sfaxiens eux-mêmes restent marquées par l'histoire de cette articulation entre la ville et la campagne, autrement dit entre l'industrie, l'agriculture et le commerce. Il est très rare de trouver des industriels sfaxiens qui ne soient pas propriétaires de domaines oléicoles. À Sfax, on dit que lorsque l'olivier va, tout va pour le mieux, même pour l'industrie (6).

#### *Une industrie endogène mais non spontanée*

En dépit de son caractère endogène, l'activité manufacturière de Sfax n'est pas un phénomène totalement spontané. Le désengagement précoce de l'État et les réformes économiques des années 1960 ont contribué à l'émergence de cette forme d'industrialisation. Seulement, ces impulsions, qui ont touché l'ensemble du pays, n'ont généré une industrialisation de ce type qu'à Sfax, ce qui traduit l'importance du milieu local.

Considérée comme ville dynamique et à potentiel local important, Sfax, qui compte 10 % de la population du pays, n'a reçu durant la période d'économie dirigée, entre 1962 et 1969, que 4,4 % des investissements publics. Il est

---

3. — « Notre atelier a été fondé depuis le début du siècle. Mon grand-père, son fondateur, a obtenu plusieurs prix et médailles, dont l'une du Bey et l'autre de la France. Après sa mort, l'atelier a connu une période de stagnation liée à des problèmes d'ordre familiaux, en plus du comportement de l'API (Agence de promotion des investissements) à notre égard, en nous refusant le statut d'entreprise industrielle ayant le droit de posséder un quota d'importation. Aujourd'hui (1994), nous nous sentons mieux, notre position sur le marché s'est améliorée, on a déjà acheté un terrain dans la zone industrielle. » Entreprise Jamoussi.

4. — Les Tunisiens appellent les Sfaxiens *Sta*, soit en arabe *chef* et en dialecte *maître maçon*.

5. — M. Lahmar, À propos d'une taxonomie populaire : Les Sfaxiens sont des gens travailleurs, économes et entrepreneurs », 1991, Association de sauvegarde de la Médina de Sfax.

6. — Selon le Directeur régional de l'Agence de promotion de l'industrie, environ le tiers du recul des investissements industriels durant les dernières années est expliqué par la sécheresse. Cette constatation est confirmée par les industriels lors des entretiens.

certain que, jointe à d'autres facteurs, l'opposition farouche de la bourgeoisie sfaxienne à la politique collectiviste de l'État explique en partie la marginalisation économique de la ville.

L'État a justifié son désengagement par le fait que Sfax n'a pas pu s'ériger en pôle de développement capable de rayonner sur les autres régions du pays. Cette politique a été explicitée par le ministre de l'Économie de l'époque, dans un colloque tenu à Zarzis en 1967. « Le problème réel, a-t-il déclaré, est que le centre industriel que représente la ville de Sfax n'a pas agi sur les régions environnantes... La ville de Sfax n'a pas rayonné sur sa région, au contraire, elle a rétréci les moyens économiques. Cette ville ne répond pas à notre volonté de développement du Sud (7)... Malheureusement, il s'est créé un certain état d'esprit qui voit que l'industrialisation de Gabès visait l'asphyxie de Sfax. »

L'année 1962 marque le début de la politique collectiviste de l'État, qui s'est manifestée par l'instauration du système coopératif dans le domaine agricole, l'étatisation du commerce de gros et la suppression du commerce de demi-gros. Seul le secteur manufacturier va échapper en partie à cette politique. Encouragée par des mesures protectionnistes, l'industrie, devenue secteur refuge, va attirer les détenteurs de capitaux où deux catégories d'entrepreneurs vont émerger : les agriculteurs-commerçants et les artisans.

Les gros agriculteurs-commerçants sfaxiens, privés de leur commerce et menacés dans leurs biens, regroupés en sociétés anonymes, vont investir dans des branches industrielles très diverses, mais qui représentaient auparavant l'essentiel de leur commerce. Pour un total de créations, dans la décennie 1960, de 34 entreprises et 3 080 emplois, on en compte 8 dans l'industrie de la chaussure et de l'habillement (930 emplois), 3 dans le textile (397), 6 dans l'agro-alimentaire (570) et 10 dans le bois (336).

De même, la décision politique d'interdire la traction animale dans les huileries, a dopé les débuts de l'industrialisation de la branche et son ouverture sur le marché mondial des techniques. L'usage de la super-presse italienne et espagnole connaît alors son apogée. Dans le même temps, la campagne de Sfax, privée à cette époque de l'énergie électrique, va perdre une infrastructure industrielle importante.

L'industrie ainsi créée concernait cependant des produits standard, de bout de chaîne, dépendants de l'étranger pour ses matières premières et intermédiaires, et pour ses processus de production. Et il s'agissait le plus souvent de produits de substitution à l'importation, fabriqués en sous licence.

Mais après une période d'expansion, une partie de ces entreprises fit faillite. Vers la fin des années 1970, en plus de la concurrence qui commençait à s'amplifier suite à l'ouverture du marché, l'échec de ces unités était lié à de mauvaises manœuvres de la part de certains actionnaires et à l'absence d'innovation. L'industrie ne représentait en effet pour ces investisseurs qu'un moyen de placement, qui était susceptible de changer d'une branche à l'autre ou d'un secteur économique à un autre.

---

7. — À cette date, l'État ne contrôlait que deux unités de traitement des phosphates, créées respectivement en 1952 et 1962 par des capitaux étrangers, et nationalisées par la suite. Par leur offre d'un millier d'emplois, mais aussi par leur impact sur l'environnement, elles ont imprégné le paysage urbain de Sfax. Les dépôts de déchets stériles qui encerclent le littoral sur plus de 120 hectares et la pollution engendrée témoignent encore et pour longtemps des atteintes subies par la ville. La NPK a été transférée au port de la Skhira, à 65 km au sud de Sfax.

La crise économique et sociale traversée par le pays, couronnée par la grève générale et les émeutes de 1978 et 1982, ont accéléré ce phénomène. La faillite de certaines entreprises anonymes, va plaider en faveur de l'unité familiale, moins sujette à ces problèmes.

De l'autre côté des artisans, encouragés par l'élargissement du marché et le développement du niveau de vie et de la consommation, vont glisser progressivement vers l'industrie. Par un passage progressif, l'atelier se transforme en une petite usine. Ainsi, 72 % des entreprises œuvrant sur le bois sont d'origine artisanale, 13 % des industries mécaniques et électriques, 12 % du cuir et de la chaussure, 11 % du textile, 7 % de l'agro-alimentaire, contre aucune dans les matériaux de construction et le verre. Comme on le voit cependant, ce phénomène, que certains considèrent comme un modèle de développement industriel, n'a touché qu'une frange limitée de l'industrie, dont le bois, le cuir et chaussures et les activités métalliques.

Pour surmonter l'échec de la politique socialisante des années 1960, l'État va ensuite suivre le modèle libéral. Basée sur une ouverture progressive du marché et un appui à la libre entreprise (8), cette politique d'incitation à l'investissement a donné naissance à une nouvelle génération d'entrepreneurs, en plus des commerçants industriels qui continuent d'investir dans les activités de confection et de sous-traitance internationale.

Des techniciens pour la plupart, des ingénieurs, des gestionnaires formés en Tunisie et à l'étranger, après un passage plus ou moins long dans des grandes et moyennes entreprises, ont opté pour l'entrepreneuriat industriel. Le plus souvent ces entrepreneurs, issus des couches sociales populaires, animés par un sentiment d'indépendance et une volonté de servir le pays, ont mis en place des projets qu'on peut qualifier d'innovants. Non sans difficultés, comme l'attestent les témoignages des industriels.

« J'ai travaillé pendant quatre ans à la SOFEMECA (fonderie), dit le patron d'un groupe mécanique et électrique, et sept ans à la SOMATRA (BTP) en qualité d'ingénieur mécanicien. Durant ces années, je n'avais qu'une idée en tête, qui est celle de monter mon propre projet. J'ai préparé mon dossier technique et financier, puis j'ai demandé le concours du FOPRODI (9). Les banques ont refusé de m'accorder le prêt. Alors je me suis adressé à un homme d'affaires bien connu, pour lui demander s'il accepterait de participer à 5 % dans le capital de mon projet. Dès qu'il a donné son accord, le prêt m'a été débloqué. »

« Après des études polytechniques en Allemagne et une expérience professionnelle de 10 ans dans ce pays et en Algérie (SIEMENS), je suis rentré au pays, ajoute un industriel de la branche mécanique. J'ai préparé un projet de coutellerie. En plus des problèmes de financement, on m'a bloqué le dossier pendant 4 ans, car on a jugé que mon projet allait concurrencer une entreprise publique possédant une sorte de monopole. En réalité, ceux qui m'ont bloqué voulaient accaparer le projet. Alors, je me suis appuyé sur mes amis allemands qui m'ont beaucoup aidé dans le financement de mon projet. »

---

8. — Plusieurs lois ont été promulguées dans le but d'encourager l'initiative privée locale et étrangère dans le domaine industriel et de l'exportation, dont la loi d'avril 1972, le code des investissements de 1993, le Fonds de promotion et de décentralisation industrielle (FOPRODI).

9. — Fonds de promotion et de décentralisation industrielle : un fonds public d'aide à la création de PME à raison de 75 % du volume d'investissement, fixé au début à 250 000 D, soit 200 000 dollars, puis révisé à la hausse.

Les nouveaux industriels ont investi dans des branches à produits plus élaborés et à teneur technologique plus élevée, comme les industries électriques, électroniques, mécaniques, chimiques, textiles... Plusieurs de ces nouvelles unités ainsi créées détiennent un certain monopole, leur part du marché national dépassant les 2/3, pour des produits spécifiques comme la quincaillerie, la robinetterie, les objets en laiton, la coutellerie, etc.

Mais cette position ne les pousse pas à s'accaparer le marché, car ils considèrent qu'il est de leur devoir de laisser des parts aux autres producteurs. Les témoignages de trois industriels confirment ce comportement. « Même si j'ai la possibilité, assure l'un d'eux, d'accaparer tout le marché national pour un article ou deux, je n'essaye pas de faire de la sorte. Je crois que les producteurs de l'informel jouent un rôle non négligeable, car ils font vivre des familles entières... » « Si j'accapare tout le marché, ajoute un autre, comment va-t-on juger de la qualité de mes produits s'ils sont les seuls à se présenter. » « Il ne faut jamais chercher à être trop gourmand, conclut un troisième, car si tu veux accaparer tout le marché, tes ennemis seront trop nombreux et tôt ou tard ils parviendront à te ruiner. »

Seulement, derrière ces arguments qui ne sont pas tout à fait étrangers à la culture et aux valeurs locales, il y a les fondements de la petite entreprise, qui veut conserver une certaine taille lui permettant de garder ses modes de fonctionnement et maîtriser les risques.

#### *Des entreprises familiales particulièrement dynamiques*

À la différence des districts industriels et des systèmes localisés de production développés autour d'une activité ou d'un produit, l'espace industriel sfaxien comporte une multitude de branches, même si à l'origine le tissu s'est développé autour d'activités spécifiques. La politique publique, par ses incitations à l'exportation, a contribué à l'émergence de nouvelles branches dont le textile.

Jusqu'au milieu des années 1960, l'industrie autochtone était basée sur la revalorisation des produits primaires, par exemple les huileries, et sur les activités issues de l'artisanat utilitaire dont les Sfaxiens possédaient un savoir-faire local, comme dans le bois et ameublement, le cuir et les chaussures, en plus de quelques produits comme la chimie légère et la quincaillerie. L'industrie sfaxienne, comparée au reste du tissu national garde toujours cette spécificité. Ainsi, le coefficient de localisation, à savoir le nombre d'entreprises locales dans une branche, rapporté au nombre de ces entreprises sur l'ensemble de la Tunisie, indique-t-il une sur-représentation dans l'industrie du cuir et de la chaussure (2,26), le bois (1,85), l'industrie chimique et caoutchouc (1,32) et l'agro-alimentaire (1,13), contre une sous-représentation dans les matériaux de construction et verre (0,92) ainsi que le textile (0,57).

A l'image de l'industrie tunisienne, le tissu industriel s'est diversifié depuis les années 1970, lorsque des activités de sous-traitance internationale comme celles du textile et du prêt-à-porter se sont multipliées.

La prépondérance de la petite entreprise familiale constitue un trait caractéristique de la structure industrielle de Sfax. Sur les 2 500 entreprises manufacturières que compte le tissu régional, 734 seulement représentent plus de



10 emplois, soit 30 % seulement de l'ensemble industriel. Si l'on ne considère que les entreprises de 10 emplois (10) et plus, les trois-quarts des unités ont des effectifs de moins de 50 emplois.

La petite entreprise est plus présente à Sfax que dans le reste du tissu national. Elle est nettement représentée dans les branches dont l'origine est artisanale, comme le bois et l'ameublement, le travail des métaux, la chimie légère...

Plus de 80 % des entreprises sont des sociétés de personnes. Dans la majorité des cas, les associés, les détenteurs de capitaux et parfois même les actionnaires sont tous membres d'une famille élargie. Dans ce type d'entreprises, les intérêts personnels et familiaux se confondent, et l'entreprise est perçue comme un patrimoine. Seulement, le vieillissement des entrepreneurs fondateurs commence à poser les problèmes de succession. Certains arrivent à s'assurer une relève par la motivation, l'apprentissage d'un fils ou d'une fille, tandis que d'autres s'inquiètent de l'avenir. Notre suivi du tissu industriel nous a montré qu'une partie de la mortalité des entreprises fait suite à la disparition de leur fondateur et à des problèmes d'héritage. La spécificité de l'activité industrielle fait que l'entreprise apparaît comme un bien indivisible, et les héritiers ne trouvent qu'un seul moyen de partage, qui est celui de la liquidation.

Au cours de sa vie, la petite entreprise subit des évolutions qui se traduisent par une augmentation de l'emploi, de la diversification de la production, sans toutefois dépasser un seuil limite, dans la mesure où l'accession à une strate supérieure risque d'ébranler ses fondements, avec de nouvelles contraintes touchant la gestion, l'organisation et les relations avec le milieu extérieur.

Le caractère rampant de l'industrie sfaxienne se manifeste par le démarrage de petits projets. On essaye toujours de commencer prudemment avec des investissements limités, suivis par des réinvestissements échelonnés sur plusieurs années. Les propos de deux industriels illustrent bien cette tendance.

« J'ai fondé ma première entreprise en 1978, explique le premier. Lors du démarrage, j'ai commencé avec 20 ouvriers que j'ai recrutés parmi mes connaissances. Je connais tous mes ouvriers et leurs problèmes. Si quelqu'un n'est pas sérieux, sa famille va le corriger... Au bout de 10 ans, leur nombre est passé à 85 et je commence à rencontrer des problèmes. Alors, je me suis décidé à ne plus investir sur le même site et j'ai créé un deuxième établissement puis un troisième [...] ces filiales possèdent une autonomie de gestion. »

« J'ai commencé le projet avec 20 ouvriers, raconte le second, aujourd'hui, je fais employer 80... Il y a une année, j'ai créé une filiale dirigée par mon frère sur le même site, mais j'ai érigé un mur entre les deux et j'ai transféré une vingtaine d'ouvriers... »

Lorsqu'un certain seuil est atteint, l'entreprise opte pour de nouvelles formes d'extension externes et qui peuvent se résumer en trois formes. L'orientation d'une part vers d'autres maillons afin de sécuriser les commandes de l'entreprise industrielle en produits intermédiaires et services divers. La stratégie de « court-circuitage » des

---

10. — La définition de l'établissement industriel retient le seuil de 10 emplois comme limite entre l'établissement industriel et artisanal.

sous-traitants potentiels concerne l'emballage divers, l'impression, le tournage, l'injection et le soufflage... D'autre part l'investissement dans des secteurs qui constituent des débouchés des produits de l'entreprise : immobilier pour les industries de matériaux de construction et verres, la gomme, pour l'industrie de chaussures... Enfin l'investissement dans d'autres secteurs, ce type d'investissement étant qualifié de gestion des bénéfices. Il concerne l'immobilier, l'agriculture, le commerce et les services.

Ce mode de développement permet à l'entreprise de se développer tout en gardant les avantages de flexibilité de la petite unité. La diversification se fait par démultiplication des établissements, certaines formes générant même l'apparition de petits groupes industriels.

Cependant, la prolifération de la petite unité n'est pas toujours un signe de dynamisation du tissu industriel. La petite unité, jalouse de son autonomie, a en effet tendance à se renfermer sur elle-même. Les diagnostics établis par les services publics pour la mise à niveau montrent que l'intériorisation de la sous-traitance engendre des coûts de production élevés et limitent la compétitivité de l'entreprise.

#### *L'entreprise industrielle et son espace*

Contrairement à d'autres centres industriels du pays, le système sfaxien apparaît comme le résultat d'un développement endogène caractérisé par l'absence de grande entreprise leader à l'origine de cette dynamique. Ailleurs, certains espaces ont connu une industrialisation autochtone sous l'impulsion d'entreprises publiques créées dans les années 1960, comme l'illustre le centre de Ksar-Helal, dans le Sahel, la mise en place d'entreprises textiles comme la SOGITEX étant à l'origine d'un dynamisme industriel autour du secteur. Cependant, l'industrialisation de Sfax est un fait local, en lequel ni le capital public, ni étranger n'ont contribué au développement industriel.

À la manière du système urbain réduit à la seule agglomération de Sfax, où aucune ville de la plaine n'a dépassé le cap de 15 000 habitants, l'industrie de Sfax reste très fortement concentrée dans la ville et sa périphérie immédiate. Celle-ci continue de concentrer 95 % des établissements et de l'emploi industriel. Le vide urbain qui caractérise la plaine sfaxienne a limité le desserrement industriel. À Sfax, les industries, contrairement au Sahel, à Bizerte et au Grand Tunis, ne trouvent pas de conditions adéquates dans l'essaimage urbain. De ce fait, les industriels y ont recours au ramassage de la main d'œuvre rurale féminine sur un rayon de 60 km, une pratique très fréquente dans les établissements textiles et de confection.

Une autre caractéristique est la prédominance de l'investissement local. Le volume des investissements mobilisés par le capital privé à Sfax, tout au long de la période 1973-2002, représente 8 % des investissements globaux dans l'industrie en Tunisie. Dans le même temps, l'absence de capital public se conjugue avec la faiblesse des investissements étrangers.

Depuis 1972, les investissements directs étrangers (IDE) en Tunisie ont en effet connu, sous l'effet des différentes incitations et encouragements, un accroissement continu. Aujourd'hui, ils contribuent à 48 % de l'investissement dans l'industrie exportatrice, et regroupent 43 % des entreprises du tissu national. À Sfax au contraire, les entreprises exportatrices ne représentent que 23 % du tissu, et les IDE ne regroupent que 4,9 % des

entreprises régionales et 3,5 % de l'ensemble des IDE industriels en Tunisie. Mais contrairement au tissu national, on assiste à une présence massive du capital local, qui représente les trois-quarts du volume global des investissements des entreprises exportatrices.

La faiblesse des IDE à Sfax est le résultat de deux facteurs différents. D'abord le sous-équipement et la faible accessibilité de la métropole, caractérisée par l'absence de structures d'accueil et la carence en infrastructures de niveau supérieur, auxquels s'ajoutent des coûts de localisation élevés, par manque d'aéroport international, d'autoroutes, d'espaces de loisirs, de zones industrielles, et à cause de la cherté. Second facteur : la vitalité du capital local ; si les investissements étrangers directs sont très faibles, les investissements locaux exportateurs placent quant à eux Sfax au deuxième rang, juste derrière la capitale.

À Sfax, les entrepreneurs locaux ont leur propre mode d'insertion spatiale et économique, auquel l'étranger ne peut pas s'adapter. Alors que plus de 90 % des entreprises étrangères sont localisées dans des zones industrielles programmées, les deux-tiers des unités exportatrices à capital local sont implantées dans des zones spontanées ou insérées dans le tissu urbain de la ville.

Face aux contraintes spatiales, les entrepreneurs locaux cherchent une localisation périphérique en dehors des zones industrielles programmées, qui connaissent des pénuries de terrains et des coûts de localisation élevés. Cette adaptation se traduit par une localisation périphérique, dans des étages d'immeubles, des huileries désaffectées, des hangars privés, d'anciennes résidences et à proximité des bassins de main-d'œuvre.

En dépit des différentes formes juridiques, la majeure partie du tissu industriel relève du domaine familial. L'organisation des entreprises en propriétés familiales ou par association de parents proches constitue la caractéristique principale de l'entrepreneuriat industriel sfaxien. Elle incarne ainsi la réalité d'une vie sociale basée sur les relations familiales. L'entreprise, ancrée dans son territoire, paraît à l'abri des fuites de ses cadres susceptibles de devenir des concurrents. Elle bénéficie aussi d'une flexibilité de gestion.

L'emploi obéit à des relations complexes, où la famille proche et lointaine joue un rôle non négligeable. Le recours aux liens familiaux n'est pas seulement lié à des impératifs économiques et à la recherche des bas salaires. De tradition syndicale ancienne (11), le milieu industriel sfaxien est en effet relativement syndiqué. L'enquête que nous avons menée a montré que 90 % des entreprises de plus de 50 emplois ont un syndicat ouvrier.

Le système familial offre cependant une flexibilité qui agit sur les facteurs de production. Il se manifeste par deux phénomènes qui ne peuvent se développer qu'à travers des relations informelles, non écrites, dans une communauté où la connaissance est mutuelle : une relation industrie-informel et un essaimage de la production.

À Sfax, il existe des relations complexes, difficilement saisissables, entre le formel et l'informel, qui se rencontrent dans plusieurs branches, notamment le cuir et chaussures, la confection, le bois et l'ameublement. Une partie de la production peut se réaliser en dehors de l'entreprise. Des ouvriers qui travaillent le jour au sein de

---

11. — Sfax est la ville natale des deux grandes figures syndicales de l'Union générale des travailleurs tunisiens : Farhat Hached et Habib Achour.

l'établissement se transforment le soir chez eux, aidés par les membres de la famille, en artisans payés à la pièce par leurs patrons. Cette logique, en plus des gains procurés à l'entreprise, permet aux ouvriers d'arrondir leurs revenus et de limiter ainsi les revendications salariales. Les entreprises industrielles peuvent faire appel à l'informel pour le juste-à-temps engendré par les commandes de la rentrée scolaire, des fêtes, etc.

Dans la Médina de Sfax se localisent 983 ateliers de chaussures, qui emploient 6 000 ouvriers et artisans (12). Ces petits ateliers de 4 ou 5 employés sont à l'origine de 50 % de la production régionale et du quart de la production du pays, avec 5 millions de paires. Une partie de la production est écoulee à travers les circuits commerciaux sur le marché, tandis qu'une autre est vendue sous des étiquettes d'entreprises industrielles.

Cependant, la petite industrie de la chaussure traverse actuellement une grave crise qui se traduit par des fermetures d'ateliers et par la réduction des jours de travail par an. Certains de ces artisans affirment qu'ils n'ont pas dépassé les six mois de travail, faute de commandes. Les petits industriels de la chaussure alors se sentent bloqués par le fait qu'ils ne pourront pas accéder à l'innovation qui nécessitent des moyens financiers, humains et techniques. La concurrence à l'intérieur du secteur et les importations sauvages compliquent encore davantage la situation.

De même, l'élévation du niveau de vie et la tyrannie de la publicité rendent le consommateur plus exigeant et le font opter pour des marques que ne peuvent présenter que des entreprises innovatrices. Ces industriels, que l'État considère à tort comme des artisans, sont aujourd'hui laissés pour compte, ils ne sont pas concernés par la mise à niveau, par les aides et subventions de l'acteur public.

#### *La concurrence des pays à très bas salaires*

Si le capital local sfaxien a pu mettre en place un tissu industriel aussi diversifié et dynamique, phénomène particulier en Tunisie, il est en revanche confronté aujourd'hui à des défis majeurs. La concurrence des produits importés, souvent à des prix très bas, des pays d'Asie, ainsi que la contrefaçon répandue à grande échelle, risquent en effet d'étrangler le système.

Les mutations de la société sfaxienne, qui tend à perdre de sa cohésion familiale, comme partout ailleurs, et qui s'oriente vers des secteurs à rentabilité immédiate, aggravent encore davantage la situation. Pour faire face, certains industriels s'orientent vers l'innovation technologique, par l'introduction des machines à commande numérique, la modélisation informatique et le développement de la gestion des entreprises.

#### Bibliographie complémentaire :

Agence de Promotion de l'Industrie (API), *Annuaire des entreprises industrielles en Tunisie*, 2002.

G. Becattini et E. Rullani, *Système local et marché global : le district industriel*, 1995.

G. Benko et A. Lipietz, (sous la direction de), *Les régions qui gagnent*, PUF, 1992.

A. Bennis, *La dynamique industrielle de Sfax*, Faculté des sciences humaines et sociales de Tunis, 1994, 373 p.

---

12. — Les ateliers de chaussures et les activités annexes sont considérés par l'Association de sauvegarde de la Médina et l'Institut du patrimoine comme les principaux responsables des atteintes subies par la Médina, à cause de la détérioration du patrimoine urbain et du risque d'incendie par les produits inflammables utilisés.

P. Denieul, *Les entrepreneurs de développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie. La dynamique de Sfax*, 1992, 207 p. Logiques sociales. L'Harmattan.

H. Schmitz, « Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement », in *Travail et Société*, 1990, Vol. 15, n° 3, p. 271-305.

W. Sengenberger et F. Pyke, « Les districts industriels et la régénération de l'économie locale : thèmes de recherche et d'action », *Travail et Société*, 1991, 16 janvier, p. 1-25.