

# LA PME TUNISIENNE

Pierre-Noël DENIEUIL\* et Abdelkhalek B'CHIR\*\*

Les notions d'entreprises et d'entrepreneurs dans leurs configurations actuelles sont consécutives à la modernisation somme toute récente de l'appareil productif tunisien. Vu dans sa globalité, ce processus de modernisation révèle trois étapes de formation de l'entreprise en tant qu'institution, et de l'entrepreneur en tant qu'acteur social : l'étape coloniale, de la construction du modèle de référence et du « choc » avec la modernité ; l'étape de l'indépendance, du volontarisme moderniste sous l'égide de l'État national centralisateur ; et enfin l'étape toute récente, et dont on ne peut qu'imaginer des tendances fortes, de l'insertion obligée dans la mondialité. Le processus historique apparaît comme celui d'une propulsion douloureuse de l'entreprise tunisienne naissante vers l'économie de marché relayée, sans transition et parfois même sans nuances, par l'injonction d'accéder à la mondialité. Les contraintes propres à l'entreprise tunisienne pourraient se résumer à cette transition d'une modernité inachevée vers une mondialité incertaine. Le débat en cours sur la PME tunisienne pose comme interrogation centrale la question de son aptitude à s'impliquer dans un contexte de désengagement de l'État. D'emblée s'impose la question de l'entrepreneur et de son aptitude à jouer pleinement un rôle d'acteur décisif capable de s'investir et disposé à « prendre des risques ».

La question de la PME est au centre du dispositif économique tunisien. Les grandes entreprises relèvent pour la plupart du secteur public. De rares unités, du secteur textile notamment, ont connu une privatisation partielle. Le tissu industriel tunisien, se constitue, selon les statistiques, pour près de 80 % de petites et moyennes entreprises, avec une forte proportion d'entreprises relevant pour l'essentiel du secteur dit « micro », voire informel. L'entrepreneur tunisien est essentiellement impliqué dans une PME, très souvent de type familial, supposant un style de gestion direct et personnalisé (1). Nous posons l'hypothèse que les entreprises et les institutions économiques sont une construction sociale (2), et qu'elles sont modelées et contraintes par les structures des relations sociales dans lesquelles elles s'inscrivent (3). Elles sont socialement situées et encastrées dans un réseau de relations personnelles souvent historiquement identifiées. En ce sens, la poursuite d'objectifs économi-

---

\* Chargé de recherche au CNRS, Laboratoire de Sociologie du Changement Institutionnel – CRIDA.

\*\* Sociologue du travail à l'INTES. Université Tunis III.

(1) Cf. DENIEUIL (Pierre-Noël), *Les entrepreneurs du développement, essai sur l'ethno-industrialisation tunisienne, la dynamique de Sfax*. Paris, L'Harmattan, 1992.

(2) Cf. DENIEUIL (Pierre-Noël), Entreprises et entrepreneurs au Maghreb, de l'inventaire des thèmes à l'identification d'un champ. *Correspondances* n° 34, Revue de l'Institut de Recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC), Tunis, 1995.

ques s'accompagne normalement de la réalisation d'autres objectifs non-économiques, tels que sociabilité, approbation institutionnelle, engagement politique, innovation socio-technique, etc., auxquels nous nous référerons au fil de notre analyse.

Nous ferons ici l'hypothèse d'une entreprise tunisienne «sursocialisée», davantage imprégnée par la norme sociale et symbolique, au détriment d'une vocation productiviste. La PME de caractère individuel s'inscrit certes dans son environnement socio-économique, mais les enjeux en sont trop «visibles» au niveau des rapports internes et se manifestent par un «surdimensionnement» des relations informelles, zone de «flou organisationnel» (R. Zghal) (4), qui intervient comme espace et instrument de régulation, de résolution des problèmes, de report des contradictions, et d'atténuation des prétentions individuelles dans le jeu stratégique interne.

### **La construction économique et institutionnelle de la PME (5)**

A la veille de son indépendance, la Tunisie apparaissait comme un pays faiblement industrialisé, marqué par un fort déséquilibre entre les industries d'exportations (industries extractives, aux mains des grands monopoles étrangers) et les industries manufacturières, dispersées sous forme de petites usines, dont une grande partie ne fonctionnait que certains mois de l'année. Par l'accès à l'indépendance, les nouvelles autorités s'orientèrent vers une tunisification des enclaves demeurées étrangères et la priorité à l'industrie lourde, la valorisation des matières premières autrefois exportées sous forme brute, et l'implantation d'industries «import substitution» au début des années 1970. Face à la faiblesse des résultats enregistrés durant la période de planification et de collectivisme coopératif, les actions des pouvoirs publics accréditèrent l'entrepreneuriat privé par l'encouragement des PME. Au cours de la période 1962-1973, l'État avec peu de ressources, si ce n'est des capitaux empruntés à taux élevé, mène une activité interventionniste toutefois infructueuse.

La tendance dominante résida au cours des années 1970, dans l'appel aux investisseurs étrangers puis nationaux, notamment ceux dont les produits étaient destinés à l'exportation, de manière à permettre à la Tunisie passer de l'étape de fournisseur «de matières brutes» à celle de produits finis. Ces choix politico-économiques visaient un triple objectif, d'amélioration des niveaux de vie, de conversion des déséquilibres entre les secteurs et les régions, et de réponse à la situation de l'emploi à moindre frais (peu d'investissements financiers, peu de cadres industriels hautement qualifiés).

Le statut juridique de ces entreprises se constitua par les lois d'avril 1972, prévoyant des avantages fiscaux et des facilités d'implantation pour les entreprises totalement ou partiellement exportatrices (environ 20 %), puis la loi du 3 août 1974, relative aux subventions et dégrèvements pour les investissements des industries manufacturières tunisiennes. D'autre part la création du fonds de promotion et de décentralisation industrielle, géré par les banques ayant signé une convention avec le ministère des Finances, encourageait à la fois la création des PME, puis la décentralisation des investissements dans le domaine industriel par des dotations à capital remboursable sur

(3) Cf. GRANOVETTER (Mark), Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, in André ORLEAN dir., *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994.

(4) ZGHAL (R.), *Culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*, Tunis, CERP, 1992.

(5) Les développements qui suivent synthétisent des éléments évoqués dans *PME tunisienne, émergence et pérennité, le Sahel et Sfax*, par P.-N. DENIEUIL, avec la collaboration de A. B'chir, S. Hutin, P. Lenel, puis A. Belay et R. Exantus : GRET-LSCI-CNRS, Paris, 1994. Et *Le potentiel économique des femmes en Tunisie*, avec la participation de A. Abdelhafidh, H. Dimassi, C. Dorion, A. Krichen, CREDIF-OCSD, Tunis, 1995.

douze ans. Toutefois, elle imposa des normes sur les outils, difficilement harmonisables avec la souplesse nécessaire pour une création. Enfin l'API (Agence de Promotion Industrielle), carrefour de mise en relation d'hommes d'affaires pour mettre en place des projets, fut instaurée en 1972. Jusqu'en 1988 les agréments transitèrent par elle.

Dès la fin des années 1970, le développement des PME se heurta à de multiples difficultés structurelles, telles l'absence de contrôle sur les productions pour certains produits aux marchés saturés et à marge réduite, la sous-capitalisation dans le schéma de financement, les faiblesses de la formation en gestion et de l'expérience industrielle, le conservatisme du système bancaire pour l'octroi des crédits, la complexité et la lenteur des formalités administratives, le temps long établi entre la remise du projet et sa réalisation.

Au cours de la période 1974-1985, l'État, à la faveur d'une conjoncture internationale exceptionnelle, bénéficiera, en plus de conditions d'emprunts moins draconiennes, d'une substantielle rente pétrolière. Il injectera selon différents mécanismes ces ressources exogènes dans l'économie, et connaîtra ainsi une relative prospérité toutefois dépendante d'une ressource unique et d'une disponibilité interne.

De nouvelles mesures seront mises en œuvre au cours des années 1980. Outre l'instauration par l'API d'un guichet unique afin de faciliter les procédures, des centres publics furent chargés de promouvoir la PME sur le plan des études de projets et de la gestion financière et administrative. Puis fut créé le fonds national de garantie comme incitation aux banquiers. La crise économique de 1986 ne permettra pas à ces mesures de s'épanouir pleinement.

La PME dans les années 1980 apparaît sans doute aux autorités comme l'instrument principal de lutte contre le chômage et le sous-emploi, outil de formation et de transmission professionnelle par l'apprentissage, par le coût peu élevé d'une main-d'œuvre nombreuse et peu qualifiée. Aujourd'hui, environ 80 % du tissu industriel reste situé sur le littoral. Les créneaux industriels étant créés là où existent déjà des approvisionnements locaux, le manque d'infrastructure de base a donc joué un rôle dans l'échec d'une politique de régionalisation. Le décollage de la PME coûtera 100 millions de dinars aux institutions et sur les 695 PME demandant l'aide de l'État, seulement 330 l'obtiendront.

A partir du milieu des années 1980, l'essoufflement de la rente pétrolière et des possibilités d'endettement rendront la tâche de l'État éminemment complexe. Celui-ci se trouvera désormais tiraillé entre deux positions extrêmes : poursuivre sans disposer de suffisamment de moyens, l'assistance d'un processus d'accumulation inefficace, ou céder à une régulation par le marché au risque d'éventuels contre-chocs socio-politiques.

L'amnistie fiscale de 1987 et le programme de restructuration ont édicté de nouvelles exigences marquées par la libéralisation des importations intéressant la production locale, exigences que les PME se doivent de maîtriser pour assurer leur pérennité, en tenant compte de l'évolution du contexte national et international. La libéralisation nécessite en effet une action sur plusieurs fronts : aider l'entreprise à développer son produit, le long d'une chaîne s'étalant depuis l'approvisionnement jusqu'au marketing (observatoire d'achat, informations sur la qualité); restructurer la fonction et le recrutement des cadres et passer de l'accompagnement de l'entrepreneur polyvalent (dans les années 1980) au statut de cadre spécialisé et décloisonné initié au sens des affaires; instaurer un partenariat à trois entre l'administration incitatrice, l'entreprise et son banquier; restructurer l'administration et son système incitatif; développer des structures d'appui parmi lesquelles la formation professionnelle par exemple; puis, enfin, mettre en œuvre une éthique visant à changer la mentalité de l'entrepreneur avec *«l'obligation de se restructurer»*. *«Il faut inciter les entreprises à se diagnostiquer»*. En ce sens, l'API explique le constat que, dans les années 1980, 80% des entrepreneurs échouaient au bout de cinq ans d'existence, par le fait *«qu'on a voulu transformer à coups de crédits des instituteurs en chef d'entreprise, en se lançant dans des projets répétitifs et faciles à réaliser»*.

De fait, la mise en œuvre du PAS est porteuse d'une injonction sociale entérinant la disparition des petites structures : « *Si vous n'êtes pas performants, vous devez disparaître, si vous n'êtes pas aptes à exporter, à conquérir de nouveaux marchés, nous ne sommes pas disposés à vous garder comme décor dans le paysage économique* », nous confiait à cet égard un haut fonctionnaire à propos des PME.

Si beaucoup en appellent à la flexibilité et à la compétitivité, afin de pouvoir s'orienter vers le marché international, d'autres font remarquer que la PME tunisienne n'a pas forcément son avenir dans un marché européen peu friand de petites commandes, et que la réponse aux besoins strictement locaux et régionaux redeviendra dans l'avenir son terrain d'élection. On constate en ce sens que nombre de PME sahéliennes très performantes dans le textile au cours des années 1970, ont été freinées au début des années 1980, par l'arrivée d'importants capitaux étrangers (canadiens, américains, hollandais). On assiste alors à un inquiétant phénomène de déclassement de ces unités pour lesquelles la voie exportatrice s'avère de plus en plus étroite.

### **Le paysage entrepreneurial tunisien**

La PME tunisienne, ainsi que ses entrepreneurs, ne sont pas des entités séparées de leur environnement industriel et socio-économique (6). Nous préférons parler d'un tissu entrepreneurial complexe, entrecroisé de logiques et d'intérêts différents. C'est à ce tissu dans sa globalité que les politiques d'ajustement ont à faire en vue d'une régulation de l'ensemble. Il n'y a à cet égard pas de solution partielle, négociée, sectorielle. La partition d'ensemble des entrepreneurs tunisiens demeure toutefois descriptible en fonction d'indicateurs sensibles tels la trajectoire personnelle et les réseaux de connaissance, les modes de gestion de l'entreprise et ses investissements technologiques, les stratégies face à la concurrence, au marché, au pouvoir local et à l'État. Sans constituer une typologie exhaustive, nous évoquerons quelques profils significatifs marquant le paysage entrepreneurial tunisien.

### **Les entrepreneurs de la tradition**

Il s'agit d'entreprises anciennes inscrites de longue date et occupant une place de choix dans la production locale, voire nationale ou internationale. Leur implantation remonte souvent à la période d'avant l'indépendance ou immédiatement postérieure, alors que l'État cherchait à « faire émerger » une classe d'entrepreneurs qui n'en avaient pas toujours l'envergure. Ces entrepreneurs ne sont pas diplômés et se réfèrent à des savoirs techniques. Ils évoquent le sens de l'honneur et de l'appartenance à une corporation et à des valeurs du travail. Ils se considèrent le plus souvent comme des pionniers. Une seconde catégorie d'entrepreneurs est en quête d'équilibre, de réorganisation de leur patrimoine familial et de réinsertion de leur capital dans les réseaux de la modernité. La pérennité de leurs entreprises est souvent problématique. Celles-ci semblent s'essouffler, notamment par leur incapacité à évoluer technologiquement. Ces PME n'ont en général pas les outils technologiques leur permettant de libérer du personnel pour faire face à la modernisation et à la concurrence des grosses entreprises dans le cadre d'un marché saturé, particulièrement dans le domaine de l'agro-alimentaire. La lourdeur des lois sociales, et une impossibilité de débaucher le personnel ajoutent aux difficultés de ces entrepreneurs.

---

(6) Cf. DENIEUIL (Pierre-Noël), *Les entrepreneurs du développement*, op. cit.

### ***Les nouveaux industriels***

Ce sont en général des entrepreneurs reconvertis, soit de la tradition, issus de grandes familles et ayant misé sur un créneau porteur et non concurrencé (fabrique de paumelles, robinetterie, conditionnement de boissons, hôtellerie etc.), soit des exportateurs centrés sur une bonne connaissance des zones franches, soit des ingénieurs ou techniciens diplômés qui ont voulu sortir du secteur public où ils étaient salariés (entreprises nationales ou multinationales) pour tenter l'aventure industrielle. Leur projet n'est donc pas comme pour leurs pères d'évoluer, de s'adapter dans un monde décalé, mais plutôt de se positionner, d'affirmer un choix. Leur réussite s'appuie sur le capital familial et les réseaux d'amitiés. S'estimant profondément engagés dans l'institution, beaucoup prônent la collaboration avec des écoles locales d'ingénieurs en vue d'encadrer les stages et les diplômes de fin d'études. Leur régionalisme est plus fortement marqué sur la région de Sfax. Dans d'autres cas, leur engagement est aussi politique, et ces entrepreneurs ont fréquemment lié leurs intérêts avec ceux du pouvoir. Ils manifestent une volonté politique de conduire l'industrialisation tunisienne. Un grand nombre opte pour une philosophie libérale de l'intéressement face au rendement et au profit. Pour eux toutefois, la réussite de l'entreprise est entravée en Tunisie par la faible et cyclique demande du consommateur et la nécessité de faire appel à l'étranger pour importer des pièces.

Beaucoup rêveraient de voir se développer en Tunisie une véritable Silicon Valley. Leur gestion et leur administration sont assurées par des experts. Ils s'appuient sur de nombreux réseaux financiers à l'étranger avec lesquels ils restent très liés. Leur avenir professionnel dépend de la constitution de zones franches dont ils critiquent toutefois les excès. Ils soutiennent que si la Tunisie veut réellement entrer dans une politique de libéralisation élargie, « *cela doit se faire sous la coupe d'un État dans le cadre d'une politique très cohérente et très sélective* ».

### ***Les entrepreneurs innovateurs***

Ces entrepreneurs ont un projet d'entreprise et une idée originale d'innovation, prétexte à entreprendre : la fabrication de clous, de cornières métalliques, de jouets en bois, de produits en cuir. Parfois anciens diplômés, ce sont le plus souvent des autodidactes formés sur le tas, sortis du salariat dans la fonction publique ou en entreprises et arguant des valeurs de l'indépendance. Bien que possédant une entreprise structurée, ils n'ont pas toujours les cadres gestionnaires et commerciaux pour la maintenir, et déplorent ainsi la concurrence des petits artisans. Ils récusent le pouvoir et les charges administratives. Ces entrepreneurs déplorent le manque de fonds de roulement sur la matière première, mais aussi la concurrence socio-économique où toute nouvelle production en stimule d'autres qui elles-mêmes mettent celle-ci hors jeu, jusqu'à ce que leur initiateur choisisse de surenchérir et de produire autre chose. Cette concurrence exacerbe alors la créativité et l'initiative industrielle. Ils misent surtout sur leur capital individuel de créateur et d'innovateur.

Certains d'entre eux insistent sur l'aspect positif de la crise de 1984 dans le domaine des importations. Elle aurait poussé les techniciens et les anciens à puiser dans les ressources locales, à internaliser leur champ d'action et, en définitive à s'autonomiser. Néanmoins la conjoncture économique de la fin des années 1980 et du début des années 1990, a constitué un handicap majeur à leur développement. Ces entrepreneurs déplorent l'écart existant entre le volume du marché, leur chiffre d'affaires et leurs dépenses. En ce sens, leur avenir sur la région n'est plus assuré, et seuls semblent réussir les exportateurs. Pour les autres, la libéralisation doit être prudemment réfléchie et l'ouverture des frontières ne stimulera la production locale en prix et en qualité que dans la mesure où l'entrepreneur détient auparavant un marché. Selon eux, le handicap majeur réside moins dans les conditions de production de l'entreprise, que dans les fluctuations économiques d'un budget fortement grevé par les importations d'articles. Ces entrepreneurs évoquent le problème de la compétitivité sur le marché local et les questions posées par la chute des prix. Beaucoup estiment être dans un rapport de production largement inférieur à leur capacité, et ils ont beaucoup à craindre d'une libéralisation intempestive.

### ***L'immigré reconverti***

Ces entrepreneurs nés du retour affirment une autonomie dans la création de leur entreprise qu'ils ont eux-mêmes financée avec l'argent accumulé lors d'un séjour en France (7). Cette catégorie d'entrepreneurs s'impose dans une identité d'anciens migrants reconvertis. Leurs bâtiments et leurs premiers investissements, voire certains outils ou technologies, ont en général été acquis lors d'un séjour en Europe, et leur créneau de production a souvent été mûri hors de Tunisie.

Plusieurs de ces entrepreneurs ont une trajectoire multi-culturelle. Leur histoire est expressive d'une « aventure ambiguë » où la reconnaissance des valeurs de l'autre se mêle à la volonté de s'insérer dans sa propre culture. Moitié là, moitié ailleurs, cette identité de l'entrepreneur a une incidence sur sa production technologique et sur ses relations avec les institutions. Beaucoup insistent à cet égard sur le manque d'études sectorielles et de travaux prospectifs pour aider les créateurs ainsi que sur les lenteurs et les tracasseries administratives. Ils se situent délibérément en marge des institutions industrielles tunisiennes comme l'UTICA par exemple. Ils avouent d'autre part rater les marchés par manque d'équipements et par carence de matériel d'approvisionnement. Cette faiblesse les met d'autant plus à la merci de la concurrence déloyale des artisans pirates ou du secteur informel qui évitent les charges et dont ils s'estiment la cible. « *Je lève le lièvre, les autres tirent dessus* ». Leur principal souci demeure la difficulté de trouver des ouvriers qualifiés en Tunisie.

### ***Les artisans entrepreneurs***

Ces artisans font partie des rejetés du PAS. Beaucoup se situent encore dans un système économique de subsistance et de survie. Il s'agit soit d'anciens ouvriers ayant choisi l'indépendance par une volonté d'émancipation vis-à-vis de leur patron, soit de travailleurs ayant émigré en Europe et s'établissant à leur compte après leur retour. Beaucoup se revendiquent comme artisans et non comme entrepreneurs, persuadés que leur faible capacité de production leur permet d'échapper plus facilement à une crise que s'ils possédaient des machines sophistiquées.

Certains peuvent prétendre à devenir des petits entrepreneurs lorsqu'ils atteignent un savoir-faire et une connaissance technique qui les distinguent. Citons par exemple le cas d'un récupérateur de pneus qui a eu l'idée de les démonter dans la partie extensible pour servir de courroies et de sangles pour les sommiers et fauteuils, ou encore ce fabricant sfaxien concepteur d'une machine à plumer les poulets. Tous mettent leur ingéniosité au service de la création et de la réalisation d'outils. Ils vivent en général dans une forte autarcie technologique et n'ont pas de recours aux importations, contre lesquelles ils s'insurgent (« *le but est d'importer le minimum de l'étranger* »). Leur position économique est extrêmement fragile sur le marché. Ils vivent dans un univers de compétition et d'agressivité. Ils en appellent souvent à l'intervention de l'État. Les conditions de leur réussite s'inscrivent dans la rapidité et l'écoute des conditions environnantes et du marché local. Ces artisans, dans leur capacité d'adaptation, travaillent uniquement sur commande et ne font pas de stock, ils s'avèrent souvent extrêmement dépendants de leur personnel, notamment les apprentis pouvant se mettre à leur propre compte. Enfin, les emprunts auprès des réseaux amicaux et familiaux pallient chez eux les difficultés des emprunts bancaires.

---

(7) Sur les investissements de l'immigration, cf. Philippe LAVILLE-DELOIGNE, *La rizière et la valise : immigration, migration et stratégie paysanne dans la vallée du fleuve Sénégal*. Paris, Ed. Syros, 1994.

## Les entrepreneurs, le marché et l'État

La place qu'occupe l'entrepreneur tunisien sur le marché obéit à trois types de positionnement. Le premier marque un certain degré d'autonomie vis-à-vis du marché national. En effet la stratégie commerciale adoptée, caractérisée par la diversité des produits et des liens privilégiés entretenus avec certains circuits de commercialisation, ainsi que les moyens financiers dont ils disposent, permettent aux entrepreneurs d'acquérir une certaine marge de manœuvre et par voie de conséquence, une moindre fragilité à l'égard de la concurrence. Pour d'autres, moyens entrepreneurs qui visent l'exportation, le marché national local peut leur permettre de subsister par un équilibre de secours comme appoint à leur production lorsqu'ils se trouvent dans l'impossibilité de faire des stocks à long terme. En ce sens, la crise de 1986 a permis à nombre d'entre eux de réorienter leur marché et de choisir l'exportation tout en continuant à répondre occasionnellement aux demandes de l'État et des grandes entreprises sur le marché local.

La deuxième tendance paraît plus dépendante des aléas du marché, surtout à l'égard des circuits non-structurés ou informels. Le marché parallèle constitue pour cette catégorie une contrainte face à laquelle elle se sent mal armée pour combattre. Les grandes entreprises redoutent rarement les petits projets qui prétendent assurer la même production qu'elles, mais qui n'ont pas la même qualité. Les moyennes entreprises par contre, craignent la concurrence des ateliers clandestins qui peuvent acquérir à domicile des machines similaires. Un entrepreneur estime en ce sens que dans le secteur textile tunisien, l'informel mène une guerre impitoyable et hyper-compétitive à la qualité moyenne, en imposant des prix plus bas, limitant ainsi leur possibilité de se rabattre sur le marché local. Certains petits artisans, selon eux, maîtrisent les réseaux de production et de distribution avec une bonne connaissance des procédures informelles, pour écouler la production et conquérir les souks par exemple.

Enfin, pour d'autres entrepreneurs la fragilité provient de la concurrence externe et des pays d'Asie du sud-est. Ils s'inscrivent dans une oscillation entre deux marchés internes et externes et s'attachent à préserver un équilibre importation/exportation. *« J'ai deux concurrents avec des machines très performantes et je dois renouveler mon matériel. Les concurrents ne regardent pas trop le marché local, et je me place sur ce créneau. Si je ne le faisais pas je serais déclassé ».*

Le débat actuellement posé concerne les institutions financières ou politiques comme éléments de régulation de la stabilité de l'univers entrepreneurial.

Des enquêtes de terrain ont fait état d'une divergence croissante entre les initiatives des pouvoirs publics et les options entrepreneuriales. Nombre d'entrepreneurs récusent la libéralisation par l'État en réclamant l'interventionnisme protectionniste, condition de leur émergence et auquel ils se sont habitués. Pour certains, le rôle productiviste et compétitif assigné par l'État à la nouvelle génération d'entrepreneurs n'est pas tenable dans le contexte actuel. Il existe alors un décalage entre le discours des institutions et les réactions et comportements des entrepreneurs qui déplorent la faible production de la main-d'œuvre, les tarifs douaniers, le régime bancaire sélectif, la concurrence déloyale des clandestins informels. Autant de raisons qui empêcheraient ces petits patrons d'adhérer aux objectifs institutionnels. D'une manière générale, les représentations et les attentes et perspectives en matière d'interventions de l'État, se répartissent suivant trois tendances.

Un premier courant, représenté par les entrepreneurs de type exportateur, voit dans le désengagement de l'État une action significative de la compréhension des règles du jeu par les pouvoirs publics. Ces entrepreneurs considèrent toutefois la nécessité d'une initiative de l'État, accompagnée par

d'autres mesures en matière de sensibilisation des travailleurs et de correction de la politique fiscale. La réalisation de ces mesures leur permettrait de réunir les conditions nécessaires «*pour traiter d'égal à égal avec les Européens et autres*». Cet optimisme repose sur une concordance nécessaire entre les actions de l'État et les stratégies entrepreneuriales. Les différents atouts enregistrés par ces entrepreneurs de type exportateur, au niveau organisationnel, commercial ou technique, ainsi que le contexte actuel, offrent à ceux-ci des perspectives honorables. Aspirant à agrandir leurs entreprises et à conquérir de nouveaux marchés, ces entrepreneurs présentent une motivation animée par une logique d'accumulation qui pourra assurer leur développement dans le cadre du nouveau contexte.

D'autres entrepreneurs ont le sentiment d'être exclus par les nouvelles orientations politiques en matière de libéralisme économique et d'ouverture des marchés nationaux aux produits importés. Mal armés pour affronter la concurrence interne, ils perçoivent cette ouverture comme un désastre qui va les mettre en péril, et en donnent pour preuve la faiblesse de la main-d'œuvre. Ces entrepreneurs revendiquent une aide et regrettent l'absence de soutien étatique. Parmi ceux-ci, certains entrepreneurs de type traditionnel, et beaucoup plus à Sousse et Monastir qu'à Sfax, optent pour un départ de l'industrie en se reconvertissant dans d'autres créneaux plus rentables tels que l'immobilier. Arguant de difficultés bancaires personnelles, puis institutionnelles, ces entrepreneurs s'avouent démotivés en l'absence d'une source de revenu sûre.

Une troisième tendance concerne les entrepreneurs exerçant un développement dit spontané, ou certains entrepreneurs innovateurs, qui ne comptent que sur leur propre force et sur les réseaux socio-économiques de proximité qu'ils ont tissés au cours de leur vie professionnelle. Ils sont plutôt tournés vers le marché local, et considèrent que toutes les initiatives macro-économiques ne les concernent pas : «*Nous sommes seuls. Nous avons commencé seuls et ni les banques, ni les administrations, ni les Chambres de Commerce ne nous ont donné un coup de main*». Ne pouvant faire «*marche arrière*», et tenant compte de leurs débuts difficiles, ces entrepreneurs paraissent trouver dans la «*logique de débrouille*» qui les anime, un moyen de s'en «*sortir*».

### **Le dispositif d'appui aux entreprises : crédits, incitations, formation (8)**

Le réseau bancaire tunisien comprend 12 banques de dépôts, 11 banques de développement, 7 banques «*Off*» et 9 organismes financiers, qui se partagent 330 agences à travers le pays. Les secteurs économiques les plus actifs sur le plan des emprunts sont le tourisme et le commerce, puis viennent les secteurs manufacturier, de la mécanique, de l'électricité, du textile, de l'agro-alimentaire. Mais ce système se basant davantage sur la qualité des garanties offertes et l'évaluation du risque de non-remboursement, que sur la valeur des projets

---

(8) Sur ces questions, cf. *Le potentiel économique des femmes tunisiennes*, Publication du CREDIF, *op. cit.*



présentés, bénéficie rarement aux nouveaux entrepreneurs qui manquent d'actifs à offrir en garantie et d'expérience concrète de gestion pour sécuriser les bailleurs de fonds.

En 1973, les codes d'incitation aux investissements, entre autres, simplifient les procédures bureaucratiques pour l'obtention d'avantages, et encouragent l'amélioration de la productivité par les subventions à l'acquisition et à la maîtrise des technologies nouvelles, la promotion de l'encadrement de haut niveau et la recherche technologique.

En 1973-1974, le programme de développement rural (PDR) visait à la stabilisation des populations rurales, notamment par l'aide aux petits métiers de l'artisanat, alors que le FOPRODI tendait à multiplier les possibilités d'emploi dans les petites villes, de manière à dégorger la capitale en encourageant la création ou l'extension de PME.

Au début des années 1980, la politique de création d'emplois salariés s'exprima par l'instauration du FONAPRAM (Fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers, 1981), promouvant l'installation d'artisans. En 1993, le programme du développement rural intégré (PDRI) touchait des zones déshéritées, principalement dans le secteur agricole du travail des femmes, par l'instauration du fonds de roulement ONA (Office National de l'Artisanat, 1988). Des programmes d'insertion dans la vie professionnelle (1988) cherchaient à conjurer le sous-emploi, né dans les années 1980 dans le cadre du PAS, par des mesures tendant à la familiarisation du jeune avec la vie de travail, et l'adaptation à la vie professionnelle. Citons enfin le PDUI (Programme de Développement Urbain Intégré) visant l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers périphériques des villes, et la création de conditions favorables à l'émergence d'un tissu de PME porteur de petits projets.

Si ces programmes ont certainement eu des retombées positives sur les catégories défavorisées de la population, ils ont toutefois été en deçà des expériences et des crédits engagés. On peut leur reprocher de s'être beaucoup superposés sans pour autant se compléter, par manque de coordination. On peut de même déplorer une trop grande distinction entre les actions à caractère purement social et celles à but économique, le manque d'attention spécifique aux zones d'interventions ainsi qu'au profil humain et professionnel des différentes catégories de bénéficiaires.

Jusqu'au milieu des années 1980, le secteur de la formation professionnelle contribue en Tunisie, à la formation d'une main-d'œuvre relativement qualifiée et constante. Depuis l'avènement du PAS, l'État fait beaucoup appel au secteur privé capable d'assurer sa relève.

La formation professionnelle initiale est dispensée à travers près de 1 000 centres répartis sur le territoire et relevant de l'autorité d'opérateurs divers : ministère de la Formation professionnelle, de l'Emploi, de l'Éducation nationale, de l'Agriculture, de la Santé publique, du Tourisme et artisanat, des Transports et communications, de la Planification et du développement...

L'ATE (Agence Tunisienne de l'Emploi), créée en 1993, est l'interlocuteur privilégié du gouvernement tunisien pour la gestion du marché du travail. Elle sert de même de sous-traitant ou d'opérateur partiel des principaux programmes de financement des petites entreprises par son réseau national par gouvernorat. Ses interventions en matière de soutien à la petite entreprise passent à la fois par le CEPAME (Centre de promotion et d'assistance à la micro-entreprise), organisateur de sessions de formation à la gestion et à la conduite d'un projet de création d'entreprises, et par les BURIP (Bureaux Régionaux d'Interventions de Promotion des Entreprises), qui assurent la formation complémentaire des producteurs et le suivi de projet. Ces formations sont souvent ponctuelles et permettent une sensibilisation beaucoup plus qu'une acquisition de savoir-faire et comportements. Le but de l'API est entre autres de promouvoir la création et la modernisation des PME, par la formation et l'assistance aux promoteurs. Elle a fondé en 1993 le CECE (Centre de soutien à la création d'entreprises), chargé de présider à l'émergence en matière de formation et d'encadrement, d'un nouveau profil d'entrepreneurs gestionnaires et sensibles à leur environnement.

Le dispositif de formation tunisien est toutefois en mutation et demeure marqué par une difficulté d'intégration entre la formation technique et l'encadrement du projet du jeune entrepreneur.

## **L'émergence de nouveaux acteurs**

### ***La lente ascension des entrepreneurs***

Les années soixante marquent la construction nationale et se caractérisent par la faiblesse tant numérique que financière des opérateurs économiques privés. L'État omniprésent, État-patron, était le premier employeur, la source principale de l'investissement et le support central de la planification et de ses régulations. Avec l'ouverture libérale du début des années 1970, la promulgation du code des investissements, la promotion de l'initiative privée et l'appel à l'investissement étranger ont été accompagnés par un programme de promotion et d'assistance pour la formation d'une classe d'entrepreneurs capables de donner consistance à un secteur privé évolutif. Ceux-ci sont pour une bonne part issus des cadres supérieurs de l'administration, initiés aux rouages de l'État où ils ont perçu les opportunités et tissé leurs réseaux d'appuis à l'ombre de l'assistance étatique.

La libéralisation élargie du milieu des années 1980, consacrée par le programme d'ajustement structurel, a reflété sur un fond de crise économique, la vulnérabilité, la faible capacité de ces entrepreneurs à répondre au défi propre à ce contexte (compétitivité, performance, extraversion). L'urgence s'est alors imposée de disposer d'une catégorie d'entrepreneurs maîtrisant les informations et les moyens d'accès aux mécanismes internationaux et aptes à engager une modernisation de leur style de gestion, en somme, des entrepreneurs disposés « à prendre le risque de s'investir avant d'investir » (9). Un programme de grande envergure a été engagé dans ce sens : séminaires de formation et d'information, renforcement du taux d'encadrement, promotion du partenariat international, appui aux opérations de promotion commerciale. Ceci, à côté de tout l'arsenal juridique relatif à l'emploi et à la fiscalité, destiné à délester cette nouvelle catégorie d'entrepreneurs des charges pouvant entraver sa stabilisation.

### ***L'État contre la société civile***

La logique de l'économie coloniale et l'effort de développement de l'indépendance eurent en commun une tendance à centraliser l'action économique au niveau des institutions de l'État, opérateur central, et à ignorer le rôle économique d'acteurs émanant de la société civile. L'effort de promotion d'un entrepreneuriat national est un discours récent initié au niveau de l'État, à l'instigation des institutions internationales. Il date du début des années 1970, avec l'impératif de libéralisation de l'économie et d'intéressement des capitaux étrangers. La présence d'opérateurs étrangers était alors accueillie plus favorablement que la montée d'une classe nationale d'entrepreneurs. De nouveaux acteurs économiques émergent toutefois timidement, encore mal perçus par l'élite dirigeante de l'époque, qui tend à restreindre le champ de déploiement de l'initiative privée pour ne pas voir son action infléchie.

---

(9) Cf. Editorial du quotidien *La Presse* du 13.4.1996.

L'ouverture libérale se manifeste néanmoins par la nomination d'un ministre banquier, ouvertement hostile aux anciennes pratiques politiques et défendant une rationalité économique, par la restructuration de l'UTICA dont la présidence fut confiée à un industriel en exercice, enfin par la présence de technocrates libéraux indépendants au sein du gouvernement.

Depuis l'indépendance en 1956, et jusqu'au début des années 1970, les opérateurs privés se cantonnaient principalement dans le secteur du commerce. La plupart avaient remplacé une vieille bourgeoisie traditionnelle qui ne s'est plus maintenue de nos jours contrairement aux cas marocain ou égyptien, où la structure socio-historique intégrait dans une même unité l'économique et le politique. Son action sociale tendait à légitimer son statut à travers la maîtrise des pôles de l'avoir (les formes de la propriété, du pouvoir, le contrôle des institutions et du savoir, le discours religieux, l'autorité idéologique).

Toutefois ces catégories de commerçants ont rarement été directement mêlées au mouvement de libération nationale et n'ont de ce fait pas eu l'opportunité de peser sur les choix de l'État. Le projet de développement national a donc dès le départ été pris en main par l'État à vocation moderniste. Les années soixante furent à cet égard marquées par une collectivisation élargie de la production et de l'échange sous le regard de l'administration centrale, avec une mise à l'écart de la bourgeoisie traditionnelle et un déclasserment des nouveaux acteurs économiques apparus à l'époque coloniale. Ces derniers n'étaient d'ailleurs pas en mesure de s'investir dans les créneaux non occupés par l'État : les petites et moyennes fortunes, affaiblies ou simplement entravées par le mouvement coopératif, se sont réfugiées dans l'immobilier et secondairement dans le commerce de gros. Ces deux créneaux étaient devenus accessibles après le départ massif des Français puis des Juifs tunisiens notamment. Dans cette phase de construction de l'État national, d'autres catégories d'entrepreneurs telles le nouveau prolétariat, étaient encore en formation à l'image du capital. Est ici posée la question de l'identité des structures sociales et de leur degré d'adéquation avec le projet collectif de développement. Les structures que le contexte actuel désigne comme étant décisives et structurantes du projet et de l'intégration à la sphère de la mondialité économique, sont l'État, le capital et les acteurs sociaux, plus précisément les classes sociales. Or, il semblerait que le projet entrepreneurial tunisien ait du mal à se définir de l'intérieur. En ce sens, l'État marque une difficulté à se détacher de la temporalité socio-politique et à mobiliser en encadrant l'effort individuel et collectif au-delà des clivages qui différencient les acteurs sociaux. De nouvelles valeurs du travail s'élaborent dans ce cadre, mais ne prendront définitivement forme que sur le terrain de la société civile et de sa reconnaissance démocratique.

Les classes sociales tunisiennes ne semblent pas connaître une configuration idéologique et politique suffisamment cohérente pour jouer un rôle d'acteur historique dynamique. Au vu de bien des indicateurs, la « bourgeoisie » n'en est pas une, de par ses réflexes managériaux, ses penchants rentiers et son caractère individualiste et familial. De même, le monde ouvrier semble avoir du mal à se doter de concepts spécifiques pour prendre part au débat. Dans le contexte colonial, son projet de classe s'est reporté sur l'impératif de libération

nationaliste. De son côté, le mouvement syndical, depuis l'indépendance, a été porté par la classe urbaine moyenne agitée par un puissant désir d'ascension sociale. Enfin, le capital, analysé par Marx en tant que puissance structurante de la société globale, a beaucoup reposé sur des activités économiques totalement sous-tendues par les ressources extérieures et reste dans l'incapacité à se déployer comme tel à la périphérie du capitalisme mondialisé (10). Ce capital d'emprunt ou d'importation ou encore d'assistance institutionnelle est perçu comme le produit d'une concession de l'État et des banques. Il demeure à cet égard, pour l'essentiel, dépendant de strictes mobilisations financières de provenances diverses (crédits internationaux, aide au développement, financements promotionnels et autres subventions publiques).

En résumé, si l'on veut comprendre l'historique de l'économie tunisienne depuis l'indépendance et saisir les profils et les motivations des acteurs en jeu, on doit tenir compte d'une part, du rôle central de l'État que justifient la carence d'une bourgeoisie nationale, ainsi que le souci de légitimité de l'élite nationaliste, et d'autre part des faibles capacités de la faction mercantiliste traditionnelle à s'inscrire dans un jeu économique à la mesure du projet de construction de l'État national.

### **Les enjeux du PAS pour l'entrepreneuriat tunisien**

La question de l'entrepreneuriat tunisien doit se traiter hors du monologue sur la mondialisation qui prend la place des théories classiques sur le sous-développement, l'échange inégal, la division internationale du travail, la relation centre-périphérie. Par rapport au processus ancien de l'internationalisation du capital, décrit depuis les années 1960 (les théories de la dépendance), la mondialisation (globalisation d'ensemble) ne semble révéler qu'une différence de degré et non de nature. Nous demeurons ici dans une vision évolutionniste et linéaire du développement, réactivée par la forte polarisation de l'économie mondiale et le modèle des économies émergentes d'Asie.

Le PAS est évoqué (11) comme un élément de réponse transitoire à la crise internationale avec deux mesures clefs : la compression de la demande intérieure et le rétrécissement du rôle de l'État. Ces deux mesures ne sont pas toujours compatibles avec ce que nous avons entendu des entrepreneurs enquêtés. Beaucoup réclament en ce sens (12) une libéralisation limitée qui, bien que traduite par un désengagement de l'État, ne lui ferait pas perdre le contrôle de la vie économique et sociale, tant dans le domaine de la formation, que dans celui du développement local. L'ajustement, mettant l'accent sur les exportations, a trop souvent accompagné une politique de stabilisation de

---

(10) Cf. B'CHIR (A.), Le syndrome identitaire de l'État, du capital et des classes sociales. Communication à l'Université d'été de la Fondation de culture ouvrière, in *Bulletin de la Fondation de culture ouvrière*, Bizerte, 1995.

(11) Cf. DIMASSI (Hassine) et ZAIEM (M.H.), Quelles bases pour une alternative au PAS ? in *Ajustement et développement*, Tunis, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis, Fondation Friedrich Ebert, 1992.

(12) Cf. BEN ALI (D.), Les enjeux de la privatisation, in *Ajustement et développement*, op. cit.

l'activité des produits destinés au local. Ainsi, selon Bouzaïane (13), *«l'État est également appelé à pousser à une reprise de l'activité économique en utilisant les effets d'entraînement de certains créneaux de la demande locale, en particulier celle qui implique le secteur informel des indépendants»*. Une série de contre-pouvoirs à l'ajustement est en ce sens nécessaire. Le secteur traditionnel, voire le secteur informel, peut jouer ici un rôle selon plusieurs observateurs car *«l'incitation à la production y est présente, la flexibilité de travail est suffisante et les formes de propriété sont favorables à une bonne gestion, puis le contenu importé y est modéré»*. Cependant *«pour que ce secteur puisse servir de base à une relance, il faudra lui faciliter l'accès aux crédits, privilégier les activités localisées et, surtout encadrer et assister les activités sur le plan technique afin d'améliorer les productions par la modernisation des instruments de travail et la revalorisation sociale»* (14). Une redistribution de la puissance économique dans la société assurerait ainsi un élargissement politique et garantirait la reconstruction d'un nouveau pacte social.

Les interrogations sur les perspectives de l'entrepreneuriat industriel tunisien rejoignent celles relatives à l'avenir de l'appareil productif tunisien dans son ensemble. En effet, le projet de « mise à niveau », l'accès progressif à la zone de libre échange, évoquent l'éventualité d'une restructuration profonde de la redistribution de la division du travail, entraînant une transformation des stratégies de gestion, de la nature du capital, et des formes de propriété et de contrôle. Dans un tel contexte, des interrogations persistent : l'économie tunisienne sera-t-elle en mesure de sécréter de nouveaux profils d'entrepreneurs ? Sera-t-elle un cadre sécurisant pour un entrepreneuriat national ? Est-il opportun que l'État renforce son action dans le sens d'une promotion effective de l'entrepreneuriat actuel, marqué par des réflexes rentiers, voire même par une stratégie de désengagement ? Cela ne risque-t-il pas d'induire semblablement un désengagement d'une partie des entrepreneurs eux-mêmes, concrétisé par exemple par une chute des investissements dans la création d'entreprises, voire l'apparition de licenciements collectifs ? Assistera-t-on selon un autre scénario, à l'émergence d'un tout autre profil d'opérateurs économiques, moins visibles et moins saisissables, liés à la tertiarisation accrue de l'économie tunisienne, au détriment de l'entrepreneuriat industriel, et au profit de l'entrepreneuriat d'affaires, ou éventuellement de l'entrepreneuriat étranger ?

---

(13) Cf. BOUZAÏANE (Lofti), Ajustement structurel, croissance et demande intérieure, in *Ajustement et développement*, op. cit.

(14) *Ibid.*