

Document de Travail

Développement,
Intégration
Régionale et
Ajustement en
Méditerranée

LA STRUCTURE TRIPOLAIRE DU
CAPITAL DE L'INDUSTRIE
TUNISIENNE FACE A
L'OUVERTURE

DIRAM

Développement, Intégration Régionale et Ajustement en Méditerranée

Document de travail DIRAM n°2

Avril 1999

JEAN-YVES MOISSERON/ EMNA OUESLATI

Présenté au séminaire : *les perspectives de l'économie tunisienne dans le cadre de l'ouverture régionale et internationale*, Paris, le 9 juin 2000.

**LA STRUCTURE TRIPOLAIRE DU
CAPITAL DE L'INDUSTRIE
TUNISIENNE FACE A
L'OUVERTURE**

DIRAM est un programme de recherche IRD (Institut de Recherche pour le Développement) mené en collaboration avec l'Université de Tunis III.
Contact : Jean-Yves Moisseron, tel : 00 216 1 744 553, e-mail : moisseron@planet.tn

Les modèles macro-économiques livrent des résultats positifs quant à l'impact des accords de libre-échange sur la Tunisie comme sur d'autres PSEM en termes de croissance ou de bien être. Mais ils reposent sur des hypothèses de comportements des agents qui simplifient la réalité. Le but de cette étude est de descendre à un niveau d'abstraction moins élevé et de mettre en évidence des données d'ordre méso-économiques sur la Tunisie. Ces données concernent la répartition du capital social des plus grandes entreprises industrielles tunisiennes. L'analyse de cet aspect de l'économie tunisienne permet d'enrichir les questionnements sur l'impact des accords de libre-échange et indique les obstacles qui pourraient se dresser devant la mise en œuvre des accords de Barcelone.

Ce que montre cette étude, c'est que le capitalisme tunisien est caractérisé par une extrême concentration de la propriété et qu'il est dominé par trois pôles principaux. Les entreprises industrielles tunisiennes sont détenues dans la presque majorité des cas par un actionnaire principal qui exerce un pouvoir absolu sur la firme et cet actionnaire est soit l'Etat, soit une firme étrangère mais le plus souvent une famille ou un individu. Ce caractère tripolaire où dominent les entreprises de type familial risque de bloquer ou de rendre plus difficile ou plus coûteuses les adaptations nécessaires à l'ouverture.

1/ Le capitalisme tripolaire tunisien

Le but de cette première partie est d'analyser la répartition du capital des entreprises industrielles tunisiennes. Notre hypothèse est que la répartition du capital social des firmes et notamment son niveau de concentration ou encore la nature des propriétaires et la structure de contrôle ne sont pas neutres sur les stratégies industrielles et pour la question qui nous occupe, sur l'efficacité de l'adaptation au nouvel environnement créé par l'ouverture¹.

1.1 Classification des entreprises industrielles tunisiennes

Après avoir proposé un cadre théorique qui définit abstraitement les formes de contrôles selon la répartition du capital social, il s'agit de voir comment se distribuent les entreprises étudiées selon cette typologie.

1.1.1 Les formes théoriques de contrôle

Les formes de contrôle qui s'exercent dans les firmes sont de trois types : le contrôle majoritaire, contrôle minoritaire, le contrôle interne dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau suivant.

¹ Les résultats qui suivent proviennent d'une enquête portant sur les 115 premières firmes industrielles réalisée en 1999.

Tableau n°1

Types de contrôle	% détenu par l'actionnaire le plus important (X)	Sous-types de contrôle	% détenu par le deuxième actionnaire (Y)	Symboles utilisés par la suite
Majoritaire	$X \geq 50\%$	sans minorité de blocage	$Y \leq X/2$	M
		avec minorité de blocage	$Y \geq X/2$	M*
Minoritaire	$5\% \leq X$			

a/ *le contrôle majoritaire* : Dans cette catégorie le capital de la société est détenu à plus de 50% par un groupe ou individu. Deux cas peuvent être envisagés si le contrôle est partagé avec un tiers. Si le deuxième actionnaire détient une part inférieure à la minorité de blocage, le contrôle majoritaire est alors absolu.² Sinon, le pouvoir majoritaire est partagé avec un groupe ou individu ayant un pouvoir de contrôle relatif. En Tunisie, la minorité de blocage est fixée au tiers du capital³.

b/ *le contrôle minoritaire* : C'est le cas d'une société dans laquelle le premier actionnaire (groupe de contrôle) détient entre 5 et 50% du capital. On peut distinguer le cas où le premier actionnaire subit ou non l'influence d'un 2nd actionnaire suffisamment important. On dira d'un contrôle minoritaire qu'il est avec influence si le 2nd actionnaire détient une part dépassant la moitié de la part du premier.⁴

c/ *le contrôle interne* : Certains économistes donnent aussi à cette catégorie la dénomination de contrôle indéterminée, pour désigner comment s'exerce le contrôle dans les plus grands groupes financiers détenu tout au plus à 5% du montant du capital de la société. Ce type de contrôle est rare dans les sociétés tunisiennes.

1.1.2 Classification des entreprises industrielles tunisiennes

Voyons à présent comment se distribuent les 115 premières entreprises industrielles tunisiennes en indiquant également à quel type de propriétaire elles appartiennent. Les résultats de l'enquête auprès des entreprises sont synthétisés dans le tableau qui suit :

² L'ensemble des entreprises tunisiennes dites d'utilité publique comme le Groupe Chimique Tunisien, la Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz, ou encore la Société Nationale de Distribution des Eaux sont détenues à raison de plus de 99% par les institutions, organismes publiques et l'Etat

³ Le contrôle majoritaire est relatif dans la société Nestlé Tunisie, qui est une bonne illustration. Cette société est détenue à 59% par Nestlé Suisse et à 41% par la Banque Nationale Agricole et la Société Tunisienne d'Industrie Laitière.

⁴ Les parts les plus importantes du capital de la société SOMOTEX INTERNATIONALE sont détenues en décembre 1994 respectivement à 30% par la société KLOPLMAN INTERNATIONAL et à 20% par le holding public SOGITEX. On dit dans ce cas que la SOGITEX, possédant plus de la moitié du capital du premier actionnaire de KLOPLMAN INTERNATIONAL qui en assure le contrôle minoritaire, exerce de l'influence sur la SOMOTEX.

Tableau n°2 : Nature et formes de contrôle des 115 premières sociétés industrielles tunisiennes (1995)

TYPES DE CONTRÔLE		F A M I L I A L E	E T A T	E T R A N G E R	B A N Q U E	T O T A L
MAJORITAIRE	SANS INFLUENCE (M)	49	28	6	0	83
	AVEC INFLUENCE (M*)	1	1	3	0	4
MINORITAIRE	SANS INFLUENCE (m)	3	2	0	0	6
	AVEC INFLUENCE (m*)	4	12	7	0	22
INDETERMINE	SANS INFLUENCE (I)	0	0	0	0	0
	AVEC INFLUENCE (I*)	0	0	0	0	0
TOTAL		56	43	16	0	115

Ce tableau tient compte du contrôle juridique (parts des capitaux détenus par les différents actionnaires), il a été directement établi à partir des informations contenues dans l'annexe. Il est constitué des principaux résultats de notre enquête sur le capital industriel en Tunisie. Les principaux résultats sont les suivants :

- un nombre important de sociétés (56) sont sous contrôle familial.
- un nombre relativement important de sociétés sont sous contrôle étatique. On en dénombre 43 qui sont, en effet, dans cette situation.
- une part relativement faible des entreprises peut être classée dans la catégorie de contrôle étranger (16).
- une part négligeable d'entreprises parmi celles étudiées ont un capital détenu par les banques ou sous contrôle bancaire. Seules quatre sociétés sont dans cette situation. Mais comme l'Etat tunisien est le détenteur final des pouvoirs en sa qualité de premier actionnaire de la banque ou des banques qui participent au capital de la société, nous pouvons assimiler le contrôle initial bancaire à un contrôle final étatique. Nous considérerons dans la suite que les trois catégories de contrôle à savoir la famille, l'Etat et l'étranger.

Dans l'analyse des formes de contrôle, on s'aperçoit que les situations de contrôle majoritaire absolu (contrôle d'un seul actionnaire) sont les plus nombreuses (83). Sur 56 sociétés en contrôle familial, 49 sont en contrôle absolu ; trois facteurs expliquent ce phénomène :

- C'est la forme de contrôle que choisit l'Etat pour répondre aux besoins de l'utilité publique (sur 43 sociétés sous contrôle étatique, 30 sont en contrôle majoritaire absolu).
- C'est également ce type de contrôle que retient le capital étranger pour pénétrer le capitalisme tunisien en implantant les filiales ou en tirant profit des avantages institués en vue de développer le partenariat (sur les 16 situations de contrôle étranger, 6 sont en contrôle majoritaire absolu et 6 sont en contrôle minoritaire avec influence).

Deux observations complémentaires s'imposent :

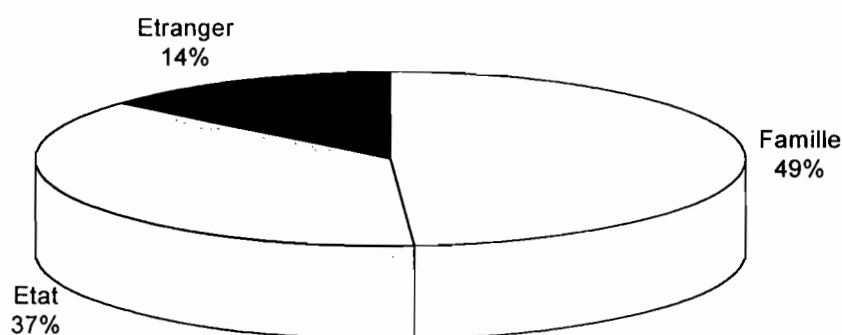
- Le contrôle minoritaire relatif étranger (contrôle influencé par un deuxième actionnaire) occupe une place qui mérite d'être notée (6 situations sur 22). On peut expliquer cette situation, non seulement par la politique de partenariat poursuivie par la Tunisie, mais surtout et sans aucun doute par le type de stratégie industrielle adopté par les investisseurs étrangers. Au regard de leur

comportement d'investissement en Tunisie, les étrangers estiment que le risque d'instabilité de la région n'est pas suffisamment réduits pour s'engager dans des investissements lourds.'

- Le contrôle interne est inexistant car le capitalisme tunisien se caractérise par sa forte concentration.

1.2 Typologie des formes de contrôle

De l'enquête qui précède découle donc une typologie où se dégage trois formes dominantes : l'Etat, l'étranger et la famille. Près de la moitié de notre échantillon est constitué d'entreprises détenues par une famille, le reste se répartit entre l'Etat et les actionnaires étrangers.



1.2.1 La structure Etatique

Cette première forme de contrôle et de propriété, avec laquelle le gouvernement tunisien tente de rompre reste encore très présent pour les sociétés industrielles. L'intervention étatique est nécessaire lorsque les intérêts privés dans la branche sont absents ou trop timorés ou encore trop dépendants de centres de décision situés hors du territoire national⁵.

a) La tutelle ministérielle de l'entreprise publique

Les entreprises publiques obéissent toutes ou presque aux mêmes principes et règles qui régissent leurs relations avec l'Etat. Les sociétés à capitaux publics gravitent toutes de façon indirecte dans l'orbite de l'Etat. En effet, l'Etat qui les a dotées de l'autonomie administrative, financière et comptable n'a pas renoncé à son droit de surveillance sur le patrimoine public. Si ces entreprises publiques à caractère industriel et commercial sont dotées de règles de fonctionnement propres, c'est pour leur donner la souplesse d'action qui les rapproche des

⁵ - Le portefeuille de L'Etat est constitué, essentiellement, de participations dans l'industrie lourde ou de monopole (production de phosphate, du sucre, de cellulose, l'exploitation de pétrole, raffinage du soufre...), de participations dans la majorité des banques et une grande contribution dans le capital des sociétés commerciales nationales (TUNISAIR, Compagnie Tunisienne de Navigation, "Bâtiment", "Agil"...)

entreprises privées. Mais ces entreprises restent une création de l'Etat voulue par lui pour mettre en oeuvre une politique déterminée.

Le conseil d'administration est juridiquement et théoriquement investi dans les sociétés publiques des pouvoirs les plus larges pour délibérer sur toutes les affaires entrant dans l'objet de l'établissement. Les pouvoirs réels du conseil d'administration semblent en fait assez limités, parce qu'un grand nombre de décisions sont soumises à l'approbation de tutelle. Mais surtout du fait du Président Directeur Général qui opère une limitation de fait. Homme de confiance du gouvernement, il gère l'entreprise sans être toujours attentif à une répartition très rigoureuse des pouvoirs de gestion entre son conseil et lui-même. En raison de sa compétence particulière pour animer un secteur important de l'économie nationale, en contact direct et fréquent avec les autorités gouvernementales, il est le mieux placé pour prévoir ou interpréter la politique de l'Etat.

b) L'interventionnisme étatique et la tutelle sur les personnes

La tutelle sur les personnes se traduit par le pouvoir de nommer et de révoquer les dirigeants des entreprises publiques. Cela constitue bien le pouvoir le plus étendu du gouvernement sur les entreprises publiques en général. Pour ce qui est des conditions de désignation des représentants de l'Etat aux Conseils d'Administration, ceux-ci sont nommés par arrêté⁶ du ministre concerné directement par l'activité de l'entreprise, lorsque celle-ci est à participation publique. Si le capital est entièrement détenu par l'Etat, les représentants sont nommés par décision du Conseil d'Administration de l'établissement concerné.

Dans chaque entreprise publique, à caractère industriel et commercial, un mandataire spécial choisi parmi les agents publics est nommé par arrêté conjoint du Ministre des finances et de Tutelle. La mission du mandataire spécial est de défendre les intérêts de l'Etat tant pour les décisions ordinaires que pour les décisions extraordinaires relevant de l'assemblée générale.

1.2.2 Le contrôle étranger

Notre enquête montre que les investisseurs étrangers ont tendance à s'implanter en Tunisie en détenant le contrôle sur le capital. Une divergence peut cependant être constatée selon la catégorie d'investisseurs. Les grands groupes multinationaux optent pour le contrôle mixte avec l'Etat, alors que les grandes firmes de moindre envergure préfèrent détenir un pouvoir absolu sur leurs filiales.

a) Le contrôle mixte

Sur seize firmes contrôlées par des étrangers, on peut constater dans quatre d'entre-elles, que le pouvoir est partagé. C'est un contrôle du type mixte qui s'établit de manière égalitaire entre l'Etat tunisien et les partenaires étrangers, Etat ou groupes multinationaux⁷. Dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures liquides et gazeux en Tunisie⁸, en 1991, pas moins de vingt cinq compagnies à caractère mixte peuvent être identifiées.

⁶- Décret n° 89-378 du 15 mars 1989.

⁷ C'est en effet le cas de la Compagnie Franco Tunisienne de Pétrole (CFTP), de la Société Italo-Tunisienne d'Exploitation Pétrolière (SITEP), de la Société Tunio-Algérienne de Ciment Blanc (SOTACIB) de la Société de Recherche et d'Exploitation Pétrolière de Tunisie (SEREPT). Dans ces firmes, le capital est détenu à 50% par l'Etat tunisien ou à travers les sociétés publiques qu'ils contrôlent à plus de 99%. La deuxième moitié est contrôlée par des investisseurs institutionnels.

⁸- Dans cette coopération, Brahim Brahim⁸ a pu recenser 25 Compagnies étrangères d'exploitation et recherche pétrolière. Les premières installées en Tunisie sont françaises et italiennes, suivies par les

b) Le contrôle absolu sur les filiales

C'est souvent le cas dans les secteurs du textile et de l'industrie automobile. La maison-mère est actionnaire majoritaire mais rarement avec influence de la banque ou de l'Etat tunisien⁹. Sur l'ensemble des firmes étrangères de notre échantillon (16), nous avons rencontré une seule firme contrôlée majoritairement par une personne privée tunisien¹⁰. La forme de contrôle habituellement choisie par les partenaires étrangers sur les firmes locales est de nature absolue.

Cette deuxième forme de contrôle que nous avons étudiée indique un mode de participation étrangère prudente à l'industrie tunisienne. Les entreprises préfèrent détenir un contrôle absolu sur les entreprises implantées. Elles espèrent ainsi échapper à de nombreux aléas qui ne sont pas forcément liés à leur stratégie industrielle mais qui pourraient les affecter si elles disposaient d'un pouvoir relatif. Cette forme d'implantation dominante renforce encore plus la nature concentrée du capitalisme tunisien.

1.2.3 Le contrôle familial

Le dernier acteur dominant dans le capitalisme tunisien est la famille. En effet, la structure du capital industriel tunisien à la fin des années quatre-vingt-dix, est caractérisée par leur poids important. Le contrôle familial s'étend aux activités d'industrie lourde, qui demeurent souvent réservées dans les pays en développement, au contrôle étatique et étranger. On peut même observer sa présence dans la prospection pétrolière¹¹. Même si notre échantillon ne traduit qu'imparfaitement ce phénomène, il est particulièrement significatif. Sur les cent quinze premières entreprises industrielles tunisiennes, plus de la moitié d'entre-elles sont soumises au contrôle direct d'individus ou des familles ou à leur influence. De plus, une analyse purement quantitative montre que le nombre total des sociétés dans lesquelles les familles n'exercent qu'une influence secondaire (3) est de loin moins élevé que le nombre de contrôle familial majoritaire absolu (48).

a) l'intégration maximale des familles : le contrôle oligarchique

D'une façon générale, les familles préfèrent retenir la solution d'une intégration financière maximale plutôt que celle d'une intégration minimale. Par intégration financière maximale, on entend, tout comme F. Morin, un contrôle à plus de 50% du capital sur l'ensemble des sociétés du Groupe. Autrement dit, ce procédé consiste à faire détenir par le holding familial la majorité

américaines qui ont choisi pour leur part l'activité indépendante, soumise toutefois à l'obtention du permis d'exploration délivré par l'Etat tunisien. Brahim Brahimi : "Le statut juridique des entreprises de recherche, d'exploitation et de commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux en Tunisie", Thèse Paris I, 1992.

⁹ (Bonna Tunisie) où Bonna France détient 99% du capital, Lee Cooper Tunisie détenu à 89% par Lee Cooper LTD, Ilva Maghreb (Ilva ITALIE 56%), Renault Industrie Tunisie dans laquelle Renault France est actionnaire à 52% et Renault Tunisie à 14% ; le Comptoir Tunisien des salines (Salins du MIDI 65%) ; Somatral (Permafex Rome 50%), Sonotube (J2L Holding 90%)....

¹⁰ Il s'agit de la société El Mawassir, spécialisée dans la fabrication des tuyaux en amiante et ciment

¹¹ Le groupe Bouchammaoui et du groupe Chérif qui ont travaillé aux côtés d'Elf Aquitaine et de Marathon Oil.

du capital de toutes les sociétés du groupe au moyen d'une structure pyramidale qui peut être plus ou moins complexe¹².

À cause de la recherche du pouvoir absolu, le contrôle familial se distingue des autres formes par au moins deux caractères : c'est un contrôle de type traditionnel et dont l'adaptation aux techniques modernes est souvent difficile. Le contrôle familial reste étroit sur tous les aspects du fonctionnement interne de l'entreprise et entraîne des formes spécifiques d'organisation de la production et des marchés.

Le groupe familial tunisien rencontre des difficultés pour s'adapter aux mutations structurelles technologiques ou de mondialisation qui s'imposent. Les expériences et les habitudes acquises par les entreprises sur un marché donné, sont rarement transposables lorsqu'elles tentent de pénétrer les marchés étrangers. Les familles préfèrent alors maintenir une gestion relativement cloisonnée et une spécialisation étroite de leurs activités. Il y a certes quelques exceptions¹³

b) Le contrôle familial en partenariat avec des groupes multinationaux

Une autre forme d'investissement qui intéresse les investisseurs étrangers en Tunisie est le « joint-venture ». Il s'agit du contrôle relatif que peuvent détenir des sociétés étrangères en s'associant avec des entrepreneurs locaux qui sont la plupart du temps des familles¹⁴. La coopération financière dans le secteur de l'électronique se fait la plupart des temps avec des familles tunisiennes qui détiennent le contrôle majoritaire relatif étant donné l'influence étrangère¹⁵.

Ce qui ressort finalement des formes de contrôle familial, c'est le souci constant de la conservation du pouvoir le plus complet possible sur la firme. La préférence pour le contrôle absolu s'observe même dans le rachat des parts détenues par les partenaires étrangers quand ils

¹² Le groupe Poulina présente en effet un organigramme composé d'une cinquantaine de filiales que le holding contrôle majoritairement

¹³ Le Groupe CHAKIRA a créé COFICAB au Portugal et COFARAM en Egypte pour internationaliser sa production en fils automobiles de faisceaux électriques. Dans le textile, premier secteur exportateur dans l'industrie légère, par le développement de sous-traitance, l'activité est soumise à la volonté du donneur d'ordre. Dans la société de CONFECTON RAS JEBEL même si le contrôle familial est majoritaire absolu, l'intervention étrangère se pratique. Cette entreprise fait partie d'une marque internationale et répond aux normes de production et de gestion de LEE COOPER. Elle est par conséquent soumise au contrôle de la marque et le détenteur du capital n'a pas réellement de liberté d'action.

¹⁴ C'est le cas de THOMSON BRANT & CSF et THOMSON ELECTRO d'une part, KABEL WERK REISHANGEN d'autre part, dans l'activité manufacturière tournée vers le marché local et étranger

¹⁵ Une réalité se dégage des exemples suivants : l'exclusivité de la représentation qu'accordent les groupes multinationaux à leur partenaire en Tunisie conduit à l'identification du technocrate au groupe qu'il représente. C'est à dire que l'on confond souvent par exemple la famille Atrous à Général Motors, Chaïbi à Unilever, Belkhiria à TOYOTA, Allani à THOMSON. Cela suppose que les familles contrôlent majoritairement une représentation étrangère de réputation internationale, alors qu'elles détiennent le contrôle majoritaire d'une société tunisienne avec influence « écrasante » des groupes aux quels elles s'associent. Ce qui incite les consommateurs tunisiens à consommer croyant qu'il s'agit d'un produit étranger alors qu'il est fabriqué localement. Un exemple de la consommation quotidienne peut être à l'appui de ce que nous avançons : la société Délice est entrée en partenariat depuis 1995 avec Danone dans la production de yaourts. Le consommateur tunisien toujours à la recherche du produit étranger, demande lors de son achat un yaourt Danone.

décident de se désengager. Même dans le cas des acquisitions, il y a une tendance à absorber 100% du capital¹⁶.

Le fait le plus frappant de cette première partie est la domination des entreprises dont le capital social est concentré entre un ou deux actionnaires. Ceci est d'autant plus marquant qu'il ne s'agit pas de petites et moyennes entreprises, mais au contraire, des entreprises industrielles les plus importantes.

Le capitalisme tunisien, et c'est très probablement le cas pour d'autres pays du sud et de l'est de la Méditerranée, se distingue très nettement des formes observées dans les pays développés. La société par actions détenues par un très grand nombre d'actionnaires est une réalité quasi inexistante en Tunisie. Il n'existe pas de tradition de dispersion du capital social.

Ceci exerce naturellement une influence sur les stratégies industrielles et sur le comportement des dirigeants des entreprises. On peut donc s'interroger pour savoir si la domination d'entreprises familiales est un point positif pour le processus d'ajustement induit par la politique d'ouverture.

2/ Le groupe familial peut-il s'adapter efficacement à l'ouverture dans l'espace européen ?

Une autre façon de poser la question que nous venons d'évoquer est de savoir si l'entreprise ou le groupe familial est capable de s'adapter à un nouvel environnement avec autant d'efficacité que les entreprises dont les actionnaires sont nombreux. Trois éléments peuvent être mis en évidence. Le groupe familial a des intérêts qui le conduisent à ne pas rechercher en premier lieu à maximiser son profit en raison de la concentration du pouvoir de décision. Le rôle du dirigeant principal ou du fondateur peut conduire le groupe familial à adopter un comportement conservateur. En troisième lieu l'entreprise familiale a une plus grande aversion pour le risque, ce qui limite ses capacités d'adaptation.

2.1 Un pouvoir de décision très concentré

Dans la plupart des cas la concentration des pouvoirs dans le groupe familial est particulièrement prononcée. Un seul membre dirige, les autres membres du conseil jouent le rôle de représentants. On peut faire le même constat dans certaines entreprises qui adoptent formellement le statut juridique de société anonyme pour bénéficier de ses avantages. Ce régime nécessite la présence d'au moins sept actionnaires dans la société. Dans la pratique, le premier actionnaire est le détenteur du pouvoir absolu dans l'entreprise. Les autres participent avec de très faibles parts dans le capital de la société. De ce fait, l'identification des six actionnaires minoritaires comme membres du conseil d'administration est sans intérêt. Ils ne possèdent, en réalité, aucun pouvoir au sein de l'entreprise. En fait, la situation n'a guère évolué depuis 20 ans :

¹⁶L'exemple de Sâad Hadj Khélifa est éloquent. Il possédait, en 1980, 26% du capital d'ASTRAL TUNISIE, filiale d'ASTRAL FRANCE à 51%. Dix ans plus tard, S. Hadj Khélifa devient l'actionnaire majoritaire avec 95% du capital. Cet exemple n'est pas isolé. En 1994, le groupe M'Zabi constitué essentiellement de sociétés familiales, prend acquisition de 99,636% de BATA TUNISIE jusque là détenue à raison de 67,7% par BATA FRANCE. Cette tendance à accaparer la totalité du capital d'une société découle de l'essence même de la pérennité de contrôle sur une affaire familiale.

« ... Les promoteurs industriels hésitent en général à déléguer l'autorité sur leurs propres capitaux et sur la manière de les faire fructifier. Le plus souvent, c'est une seule et même personne qui effectue les opérations importantes de la phase de lancement et qui dirige effectivement en cumulant les fonctions d'administration de l'entreprise et de surveillance étroite de la réalisation de la fabrication. Ainsi, les promoteurs tunisiens conçoivent la propriété industrielle comme individuelle »¹⁷.

Dans les petites entreprises familiales, les rapports hiérarchiques, tout comme la division technique du travail, demeurent profondément marqués par des relations directes et pesantes. Les règles sont celles voulues par les responsables, le système est incarné par eux¹⁸. Selon quelques industriels, ce n'est là que le prix de la sécurité et du réalisme. Rien n'est plus frappant que ce refus d'une incertitude inhérente à toute décision : décider, au fond, c'est avoir le pouvoir d'agir sur certaines variables (prix, cadences, budget, rythmes des achats...). Plutôt que d'exploiter l'information montante, ce qui impliquerait le risque de décider et l'obligation de contrôler après coup, les cadres choisissent de consentir à l'autorité et de dépendre de l'arbitraire. Les chefs des grandes entreprises, conscients plus que les autres et pour cause de la nécessité de desserrer l'étau se plaignent en contrepartie des carences qualitatives des hommes dont ils s'entourent, et de leur incapacité à prendre des initiatives : *"Il est actuellement de plus en plus difficile de trouver en Tunisie des cadres en mesure de prendre des initiatives et des décisions ... Il est très urgent de réhabiliter la responsabilité et l'esprit de décision dans les plus brefs délais"*.

2.2 Confusion des relations au sein du groupe et des relations familiales

On a souvent avancé qu'un tel état de choses trouvait son origine dans le modèle familial lui-même. Deux chercheurs américains l'ont noté dans une longue étude sur les entreprises égyptiennes. Dans un pays où la famille, élargie ou non, joue encore un rôle social dominant dans la détermination du statut non familial, le choix des valeurs à véhiculer et des sanctions à prendre, la loyauté et la confiance quasi aveugle envers la hiérarchie d'entreprise ne constituent qu'un prolongement logique et naturel du respect pour le père. De telle sorte que l'autorité se trouve légitimée de la même façon dans ces deux sphères d'activité. Les attitudes tunisiennes correspondent parfaitement aux descriptions des deux chercheurs, à ceci près qu'en Tunisie, l'évolution est seulement sur le point de s'amorcer :

"Le manager égyptien est l'individu dominant qui exerce son contrôle personnel sur tous les aspects de la firme. Il y a peu de plans explicites de l'organisation, peu de procédures écrites de sélection et de développement du personnel de direction, pas de classifications pour les salaires. Le statut des individus dans la hiérarchie ne repose pas tant sur leurs fonctions que sur leurs relations avec le chef d'entreprise. Ce type de système, où l'autorité est associée exclusivement à l'individu, est tout à fait compatible avec les traditions sociales et culturelles qui insistent sur l'autorité du père et du fils aîné dans la famille et sur les prérogatives du chef du village ou de tribu. C'est le type de direction que les égyptiens attendent..."¹⁹.

¹⁷- R. Gouia, (1977), Régime d'accumulation et mode de dépendance : le cas de la Tunisie, Thèse de Doctorat d'Etat Es-Sciences Économiques, 422.

¹⁸ L'exemple de la société Filtiss est particulièrement éloquent. Créée en 1943 sous forme d'atelier de tissage de soies, passée au stade industriel en 1959 (500 employés fin 1990), la société Filtiss est présidée de nos jours par Mohamed Ali Darghouth, fils de son premier fondateur. Cette entreprise conserve l'activité traditionnelle de confection, tissage, de finissage et d'impression textile. Son dirigeant refuse la modernisation des procédés de production, il est hostile à toute légation de pouvoirs et au recrutement de personnel technique compétent. Même son fils, Abdelaziz Darghouth formé dans une école supérieure de textile française est aujourd'hui privé d'initiative dans la société qu'il va diriger dans les années à venir.

¹⁹- « Human Resources Egyptian Enterprise », Frederick Haribson et Ibrahim Abdelkader - Ibrahim - Mc Graw -HILL BOOK COMPAGNY, INC - NEW-YORK -

Aux yeux des dirigeants, la diversification des activités n'est pas nécessaire, ce qui est de nature à ralentir l'accumulation du capital. Les firmes bâtissent généralement leur croissance autour d'un seul produit, une seule marque ou un seul procédé technique et la part de marché occupée est jugée optimale par ses dirigeants, car il rend optimal le contrôle sur l'entreprise. Ceci reflète le souci du groupe dirigeant de conserver l'emprise technique sur l'entreprise, tant sur l'organisation de la production que sur les produits. Une diversification des produits, une extension géographique, une modification des processus de processus productifs, tout ceci accroît la complexité organisationnelle de l'entreprise et suppose l'abandon de structures pyramidales ou la concentration des décisions.

Il est clair que le concept de maximisation du profit est une hypothèse théorique pratique pour l'analyse mais qui ne reflète pas la complexité de la prise de décision des agents économiques. On peut cependant considérer que l'entreprise familiale notamment si elle est soumise à une faible concurrence recherche davantage à conserver sa situation économique plutôt qu'à mettre en œuvre des projets qui risqueraient de menacer sa survie. D'autres objectifs peuvent apparaître en plus de la maximisation du profit. Plus généralement, les intérêts du groupe familial peuvent se confondre avec les intérêts de la famille. Les éléments d'enquête que nous avons utilisés précédemment, indiquaient l'importance du fondateur ou du dirigeant du groupe familial. Il a été souvent noté que les relations entre les individus au sein du groupe économique reflètent les relations familiales de ces individus.

2.3 Aversion pour le risque

Le groupe familial peut être plus réticent à prendre des risques. Cette plus grande aversion pour le risque s'explique par plusieurs raisons. La première tient au fait que la propriété d'une entreprise s'accompagne de la direction effective de l'entreprise. La famille propriétaire est en même temps le groupe dirigeant de l'entreprise. Il n'y a donc pas de possibilité de sélection de l'équipe dirigeante et celle-ci ne peut être remplacée, même en cas de compétence réduite. Par ailleurs les conséquences financières de la prise de décision se traduisent non seulement sur les revenus courants des dirigeants mais aussi sur leur patrimoine. En se trompant, les dirigeants d'une entreprise familiale engagent tout leur crédit et leur revenu mais aussi leur statut social individuel et collectif. Pour être plus précis, le statut des élites dépend beaucoup plus de leur pouvoir économique que de leur intégration dans la société. On est ici très loin du modèle de stratification sociale «à la française» où les erreurs de gestion des hauts responsables d'entreprises a très peu de chance de remettre en cause leur appartenance à la « nomenklatura »²⁰.

2.4 Le manque de transparence.

Le dernier élément qui doit être noté et qui forme également un obstacle potentiel à la capacité d'adaptation est le manque de transparence. L'absence d'actionnaires nombreux réduit l'obligation interne de diffuser une information sur l'entreprise. Les liens familiaux au sein de l'entreprise ne rendent pas nécessaire une définition claire des responsabilités à chaque échelon hiérarchique. Les attributions de pouvoir peuvent donc être informelles et mouvantes avec la place respective des individus dans la famille. On peut même considérer que les intérêts communs au sein du groupe familial contribuent à dissimuler l'information notamment pour des raisons fiscales.

Beaucoup des éléments au sein du groupe familial convergent pour ne pas inciter l'entreprise à une grande transparence. Cette transparence est cependant tout à fait essentielle pour obtenir un accès aux marchés des capitaux. Il est donc plus difficile pour un groupe familial

²⁰ Pour reprendre le titre d'une étude sur l'élite en France.

d'émettre des obligations et de diversifier ses ressources. Il y a donc là une limite pour lancer les programmes ambitieux de restructuration ou d'investissements qu'impose le changement d'environnement économique lié à l'ouverture.

Conclusion

Nous avons vu dans la première partie que les entreprises industrielles tunisiennes se caractérisent par une forte concentration du capital et par l'existence de trois types de propriétaires qui disposent en règle générale d'un contrôle absolu sur la firme : la famille, l'étranger, l'Etat.

Rentrer dans le détail de la répartition du capital social des principales entreprises industrielles tunisiennes est donc particulièrement utile pour mettre en évidence les difficultés que risquent de rencontrer ce pays dans la mise en œuvre des accords de Barcelone. Les entreprises sont détenues par trois types d'actionnaires qui n'offriront peut-être pas une réponse très efficace à l'ouverture.

- les investisseurs étrangers perdront avec l'ouverture un motif important de leur implantation en Tunisie, à savoir l'existence de barrières douanières. Leur comportement sur le marché local s'inscrit dans une stratégie internationale. Leurs choix ne se limitent pas à s'adapter ou disparaître. Ils peuvent aussi se délocaliser.

- les entreprises publiques ne sont pas nécessairement les plus aptes à s'adapter avec efficacité à un nouvel environnement concurrentiel. De nombreuses entreprises publiques tunisiennes conserveront longtemps un pouvoir de monopole sur leur secteur. Par ailleurs, elles ont beaucoup d'objectifs d'utilité publique qui limitent les pressions à la recherche d'une efficacité maximale en termes de rendement économique.

- enfin le dernier actionnaire, à savoir la famille peut lui aussi avoir un comportement qui ne se limite à la maximisation du profit. La hiérarchie pyramidale, le souci de rendre optimal le contrôle sur l'entreprise, la confusion des intérêts de l'entreprise et des intérêts familiaux, l'aversion pour le risque, sont autant d'éléments qui doivent être pris en compte dans la réflexion sur l'impact des accords de libre-échange. Dans notre étude, le groupe familial est le plus nombreux. Ce fait est d'autant plus marquant, que notre échantillon concerne les plus grosses entreprises industrielles où la probabilité de voir des groupes familiaux est plus faible que si l'on avait considéré l'ensemble des entreprises tunisiennes. Dans le secteur des petites et moyennes entreprises, industrielles ou commerciales, la propriété familiale est la règle quasi-exclusive.

Se placer à un niveau de réflexion plus concret, afin d'étudier le fonctionnement du système économique permet donc de discuter les résultats positifs que livrent habituellement les modèles macro-économiques quant à l'impact de l'ouverture à l'espace européen. La forme spécifique du capitalisme tunisien et notamment son caractère familial doit être pris en compte dans l'évaluation de l'impact des accords de Barcelone.