

## **La flexibilité source d'efficacité productive ? Enseignements à partir d'un système localisé de PME en Tunisie**

Améziane Ferguene et Abderraouf Hsaini

Volume 11, numéro 4, 1998

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1009052ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1009052ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ferguene, A. & Hsaini, A. (1998). La flexibilité source d'efficacité productive ? Enseignements à partir d'un système localisé de PME en Tunisie. *Revue internationale P.M.E.*, 11(4), 67-93. <https://doi.org/10.7202/1009052ar>

Résumé de l'article

Les stratégies traditionnelles de développement fondées sur la production de masse ont montré leurs limites dans la plupart des pays du tiers monde. En réaction à ces limites émergent un peu partout des « processus d'industrialisation à petite échelle » très dynamiques. Ces processus en rupture avec les principes organisationne/s du fordisme se fondent essentiellement sur des regroupements spatiaux d'une forte densité de petites unités de production artisanales ou industrielles, évoluant dans des activités similaires ou complémentaires et entretenant entre elles des relations de concurrence et de coopération. À partir d'un cas empirique d'« industrialisation à petite échelle » étudié dans le Centre-Est de la Tunisie - le système productif local de la maroquinerie d'El-Jem -, nous montrons dans cet article que cette forme d'organisation économique et sociale constitue, d'une part; une alternative possible aux stratégies de développement liées au modèle de la production en grande série et implique, d'autre part, une logique d'organisation économique et sociale en rupture avec celle du développement standard.

# **La flexibilité source d'efficacité productive ? Enseignements à partir d'un système localisé de PME en Tunisie**

Améziane FERGUENE

Abderraouf HSAINI

Université Pierre-Mendès-France : Grenoble II

---

## **MOTS CLÉS**

---

**Industrialisation à petite échelle – Organisation flexible du travail  
Spécialisation souple – Production de masse  
Système productif local – Territoire**

---

## **RÉSUMÉ**

*Les stratégies traditionnelles de développement fondées sur la production de masse ont montré leurs limites dans la plupart des pays du tiers monde. En réaction à ces limites émergent un peu partout des « processus d'industrialisation à petite échelle » très dynamiques. Ces processus en rupture avec les principes organisationnels du fordisme se fondent essentiellement sur des regroupements spatiaux d'une forte*

---

## **LES AUTEURS**

Améziane Ferguene détient un doctorat d'État en sciences économiques, est maître de conférences à l'Université Pierre-Mendès-France : Grenoble II et chercheur à l'Institut de recherche économique sur la production et le développement (IREPD). Auteur de plusieurs travaux sur les problèmes de l'industrialisation des pays du Sud d'un point de vue macro-économique, Améziane Ferguene développe depuis quelques années une réflexion sur l'inscription territoriale des processus de développement. Adresse : Institut de la recherche économique sur la production et le développement (IREPD), Université Pierre-Mendès-France, B.P. 47, 38040, Grenoble Cedex 09, Téléphone : 04.76.82.54.08, Télécopieur : 04.76.82.59.89, Courriel : ameziane.ferguene@upmf-grenoble.fr

Abderraouf Hsaini est chercheur à l'IREPD et au Centre de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement (dans la division Développement et territoires montagnards). Auteur d'une thèse de doctorat en sciences économiques sur « la spécialisation flexible et le développement », Abderraouf Hsaini travaille actuellement sur les thèmes de « la relation développement / territoire » et de « l'organisation flexible de l'entreprise ». Adresse : Institut de la recherche économique sur la production et le développement (IREPD), Université Pierre-Mendès-France, B.P. 47, 38040, Grenoble Cedex 09, Téléphone : 04.76.82.54.27, Télécopieur : 04.76.82.59.89, Courriel : abderraouf.hsaini@upmf-grenoble.fr

*densité de petites unités de production artisanales ou industrielles, évoluant dans des activités similaires ou complémentaires et entretenant entre elles des relations de concurrence et de coopération. À partir d'un cas empirique d' « industrialisation à petite échelle » étudié dans le Centre-Est de la Tunisie – le système productif local de la maroquinerie d'El-Jem –, nous montrons dans cet article que cette forme d'organisation économique et sociale constitue, d'une part, une alternative possible aux stratégies de développement liées au modèle de la production en grande série et implique, d'autre part, une logique d'organisation économique et sociale en rupture avec celle du développement standard.*

### ABSTRACT

*There is no doubt that the traditional strategies of development based on mass production model have failed to promote industrialization in Third World countries. However, this failure is not the sign of a lack of economic dynamism in that kind of countries. On the contrary, many "small scale industrialization systems" are currently expanding in some developing countries. These "small scale industrialization systems" are clusters of similar or complementary small enterprises concentrated geographically, which are involved with each other in complex relations of competition and cooperation. On the basis of an empirical case study – the El-Jem industry of fine leather craft (in Tunisia) – we show first that this original way of producing constitutes a possible alternative to the traditional strategies of development based on mass production model, and secondly that social and economic logic of "small scale industrialization system" is radically different from that of the standard model of development.*

### RESUMEN

*Las estrategias tradicionales del desarrollo basadas en el modelo de la producción en masa no han podido promover la industrialización en los países del Tercer Mundo. Este proceso no puede explicarse por una carencia de dinamismo económico. La prueba es que en algunos de estos países puede observarse actualmente un proceso de "industrialización a pequeña escala" cuya importancia es no despreciable. Este proceso, en ruptura con los principios organizacionales del fordismo, se fundamenta principalmente en la concentración espacial de un gran número de pequeñas unidades de producción artesanales y/o industriales que trabajan en actividades similares o complementarias y que mantienen entre ellos relaciones complejas de competición y cooperación. En base al análisis de un caso concreto – la industria de marroquinería de El-Jem (en Túnez) – mostramos que este original manera de producir representa primero una posible alternativa a la tradicional estrategia del desarrollo basada en el modelo de la "producción en masa", y segundo una lógica de organización económica y social radicalmente diferente del modelo estándar de desarrollo.*

## Introduction

Depuis une vingtaine d'années, le modèle de développement fondé sur la production de masse est entré dans une crise profonde. En réaction à cette crise, on assiste, dans les pays en développement comme dans les nations industrialisées, à l'émergence

de nouvelles dynamiques de développement. Celles-ci se définissent négativement comme étant en rupture avec les principes organisationnels qui avaient fait, pendant des décennies, la fortune du modèle de la production de masse : la grande dimension des unités de production et les économies d'échelle conséquentes, la division poussée du travail et ses implications pour le cloisonnement des producteurs directs et l'« hyperspécialisation » des équipements et de la main-d'œuvre, etc.

Plus positivement, ces nouvelles pratiques de développement renvoient à des regroupements spatiaux de petites entreprises exerçant des activités similaires et qui entretiennent entre elles des relations complémentaires intenses. Dans la mesure où ils sont à l'origine de dynamismes économiques et industriels sur les territoires concernés, ces regroupements sont fréquemment désignés par le vocable de « systèmes industriels locaux ou localisés ». Pour notre part, nous préférons retenir le terme d'industrialisation à petite échelle, car il a le mérite de souligner qu'il s'agit de processus en cours de réalisation, et comme tels, susceptibles de beaucoup évoluer dans le futur.

Cet article veut démontrer que l'industrialisation à petite échelle constitue une voie de développement viable pour les pays du Sud à la recherche de nouvelles orientations, et par là même une alternative possible au modèle de développement fondé sur la production de masse dont on sait, malheureusement, à quels déboires et impasses il a conduit là où il a été systématiquement mis en œuvre. Un cas concret d'industrialisation à petite échelle à l'œuvre actuellement en Tunisie – le système productif local de la maroquinerie d'El-Jem – sera exposé dans la première partie pour conforter cette hypothèse. Cette base empirique nous permettra ensuite, dans une seconde partie, de mettre en évidence les grandes caractéristiques du phénomène d'industrialisation à petite échelle, dont nous verrons simultanément qu'elles constituent autant de points de rupture par rapport au modèle de développement fondé sur la production de masse.

## **1. Le système productif de la maroquinerie d'El-Jem<sup>1</sup> : une industrialisation territorialisée dynamique fondée sur une organisation flexible du travail et sur des réseaux de production et de solidarité**

Située dans la région de Mahdia sur le littoral est-tunisien, la commune d'El-Jem abrite une population de près de 17 000 habitants en 1994. Foyer traditionnel de la fabrication d'une catégorie particulière de tapis – le mergoum – cette ville de

---

1. Les informations et les commentaires apportés dans cette première partie sur le système productif d'El-Jem proviennent d'une enquête de terrain effectuée pendant un mois et demi en 1994 (entre juillet et août) à El-Jem. Cette enquête de terrain a porté sur un échantillon de 30 unités de production (soit 20 % des entreprises locales travaillant dans

commerçants extrêmement dynamiqués<sup>2</sup> a développé une industrie de la maroquinerie et du prêt-à-porter à base de cuir, à partir de la masse des revenus fournis par l'exploitation de ses milliers d'oliviers<sup>3</sup>. Formant un véritable système productif local, cette industrie, née récemment, connaît actuellement un développement original se déroulant selon les principes organisationnels prônés dans le cadre du modèle de développement de la spécialisation souple<sup>4</sup>.

Concernant l'émergence de cette industrie de la maroquinerie, il semble – d'après les éléments collectés au cours de notre enquête à El-Jem – que l'activité de la maroquinerie soit apparue dans cette ville il y a de cela un peu moins d'une vingtaine d'années, juste après l'ouverture d'un centre public de formation aux métiers du cuir. En effet, cette structure qui se proposait à l'origine de former les jeunes stagiaires locaux à la fabrication de chaussures a permis à quelques-uns d'ouvrir à El-Jem des ateliers de production de chaussures, et cela à partir de la seconde moitié des années 1970. Aussi, lorsque ce centre de formation ne suscitait pas de vocations entrepreneuriales, au moins offrait-il aux industriels de la chaussure installés sur le territoire une main-d'œuvre opérationnelle. De fait, en dépit des efforts déployés dans le cadre de ce centre, il faut reconnaître que la fabrication de chaussures n'a jamais vraiment réussi à se développer de façon substantielle à El-Jem. Aujourd'hui encore, cette activité n'occupe qu'une place marginale dans le paysage économique de cette ville, car, faute de perspectives de développement intéressantes, une partie importante de ces entrepreneurs de la chaussure se sont convertis à la maroquinerie.

La seconde explication permettant de comprendre la naissance à El-Jem d'un véritable système productif local est liée à la fermeture d'une grande entreprise de maroquinerie, qui s'était implantée dans cette ville à la fin des années 1970 : la SOMARC. Cette société, qui fabriquait des vêtements en cuir, a été contrainte de

---

la maroquinerie) composées de la façon suivante : 26 ateliers du secteur informel et quatre entreprises du secteur formel. Nous l'avons réalisée à partir d'un questionnaire renseigné au cours des entretiens directs avec les entrepreneurs concernés. Les informations collectées à ce premier stade ont été par la suite vérifiées à travers une seconde série d'entretiens avec les responsables professionnels, associatifs et politiques locaux.

2. La prospérité et le dynamisme de ces commerçants n'ont rien de surprenant quand on sait que la ville d'El-Jem est géographiquement positionnée sur un axe routier stratégique (GPI), au carrefour de deux voies : une première, qui relie Sfax à Sousse (c'est-à-dire la deuxième à la troisième ville du pays du point de vue industriel), et une seconde, qui relie la région du Sahel à la ville de Kairouan, capitale tunisienne du tissage de tapis.
3. En 1994, El-Jem comptait encore 485 000 pieds d'oliviers et 12 huileries.
4. Une présentation détaillée de ce que recouvre la notion de « modèle de développement de la spécialisation souple » est proposée dans la thèse de doctorat de A. Hsaini (1996) : « Spécialisation souple et développement : le cas de Ksar-Hellal (Tunisie) », Université Pierre-Mendès-France : Grenoble II.

mettre un terme à son activité en 1987, en raison de difficultés économiques qu'elle ne parvenait pas à résoudre. À la suite de cette cessation d'activité, plusieurs dizaines d'El-Jemiens se sont retrouvés brusquement sans emploi. Ayant acquis au cours de leur séjour à la SOMARC de précieuses compétences dans le domaine de la maroquinerie d'habillement, un nombre non négligeable parmi eux ont décidé de créer leur propre atelier de production. À partir de l'emprunt bancaire, mais surtout, de leurs économies personnelles – couplées fréquemment avec des fonds familiaux –, ils se sont mis à acquérir des machines à coudre d'occasion auprès de sociétés installées à Tunis, à Sousse et à Sfax, engagées à ce moment-là dans un mouvement de renouvellement de leurs équipements productifs. Il leur suffisait ensuite de trouver un petit local<sup>5</sup>, d'acquérir un petit stock de matières premières et de confectionner quelques vêtements en cuir pour s'engager dans l'aventure industrielle.

Durant les premiers pas, très fréquemment les nouveaux entrepreneurs évoluaient avec le seul soutien des membres de la famille. Ce n'est qu'une fois leur activité bien lancée et le réseau de clientèle tissé, qu'ils ont cherché à s'attacher les services de jeunes apprentis. Les premiers investisseurs ayant montré la voie à suivre, et la viabilité économique d'une telle activité étant démontrée à la société locale, d'autres n'ont pas tardé à se joindre au mouvement, en particulier tous ceux que les pionniers ont initiés aux métiers de la maroquinerie et, également, d'anciens émigrés en Europe de retour au pays.

De sorte qu'aujourd'hui, la ville d'El-Jem abrite en moyenne sur l'année près de 150 ateliers de maroquinerie de petite taille en activité permanente, dont environ 130 évoluent de manière non officielle ou clandestine. Ce chiffre, s'il peut paraître à première vue négligeable, représente cependant entre 10 et 24 % de la population active occupée en 1994, et fait de ce secteur la première profession industrielle de la ville. Compte tenu de la jeunesse de la maroquinerie el-jemienne, il est d'ailleurs fort probable que cette industrie connaisse encore une croissance importante au cours des prochaines années. Sur le plan national, les Tunisiens voient désormais dans El-Jem non plus seulement un superbe amphithéâtre romain (qui faisait et fait toujours la fierté de la ville), mais davantage un centre dynamique de fabrication de vêtements en cuir.

Quant à l'intensité de l'activité en question sur l'ensemble de l'année, disons simplement que la maroquinerie d'El-Jem est une activité saisonnière qui compte deux périodes distinctes durant l'année : la saison froide, qui s'étale de septembre à janvier, et durant laquelle la production est destinée principalement à la consommation nationale, et la saison touristique, qui débute en avril pour s'achever en août, et

---

5. Les cas où le « local » se situe au sein même de la résidence familiale de l'entrepreneur, avec une pièce spécialement aménagée à cet effet, ne sont pas rares ; d'où d'ailleurs la difficulté du repérage statistique de ces « entreprises ».

durant laquelle la production est essentiellement destinée à la satisfaction de la demande touristique.

À l'origine, donc, la naissance du système productif de la maroquinerie d'El-Jem est liée à une nécessité de lutte contre le chômage induit par la fermeture de la SOMARC. Toutefois, avec le temps, on a assisté à un passage progressif des ateliers artisanaux (utilisant des équipements vétustes et une main-d'œuvre familiale) à de véritables unités industrielles de petites dimensions (employant un équipement modernisé et un personnel salarié non familial). C'est à ce titre que l'on peut voir dans ce système local une dynamique d'industrialisation à petite échelle.

Au-delà de sa capacité à créer des emplois, ce type de dynamique industrielle présente un certain nombre de caractéristiques qui impliquent une approche du développement en rupture avec le modèle traditionnel. Quelles sont donc ces caractéristiques ?

### **1.1. Un système productif local composé d'unités de production intérieurement flexibles**

Les firmes du système productif local d'El-Jem qui fabriquent un produit final de la maroquinerie (articles d'habillement en cuir inclus) ne ressemblent guère aux grandes entreprises du modèle de la production de masse<sup>6</sup>. L'entreprise qui domine sur le territoire d'El-Jem est plutôt de petite et moyenne taille (moins de 50 salariés) ; elle utilise des facteurs de production « souples » (le capital fixe et le travail) afin de fabriquer en petites séries des articles dont les modèles varient en permanence ; enfin, son efficacité repose sur l'exploitation des économies de variété.

Effectivement, en matière de technologie tout d'abord, les artisans et les petits industriels d'El-Jem emploient principalement des machines à coudre pour confectionner leurs divers articles en cuir avec, la plupart du temps, dans l'unité de production, une forte majorité de « piqueuses <sup>7</sup> » autour desquelles gravitent quelques équipements spécialisés (la « boutonnière », la « machine-passant », l'« ourleuse », la « colteuse », etc.<sup>8</sup>). Au-delà du degré de modernité de toutes ces machines à

---

6. La grande firme du modèle de la production de masse est caractérisée notamment par l'utilisation de ressources productives (capital fixe et travail) spécialisées, une organisation interne du travail du type « travail à la chaîne », une production en grandes séries de produits standardisés et une efficacité basée sur l'exploitation des économies d'échelle.

7. La « piqueuse » est la machine à coudre de base qui permet de réaliser les coutures élémentaires d'assemblage des différents composants d'un article.

8. La « boutonnière » fixe, par couture ou par pression, les boutons et les « boutons-pression » ; la « machine-passant » sert à fixer les passants (bandes étroites de tissu ou de cuir fixées au pantalon ou au manteau à l'intérieur desquelles se glisse la ceinture) ; l'« ourleuse » permet de réaliser les ourlets ; la « colteuse », quant à elle, fixe par couture les cols.

coudre utilisées dans les unités de production, il convient de retenir que la machine à coudre de base – la piqueuse – est fondamentalement flexible. Cette piqueuse intervient lorsque les différentes parties constitutives du futur produit ont été soigneusement « coupées » à partir des patrons ; son rôle consistant à assembler de manière précise, et au moyen de coutures spécifiques, les différentes pièces.

Complétée par les autres machines à coudre spécialisées, la piqueuse permet la confection d'une multitude de produits ainsi que d'une grande diversité de modèles. Le changement d'articles s'opère de façon quasiment automatique et ne nécessite pas de modification particulière de l'équipement utilisé. Tout au plus est-il nécessaire de changer parfois le diamètre de l'aiguille à employer lorsque l'épaisseur du cuir varie, ainsi que le type de couture à appliquer sur le modèle que l'on projette de fabriquer, opérations qui, en tout et pour tout, ne prennent que quelques minutes. Au moyen d'un équipement productif de cette nature, il devient possible de confectionner une multitude de marchandises, qui vont du domaine vestimentaire (vestes et manteaux en cuir) à une foule d'objets accessoires tels que cartables, sacoches, porte-monnaie, portefeuilles, étuis, sacs à main, etc.

Outre l'équipement flexible, les unités de la maroquinerie d'El-Jem s'attachent les services d'une main-d'œuvre locale juvénile, composée en majorité d'une population féminine, qui s'illustre particulièrement par sa polyvalence. Cette « polycompétence » est observable, d'une part, dans les différentes phases de la production intrafirme et, d'autre part, dans les opérations effectuées sur la seule machine à coudre.

Concernant les différentes phases de la production intrafirme, l'activité productive suit généralement trois étapes successives : la coupe, les coutures d'assemblage et les opérations de finition. La coupe est une opération qui consiste à tailler les matières premières (les peaux en cuir reçues des tanneries du pays) selon des modèles en carton ou en métal préalablement constitués ; l'objectif étant de fournir toutes les parties qui vont composer le futur produit final. Viennent ensuite ce que les professionnels appellent les coutures d'assemblage qui consistent à joindre les composants obtenus lors de la coupe, à fixer sur la « carcasse » ainsi réalisée les garnitures (boutons, fermetures, etc.), et à doubler les parois internes de l'article en cours de fabrication avec, notamment, des tissus de différentes natures. Le dernier stade de la production est consacré à accroître la valeur ajoutée du produit confectionné, en améliorant l'apparence de la marchandise finale (p. ex., sa brillance), sa résistance à la chaleur et à l'humidité, sa tenue, etc. Bref, cette ultime étape peut se résumer à des opérations de finition dont le nombre varie selon la catégorie d'articles fabriqués et le segment de marché auquel s'adresse la petite série produite.

Au cours de notre investigation sur le territoire d'El-Jem, nous avons pu observer que le personnel évoluant dans les ateliers de la maroquinerie est en fait rarement attaché à l'exécution d'une tâche précise et unique. Bien au contraire, de



l'aveu même des entrepreneurs locaux, le personnel employé est soumis à l'obligation d'évoluer entre les diverses phases de la production, et cela pour au moins deux raisons :

- d'une part, parce que la charge de travail quotidienne se répartit de façon irrégulière entre les postes de travail, ce qui oblige les entrepreneurs à réaffecter en permanence leurs effectifs en faveur des opérations exigeant, pour leur réalisation immédiate, l'intervention d'une quantité déterminée de personnel<sup>9</sup> ;
- d'autre part, en raison d'un taux de rotation élevé des ouvriers et des ouvrières, qui se traduit par des défections soudaines auxquelles il convient absolument de remédier, sous peine de bloquer le processus de production ou de ralentir dangereusement l'entrée sur le marché de la série d'articles faisant l'objet de la demande conjoncturelle.

En somme, la capacité de travailler indifféremment sur plusieurs postes de travail au sein d'une même unité de production est une précieuse garantie pour qui veut satisfaire promptement une demande instable.

Ce premier type de polyvalence ne saurait éclipser le second qui réside dans la faculté de la main-d'œuvre à exécuter plusieurs opérations sur une même machine à coudre. Dans ce dernier cas, il faut savoir que les coutures d'assemblage diffèrent sensiblement selon les objets et les vêtements à réaliser, l'épaisseur du cuir utilisé, l'objectif de la couture qui va être appliquée, la résistance des coutures que l'entrepreneur souhaite obtenir, ou encore selon que les coutures se font à l'intérieur ou à l'extérieur de l'article traité. Autrement dit, il existe une multitude de coutures possibles pouvant être effectuées dans le domaine de la maroquinerie – tout comme d'ailleurs dans la confection en général – que le personnel qualifié maîtrise globalement. Outre les différents types de couture, la main-d'œuvre d'El-Jem sait accomplir également toutes les fonctions et options inhérentes à la machine à coudre.

Ceci étant, il est opportun de souligner ici que la polyvalence de la main-d'œuvre ne la protège pas de conditions de travail difficiles. En particulier, et cela concerne spécialement les producteurs informels, l'absence de couverture sociale, les licenciements abusifs, les retards de paiement de salaires ou, encore, le non-respect de la durée légale de travail et, plus largement, des droits élémentaires des travailleurs sont des pratiques courantes dans ce type d'entreprises. Ainsi, si polyvalence il y a, elle profite manifestement plus aux entrepreneurs informels qu'à leurs ouvriers. Pourquoi les employés acceptent-ils de telles conditions de travail ? D'une part, parce qu'ils

---

9. À titre d'illustration, lorsqu'une nouvelle série doit être fabriquée, l'entrepreneur mobilise une bonne partie de son personnel sur la phase de la coupe. Inversement, lorsque les différentes coutures d'assemblage sont réalisées, et que les premiers produits finis apparaissent, le patron affecte une partie de son effectif aux opérations de finition.

n'ont pas le choix. D'autre part, leur but étant en général de « monter leur propre affaire », ils voient dans ces conditions un point de passage obligatoire pour acquérir les savoir-faire indispensables avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

Si les équipements sont flexibles et si les travailleurs font preuve d'un niveau élevé de qualification orientée vers la polyvalence, cela s'explique en réalité par la contrainte à laquelle est soumis l'ensemble du système productif local : faire face à des circonstances environnementales extrêmement sévères. En effet, c'est sur des marchés étroits, instables et volatiles d'un point de vue qualitatif que le secteur de la maroquinerie évolue en Tunisie. Le cycle de vie des produits est très court, d'autant plus que l'effet de mode joue énormément. Ainsi, pour s'en tenir aux seuls articles vestimentaires, pour chaque saison, il est indispensable de modifier les modèles produits de façon à demeurer constamment dans les tendances imposées par la mode. Dans un tel environnement, on comprend aisément que la flexibilité des ressources productives constitue un impératif pour qui veut produire tout en restant dans les normes de la rentabilité économique<sup>10</sup>. Cette obligation de changer constamment de modèles s'impose d'autant plus que la concurrence est vive et que la reproduction à l'identique des nouveautés est une pratique fort développée. Aussi, pour se démarquer de la concurrence et attirer la demande sur ses propres produits, y a-t-il une nécessité impérative de créer constamment de nouveaux modèles et, par conséquent, de soumettre sa gamme de produits à un renouvellement fréquent, voire incessant.

En définitive, l'équipement flexible et la main-d'œuvre polyvalente représentent ce que Panzar et Willig (1981), ainsi que Bailey et Friedlaender (1982) appellent des intrants partageables (*sharable inputs*), autrement dit, des facteurs de production qui, une fois fournis pour la fabrication d'un produit déterminé, restent disponibles (soit totalement, soit en partie) pour la production d'autres produits. Ces deux facteurs de production « partageables », que sont l'équipement flexible et la main-d'œuvre polyvalente, confèrent à la production mixte de divers articles en cuir ce que l'on appelle des « économies de variété » (*economies of scope*). Ces économies de variété sont précisément l'une des sources de l'efficacité productive de la firme el-jemienne type.

## **1.2. Une organisation du système productif local permettant une flexibilité externe**

S'interroger sur l'organisation du système productif local d'El-Jem revient, d'une part, à identifier avec précision les différents acteurs à l'œuvre et, d'autre part, à analyser la nature des relations productives que ces derniers entretiennent entre eux.

---

10. Sous l'angle de la rentabilité économique, en effet, changer d'équipements et reformer le personnel chaque fois qu'un nouveau modèle de produit doit être fabriqué est tout à fait inconcevable.

### *Quels sont les différents acteurs du système productif local d'El-Jem ?*

Concernant les différents types d'opérateurs locaux, trois catégories d'acteurs évoluent conjointement dans l'espace productif d'El-Jem : les entreprises officielles, les ateliers informels et les travailleurs et travailleuses à domicile.

Les sociétés du secteur structuré, dont nous avons dit qu'elles sont minoritaires (une vingtaine seulement en 1994), s'approvisionnent en peaux soit auprès des tanneries tunisiennes, localisées notamment à Tunis et à Sfax, soit directement auprès des tanneries et grossistes européens. En matière de commercialisation, ces entreprises recensées officiellement écoulent la plus grande partie des articles qu'elles produisent sur le marché national ; leurs clients étant principalement des magasins spécialisés dans l'habillement en cuir implantés dans les grandes villes du pays (Tunis, Sfax, Sousse, Monastir, Kairouan, etc.). Seule une faible partie de la production annuelle locale est destinée à l'exportation. Dans ce dernier cas, les produits haut de gamme sont exportés en direction de l'Europe (France, Italie et Allemagne en particulier), alors que les articles de qualité moyenne, voire faible, sont vendus sur le marché libyen et maghrébin en général.

Les ateliers informels, qui fabriquent également des articles de maroquinerie sur le territoire d'El-Jem, sont largement majoritaires dans le système productif local. En ne comptabilisant que les unités travaillant en permanence toute l'année, ils étaient au nombre d'au moins 150 en 1994. Si ces ateliers informels dominent numériquement l'espace local, force est de constater en revanche que leur taille est plus faible (moins de 10 employés la plupart du temps) et que leur capacité financière est plus réduite. Ainsi, compte tenu de la faiblesse du fonds de roulement de ces ateliers informels, mais aussi de leur volonté de demeurer inconnus de l'administration tunisienne, ce second type de producteurs peut difficilement s'approvisionner en peaux auprès de fournisseurs étrangers. C'est donc exclusivement à des tanneries locales qu'ils font appel lorsque le besoin se fait sentir, en demandant presque toujours des qualités de cuir oscillant entre le deuxième et le troisième choix. Sur le plan des débouchés, ces ateliers informels travaillent essentiellement pour le marché national et le marché libyen. La pratique habituelle consiste pour les artisans et les chefs d'entreprise à s'installer sur les grands souks hebdomadaires, des plus proches aux plus éloignés par rapport à la ville d'El-Jem, pour y vendre leurs produits. Quant à l'écoulement des articles sur le marché libyen, celui-ci se fait soit directement par l'entrepreneur el-jemien lui-même, soit par le biais d'un « commercial » mandaté par plusieurs producteurs à la fois pour acheminer les productions et approvisionner un réseau de commerçants et grossistes libyens.

Enfin, il existe à El-Jem un dernier type d'acteurs, les travailleurs et les travailleuses à domicile, dont le nombre s'élèverait à une centaine de personnes

en 1994, selon les autorités locales. À la différence des deux catégories précédentes, ces travailleurs à domicile (qui sont d'ailleurs le plus souvent des travailleuses) n'ont pas pour vocation de fabriquer un produit final pour le vendre ensuite sur un marché déterminé. Ils ont plutôt pour rôle d'assurer une phase particulière du processus de fabrication et se positionnent fréquemment en tant que façonniers pour le compte des entreprises officielles, mais aussi pour celui des ateliers informels. Si la plupart de ces opérateurs à domicile sont des façonniers à plein temps, nous avons été surpris de rencontrer, au sein de cette catégorie, des personnes travaillant durant la journée au sein d'entreprises officielles et qui, chez elles le soir, effectuaient à la demande de ces mêmes entreprises certaines opérations. Cet élément nous incite à penser que la vie professionnelle est imbriquée dans la vie familiale et que la frontière entre les deux n'est pas stable.

### *Quelles sont les relations productives entre les acteurs locaux ?*

Les trois catégories d'acteurs qui viennent d'être recensées sont liées les unes aux autres par des relations productives intenses et soutenues. En dépit du renforcement de la concurrence sur le plan local – avec la multiplication des participants sur le territoire el-jemien – il apparaît tout d'abord que les deux types de producteurs d'articles finis entretiennent entre eux des rapports de sous-traitance particuliers. Dans ce type de relation, où la société officielle se positionne toujours en donneur d'ordres et l'unité informelle en sous-traitant, la première s'adresse à la seconde lorsque la demande sur le marché excède momentanément sa capacité de production. Dans ce cas précis, l'entreprise du secteur structuré fournit à l'atelier informel le cahier des charges concernant le modèle à confectionner ainsi que les matières premières nécessaires, et indique le volume de production à réaliser de même que le délai de livraison moyennant un prix par unité produite (c'est le principe du travail à façon). Dans ce premier type de sous-traitance, le motif de la collaboration réside dans la volonté d'utiliser des capacités de production disponibles dans le système productif local, celles qui existent au sein de l'entreprise donneur d'ordres se révélant insuffisantes à un moment donné : c'est la sous-traitance de capacité.

Des liens productifs étroits mettant en relation directe les unités de la maroquinerie (formelles et informelles) et la sphère de travailleurs à domicile évoluant en marge de toute réglementation légale sont également observables à El-Jem. Concrètement, les entreprises officielles, mais aussi les ateliers informels, confient à ces travailleurs à domicile le soin de réaliser une opération particulière. Il peut s'agir d'opérations de préparation telle que la coupe de différentes pièces composant un produit final, d'opérations de finition (traitement chimique des articles finis en vue d'augmenter leur qualité de tenue, de brillance et de résistance) ou encore d'opérations nécessitant un outillage particulier (telle que la machine à coudre

spécialisée appelée « boutonnière ») pour fixer les divers systèmes de fermeture et d'attache (« bouton-pression » par exemple). Ce second type de sous-traitance est, quant à lui, motivé par des compétences inexistantes au sein de l'unité donneur d'ordres ou par l'existence de compétences supérieures dans l'environnement économique local : c'est la sous-traitance de compétence.

En définitive, la possibilité d'accéder à tout moment à des capacités de production complémentaires ainsi qu'à des compétences spécialisées permet aux unités de la maroquinerie (formelles et informelles) d'avoir un surplus de flexibilité fort précieux. Cette flexibilité externe créée par des éléments situés hors de l'unité de production, mais faisant partie intégrante du système productif local, s'avère en réalité indispensable pour réagir promptement aux fluctuations qualitatives incessantes de la demande.

### **1.3. Une organisation en réseau, une innovation par petites touches et un territoire générateur d'économies d'agglomération**

De notre enquête de terrain et des multiples entretiens réalisés avec les entrepreneurs de la ville d'El-Jem, trois constats ressortent en définitive :

1. Les entrepreneurs d'El-Jem sont toujours insérés dans des réseaux de production et de solidarité aux contours délimités.
2. Le processus d'innovation à l'œuvre sur le territoire d'El-Jem est fondamentalement un processus d'améliorations par petites touches successives.
3. La concentration sur le même territoire d'une multitude d'unités de production évoluant dans la maroquinerie, au sens large du terme, permet à chaque entrepreneur d'El-Jem de bénéficier des économies d'agglomération et d'être plus compétitif.

Voyons un peu plus en détail ce qu'il en est de chacune de ces trois observations.

#### *Un regroupement de plusieurs entreprises en réseaux de production et de solidarité*

Après avoir évoqué les relations productives qu'entretiennent entre eux les différents acteurs de l'espace productif d'El-Jem, il nous paraît utile ici de souligner que ces relations productives – tout comme les relations de solidarité – ne se concrétisent pas de la même manière selon les acteurs considérés. Autrement dit, chaque entrepreneur se trouve inséré dans un réseau de production et de solidarité au périmètre bien déterminé, dans lequel figurent à la fois des producteurs alliés

(très souvent des membres de la famille) et des opérateurs à domicile<sup>11</sup>. De sorte qu'à l'heure actuelle, de nombreux réseaux de production et de solidarité coexistent dans la ville d'El-Jem. Abstraction faite des producteurs opérant à domicile, rares sont donc les maroquiniers locaux qui n'entretiennent pas de relations de production et de solidarité avec des producteurs de même rang.

Cette collaboration emprunte fréquemment plusieurs voies. Nous avons pu observer qu'elle s'effectuait tout d'abord dans la domaine de la sous-traitance de capacité. Ainsi, avant de s'adresser à des producteurs évoluant à domicile, les maroquiniers sollicitent habituellement, en priorité, leurs collègues du même réseau, lorsqu'ils se trouvent débordés par le succès brutal d'un article nouveau lancé sur le marché.

L'aide apportée aux concurrents appartenant au même réseau – dans la façon de confectionner un nouvel article par exemple – représente un second type de collaboration entre producteurs de rang identique, dont nous avons remarqué, par ailleurs, qu'il concerne presque exclusivement des producteurs membres d'une même famille. À la différence du premier type, ce second type de coopération s'inscrit plutôt dans le domaine de la solidarité.

Si ces deux types de collaboration sont fréquemment soulignés par les entrepreneurs locaux, force est de constater qu'ils revêtent aujourd'hui presque un caractère exceptionnel tant la contraction de la demande sur le marché intérieur a été forte ces dernières années. En réalité, la solidarité entre collègues de même rang se manifeste beaucoup plus fréquemment dans le domaine de la réparation des machines. Tout le monde est unanime pour affirmer, en effet, que le prêt des aiguilles, des matières premières, des produits chimiques (destinés à donner une meilleure tenue aux articles), ou encore la mise à la disposition des concurrents de mécaniciens (qui sont souvent les chefs d'entreprise eux-mêmes) constituent des pratiques fort répandues au sein de la communauté entrepreneuriale locale.

*Le processus d'innovation el-jemien : un processus de type « veille / copie / amélioration » ou « veille / copie / adaptation »*

En matière d'innovation de produits, c'est un fait que les entrepreneurs d'El-Jem font preuve d'une créativité étonnante, non d'ailleurs par pure philanthropie, mais parce qu'ils y sont fortement contraints. Évoluant sur des marchés où le cycle de vie des modèles est très court – sous l'effet de la mode notamment –, l'entrepreneur

---

11. Concernant cette catégorie de producteurs, il faut noter que ses membres se trouvent bien souvent à l'intersection de plusieurs réseaux de production. Tant et si bien que le système productif d'El-Jem peut être considéré, en définitive, comme la résultante d'une multitude de petits réseaux de production fortement enchevêtrés et imbriqués les uns dans les autres.

d'El-Jem est forcé de suivre les goûts de la demande s'il veut subsister. Ce qui l'amène inmanquablement à élargir sa gamme de produits et de modèles, à fabriquer au sein de la même unité, et à l'aide des mêmes équipements, divers produits : vestes, blousons, manteaux, jupes, pantalons, boléros, chapeaux et casquettes en cuir (pour ce qui concerne le prêt-à-porter), sacs, sacoches, cartables, attachés-cases, portefeuilles, étuis, trousse, housses de golf ou, encore, divers objets domestiques (oreillers, poufs) et de décoration en cuir (masques et tableaux notamment).

Pour autant, l'innovation à El-Jem ne procède pas de ce que l'on pourrait appeler un processus classique, dans lequel la nouveauté est le fruit d'innovateurs institutionnels (instituts de recherche publics notamment), ou issue des laboratoires de recherche-développement des grandes sociétés. Le processus el-jemien de création se définit plutôt comme un processus de « veille / copie / amélioration » ou de « veille / copie / adaptation », dans lequel l'entrepreneur joue le rôle principal. Effectivement, les chefs d'entreprise se plient à une véritable « veille technologique », une surveillance de tous les instants des nouveautés qui fleurissent sur les marchés tunisien et européen en priorité. Si tous pratiquent cette « veille technologique », notre enquête dans la ville d'El-Jem nous a appris que celle-ci repose pour l'essentiel sur deux démarches complémentaires.

Dans la première, l'entrepreneur reçoit périodiquement un catalogue dans lequel figurent les nouveautés en matière d'articles en cuir, afin de se tenir informé des futures tendances qui vont s'imposer sur le marché. Ces catalogues, il les obtient de ses fournisseurs tunisiens et étrangers de matières premières, de ses fournisseurs d'équipements ou, encore, de ses clients ; la solution la plus simple consiste à s'abonner directement auprès de l'éditeur de ce type de magazine. Fort de cette documentation spécialisée, le chef d'entreprise extrait et retient l'ensemble des caractéristiques techniques des nouveaux modèles.

Dans la seconde démarche, l'objectif est de chercher les nouveautés là où elles se trouvent, en particulier dans les lieux où sont diffusées les innovations de produits. Il s'agit alors pour l'entrepreneur d'investir une partie de ses bénéfices et de son temps pour se rendre régulièrement dans les différents points de vente locaux (souks, magasins vendant du prêt-à-porter et des objets en cuir, etc.). Les plus fortunés n'hésitent pas à se rendre dans les pays européens (en France et en Italie notamment) afin de visiter les foires et les salons dont nombre de ces industriels connaissent exactement les dates. En dehors de ces foires et salons, ces voyages à l'étranger, pratiqués par une partie non négligeable des entrepreneurs el-jemiens, constituent également une occasion pour visiter les magasins de prêt-à-porter, rencontrer des grossistes en cuir repérés dans ces pays (qui possèdent généralement des informations fort utiles sur les types de cuirs que le client final désire). Durant ces tournées, ils essaient de récupérer les échantillons ainsi que les précieux modèles. Lorsque cela n'est pas possible, ils se contentent de photos, de notes et de schémas

pris au cours de leurs visites. Au-delà de la démarche adoptée, c'est leur ouverture sur le monde extérieur qui doit être retenue ici aussi.

Après la phase de « veille technologique », vient la phase de reproduction des échantillons physiques ou visuels qui ne peut être réalisée qu'une fois déchiffrée la structure technique du nouveau produit. Mais si reproduction des modèles étrangers il y a, encore faut-il préciser qu'elle n'est pas forcément une copie identique, car bien souvent – pour ne pas dire toujours – les entrepreneurs intègrent quelques changements par rapport à l'échantillon initial, destinés à adapter le nouveau produit à la clientèle nationale ou locale visée. Mis à part ce souci d'adaptation du modèle à la clientèle autochtone, il n'est pas rare que le « copieur » apporte quelques améliorations à l'échantillon en ajoutant des éléments issus de son imagination créatrice (de nouvelles couleurs par exemple).

### *Un exemple d'innovation par petites touches*

Les exemples d'innovation de produits par de petites améliorations sur ce qui existe déjà sont nombreux à El-Jem ; aussi, allons-nous citer à titre d'illustration un cas qui nous semble assez représentatif de cette façon de procéder. Ce cas concerne un entrepreneur informel spécialisé dans la confection de cartable qui, à partir de la copie, a progressivement amélioré cet article de base jusqu'à maîtriser aujourd'hui la fabrication de l'attaché-case et des boîtiers de rangement. Mais avant de parvenir à ce résultat, cet entrepreneur a dû découvrir et apprendre, dans une première étape, à maîtriser la fabrication de l'attaché-case. Pour ce faire, il n'a pas hésité à acquérir auprès d'un magasin spécialisé de Tunis ce produit, l'a soigneusement « démonté » pour apprécier les difficultés techniques, et s'est ensuite exercé à le reproduire à l'identique.

Sans entrer dans les détails techniques, disons que deux étapes successives ont été franchies pour parvenir à cette reproduction : le remplacement du traditionnel contrefort en carton par une ossature en bois donnant à l'article final une résistance aux chocs accrue et, ensuite, l'introduction d'un système de fermeture par « code-numéro » venant remplacer les « fermetures éclair » et les « boutons-pression ».

Une fois acquise la maîtrise technique de la fabrication de l'attaché-case, ce chef d'entreprise informel s'est démarqué de la concurrence en accroissant la largeur de l'ossature en bois. Les contenances de l'attaché-case qu'il a mis au point étant plus grandes et variables, cet entrepreneur a réussi à élargir le cercle de ses clients potentiels (hommes d'affaires, cadres supérieurs, professeurs, intellectuels, médecins, etc.). Ne se satisfaisant pas de cette première amélioration, il a eu l'idée ensuite d'organiser la surface disponible dans les plus volumineux attachés-cases, en y insérant des « compartiments » en carton et en aluminium, en vue de limiter à l'intérieur du contenant la circulation de certains objets et de leurs accessoires. Grâce à cette seconde amélioration, il a pu créer de nouveaux produits comme les boîtiers



de rangement pour appareils photos et occuper un créneau de marché : celui des boîtiers de rangement en cuir. Voici comment, à partir de la copie et de deux améliorations successives, un simple entrepreneur el-jemien clandestin est parvenu à innover avec succès<sup>12</sup>.

Pour clore cette analyse du système productif local d'El-Jem, mentionnons l'existence d' « économies externes d'agglomération »<sup>13</sup> – liées notamment à la rotation de la main-d'œuvre – qui bénéficient à tous, malgré la forte concurrence entre les producteurs locaux. En effet, les ouvriers et les ouvrières de l'industrie de la maroquinerie – dont les compétences ont essentiellement été acquises sur le tas – s'illustrent par leur grande mobilité. Ils passent d'un atelier à un autre assez rapidement, d'une part, parce qu'ils y sont contraints<sup>14</sup>, d'autre part, parce que les concurrents n'hésitent pas à proposer de meilleurs salaires lorsque le besoin en personnel les y pousse. Cela se traduit par un taux de rotation élevé de la main-d'œuvre, qui paraît *a priori* gênant pour les entreprises qui le subissent. Mais à bien y regarder, ce mouvement permanent d'entrée et de sortie dans l'unité de production présente tout de même des avantages pour la communauté industrielle locale dans son ensemble. En premier lieu, dans la mesure où la main-d'œuvre ne cesse d'enrichir ses compétences et ses savoir-faire, au fil de ses passages dans les différents ateliers, les employeurs locaux n'ont pas à assurer de formation au personnel, déjà amplement formé. En second lieu, la circulation des travailleurs se traduit simultanément par une diffusion gratuite des savoir-faire et des secrets des concurrents concernant des techniques particulières de fabrication, ou encore des innovations de produits.

Voilà, dans ses grandes lignes, comment est organisé le système productif de la maroquinerie d'El-Jem. Ce système, tout en étant le fruit d'une expérience particulière, n'est pas un cas isolé. Des systèmes de production comparables, fondés sur une organisation du travail flexible et donnant naissance à des dynamiques d'industrialisation à petite échelle, on en trouve en réalité sur d'autres territoires tunisiens (Sfax, Ksar-Hellal, etc.), et, plus généralement, dans d'autres pays en développement (la Médina de Fès au Maroc, la vallée Dos Sinos au sud du Brésil, l'île de Java en Indonésie, etc.). Quelles sont alors les caractéristiques majeures

- 
12. En définitive, au cours de ce processus d'innovation – dont nous avons vu qu'il repose largement sur le principe de la copie –, seules les opérations d'adaptation et d'amélioration représentent, à nos yeux, des instants de créativité, c'est-à-dire des moments où l'esprit inventif de l'entrepreneur intervient pour apporter des améliorations au produit.
  13. C. Courlet et B. Pecqueur (1992) définissent ces économies externes d'agglomération comme « des économies de production et de transaction dont une entreprise peut bénéficier quand elle est insérée dans une agglomération industrielle suffisamment grande ».
  14. Lorsqu'il n'y a plus de travail chez un entrepreneur, le personnel est contraint de chercher un autre patron susceptible de proposer un emploi. Ce mouvement de la main-d'œuvre est permanent dans la maroquinerie informelle d'El-Jem.

communes à toutes ces dynamiques locales et en quoi celles-ci s'écartent-elles des pratiques traditionnelles de développement ? Telle est la question que nous nous proposons d'examiner dans la suite de ce texte.

## **2. Quels sont les points de rupture entre l'industrialisation à petite échelle et le modèle de développement standard<sup>15</sup> ?**

La notion « d'industrialisation à petite échelle » trouve son origine dans les travaux d'un certain nombre d'auteurs anglo-saxons et en particulier dans ceux de Schmitz (1982, 1989, 1990). Ce concept a été forgé pour rendre compte des dynamiques de développement qui, comme celle d'El-Jem, s'inscrivent dans le cadre d'activités artisanales ou de petite industrie et sont essentiellement le fait de petites entreprises concentrées géographiquement et spécialisées dans un ou plusieurs secteurs d'activités complémentaires. Ces mêmes dynamiques, on le sait, sont plus classiquement décrites à travers les notions de « spécialisation souple ou flexible », d'« industrialisation diffuse ou rampante », de « processus de développement endogène », etc.

S'intéressant à l'organisation et à l'essor de ces nouvelles formes de développement dans les pays industriels du Nord, certains spécialistes de la question n'ont pas hésité à y voir un « nouveau modèle de développement », avec ce que cela implique comme rupture par rapport au modèle de croissance fordiste – ou modèle de la production de masse – qui a prévalu tout au long des trente glorieuses<sup>16</sup>. Concernant les pays en développement du Sud, où des phénomènes comparables s'observent et où, cependant, l'expérience enseigne qu'il faut se méfier de toute idée de modèle, on avancera plus raisonnablement la double proposition suivante : premièrement, l'industrialisation à petite échelle constitue une approche différente de la question du développement ; deuxièmement, au vu des dynamismes enregistrés un peu partout, il est possible d'y voir une alternative prometteuse au schéma de développement périphérique classique<sup>17</sup>.

---

15. Par modèle de développement standard, nous désignons le modèle fondé sur les principes de la production de masse, c'est-à-dire la grande taille des unités de production et la recherche incessante des économies d'échelle.

16. Cf. C. Courlet et B. Pecqueur (1992).

17. Par schéma de développement périphérique classique, nous entendons les stratégies de développement fondées sur la production de masse adoptées dans un grand nombre de pays en voie de développement (Algérie, Brésil, Égypte, Inde, etc.) à partir de la fin des années 1960. Le terme périphérique fait plus particulièrement référence à une vision du système économique mondial dans laquelle sont dissociés le fordisme du centre (c'est-à-dire le fordisme appliqué dans les pays développés) et le fordisme de la périphérie (c'est-à-dire le fordisme appliqué dans les pays en voie de développement). Sur ces notions de fordisme central et de fordisme périphérique, voir A. Lipietz (1986).

Cette alternative, quel en est le contenu ? En nous référant notamment au cas empirique de la maroquinerie d'El-Jem, disons que l'industrialisation à petite échelle présente au moins cinq caractéristiques majeures, chacune d'elles témoignant d'une rupture radicale avec les logiques économiques et sociales qui définissent le développement selon le modèle standard.

### **2.1. L'absence de frontières entre l'économique et le social**

Le développement traditionnel, on le sait, se fonde sur la scission du social – ou, plus exactement, du social-historique selon l'expression du philosophe C. Castoriadis – en deux instances distinctes : l'économique et l'extra-économique ; autrement dit, en simplifiant un peu, ce qui relève de l'échange marchand et ce qui échappe aux règles d'un tel échange. Dans cette conception, l'économique est non seulement autonomisé par rapport aux autres dimensions de la vie sociale, mais il est en outre considéré comme l'instance motrice, tandis que le social, le culturel, le symbolique, etc., sont relégués au statut d'instances muettes ou d'instances entraînées (Perroux, 1969). Sur le plan des politiques et des pratiques de développement, le résultat en est que le développement est d'abord une affaire économique. Si le socio-culturel intervient, c'est à titre secondaire et, pour ainsi dire, de façon extérieure au processus.

Assurément, les nombreuses expériences d'industrialisation à petite échelle observées en Europe (les Districts industriels de la « Troisième Italie » notamment), et dans certains pays en voie de développement (les Systèmes productifs locaux de Sfax, de Ksar-Hellal et d'El-Jem dans le cas de la Tunisie, par exemple), montrent que dans cette forme de développement, il en va différemment. Ici, économique et extra-économique, marchand et non marchand sont imbriqués étroitement l'un dans l'autre, de sorte qu'il est difficile – sinon impossible – de les dissocier analytiquement. C'est dire que la socioculture locale joue ici un rôle essentiel dans les processus de développement. Lors même de leurs activités de production, et sur les lieux mêmes de leur travail, artisans et petits producteurs entrent dans des rapports qui ne sont pas qu'économiques : ce sont aussi des rapports sociaux faits de solidarité et de convivialité.

Est-ce à dire que la concurrence entre les unités de production du même territoire est abolie ? Absolument pas ! Les entreprises participant à un processus d'industrialisation à petite échelle se concurrencent fortement, parfois âprement lorsque la concurrence ne se fait plus sur la qualité mais sur les prix. Mais cette concurrence, positive pour le territoire lorsqu'elle est fondée sur le souci d'innover et de fabriquer des produits de meilleure qualité, ne se traduit pas par une guerre sans merci entre les concurrents locaux. Au contraire, elle autorise les uns et les

autres à s'insérer dans un tissu de relations<sup>18</sup> qui laisse une grande place à l'entraide et à la coopération. Bref, à travers tout cet enchevêtrement de liens et de rapports, et à travers les réseaux de relations qui en découlent, on est tenté d'entrevoir l'émergence non pas d'un autre projet économique, mais d'un nouveau projet de société dans lequel l'économique est enchâssé ou, plus exactement, réenchâssé dans le social, les deux devenant alors totalement indissociables.

## 2.2. Une diversité des trajectoires de développement

Dans les expériences d'industrialisation à petite échelle – Bouchrara (1986, 1987, 1989), dans le cas de la Tunisie, parle d'« industrialisation rampante » –, la tendance est à la diversité des voies empruntées et des stratégies mises en œuvre. Ce qui n'est pas le cas du développement conventionnel – autre façon de désigner le modèle fondé sur la production de masse – qui repose, pour sa part, sur l'idée que le développement et l'efficacité économique passent nécessairement par une seule et unique voie, visant l'organisation du travail et la taille des unités de production.

Cette unicité – que dénoncent Piore et Sabel (1989) lorsqu'ils affirment que le modèle de développement de la production de masse repose sur un véritable « déterminisme technologique » – vaut naturellement en ce qui concerne les finalités poursuivies : partout, le but est de produire les mêmes biens et services à partir des mêmes produits primaires. L'uniformisation des modes de production et de consommation qui en découle – ou qui devrait en découler – n'est pas considérée comme problématique, ni *a priori* ni *a fortiori*. Elle (cette unicité) vaut également en ce qui concerne les processus mis en œuvre : partout ou presque, on implante les mêmes usines ou les mêmes équipements industriels, lesquels fonctionnent selon les mêmes techniques, les mêmes rythmes de travail, la même division des tâches, etc.

Sans doute, sur tel ou tel plan, faut-il nuancer cette idée d'uniformité des modes de développement. Ainsi en est-il, par exemple, des priorités sectorielles et industrielles, des structures de la propriété du capital, des modalités d'insertion dans le commerce international, etc. Toutefois, au-delà de ces écarts relativement mineurs, force est de constater que le développement standard renvoie à un processus de négation des différences – sur le plan économique et sur le plan culturel – au profit d'une homogénéisation tendancielle non seulement des finalités, mais aussi des trajectoires.

Au contraire, dans le cadre de l'industrialisation à petite échelle, il n'y a pas une façon unique de surmonter les difficultés et d'être efficace, il n'y a pas une sorte de voie royale de développement économique et social, mais plusieurs. Dans ce

---

18. Ces tissus de relations mettent en accointances aussi bien des membres d'une même famille, des collègues de travail se connaissant depuis un certain moment et ayant vécu sur le même territoire, que des membres d'une famille avec des collègues du métier.

sens, on peut affirmer que chaque expérience d'industrialisation à petite échelle est fondamentalement unique, car engendrée par une histoire spécifique et régulée par des éléments socioéconomiques (culture locale, mœurs, institutions de régulation) propres à chacun des territoires concernés. Fait remarquable, dans le cadre de cette diversité, les différences de comportement, d'approche des problèmes, sont non seulement acceptées et reconnues, mais elles sont pour ainsi dire valorisées, car considérées comme bénéfiques à tous et favorables à la réussite globale. Ce n'est donc pas seulement que les différences ne sont plus un élément handicapant, elles deviennent au contraire un facteur dynamisant. Comme le soulignent Courlet et Pecqueur (1992), « les systèmes locaux d'industrialisation diffuse s'opposent au modèle fordiste d'industrialisation, car ils valorisent la rencontre des différences plutôt que l'uniformisation. Ils s'appuient sur des milieux humains riches de leur variété et leur complexité ».

Cette célébration de la diversité est vraie en particulier dans le domaine de la technologie. On se rappelle le débat passionné qui a vu s'affronter, des années durant, partisans des « technologies douces » et défenseurs de la thèse du « raccourci technologique »<sup>19</sup>. Dans l'industrialisation à petite échelle, la question ne se pose pas en ces termes manichéens des techniques modernes contre les techniques traditionnelles. Les problèmes à résoudre étant variables d'un contexte à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre... les réponses technologiques appropriées à leur apporter ne peuvent, elles aussi, qu'être variables et s'inscrire dans une perspective de « pluralisme technologique » selon l'expression de Théry (1981).

### **2.3. Vers une logique de « spécialisation souple »**

Ayant dominé sans partage de la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970, le modèle de développement de la production de masse s'est révélé un modèle quelque peu mimétique, dans ce sens qu'il procède par imitation et que son objectif ultime est d'instaurer, dans les sociétés en développement du Sud, des modes de production et de consommation comparables à ceux des nations industrielles du Nord. Ces modes de production et de consommation reposent pour l'essentiel sur quatre éléments liés entre eux : la production de masse et son corollaire, la société de consommation, la grande taille des entreprises et la concurrence exacerbée entre elles.

Le fait est que la crise des années 1970 et 1980 a montré au grand jour les limites du modèle « keynéso-fordisme » dans les pays occidentaux. Si ces limites sont désormais patentes, celles du « fordisme périphérique » (Lipietz, 1986) le sont encore davantage. Dans ce contexte, à l'instar de ce qui se passe au Nord, on voit

---

19. Cf. notamment E. F. Schumacher (1978) et A. Emmanuel (1981).

apparaître un peu partout dans les pays du Sud (le système de la maroquinerie d'El-Jem n'étant qu'un exemple parmi d'autres) de nouvelles formes d'organisation économique et sociale, qui attestent à la fois d'un rejet du modèle de la production de masse, d'une réhabilitation de l'unité de production de petites dimensions et d'une résurgence de la solidarité et de la coopération ancestrales au détriment de la concurrence ruineuse, y compris dans le domaine de l'activité industrielle.

Plus concrètement, disons qu'à la faveur de la crise, on assiste, dans de nombreux pays en développement, à l'émergence – qui est en même temps une réémergence – de la petite production de l'entreprise artisanale ou micro-industrielle, sur un plan officiel ou clandestin, et le plus souvent dans le cadre d'une concentration spatiale d'activités proches et complémentaires. Cette concentration spatiale d'entreprises de petites tailles dans de nombreuses régions des pays en développement, convient-il de la caractériser à travers le même concept de « système productif local », élaboré à l'origine pour les pays du Nord ? La question se pose certainement, mais la réponse peut difficilement être catégorique. Soulignons cependant que les systèmes productifs locaux du Nord et les regroupements spatiaux de mini-entreprises qui donnent naissance à une industrialisation à petite échelle au Sud, présentent plusieurs caractéristiques communes. Ces caractéristiques communes, qui en expliquent le dynamisme et la vitalité, sont notamment la promotion d'une spécialisation souple contrairement aux rigidités de la production de masse<sup>20</sup>, une relative réconciliation des tâches de conception et d'exécution au sein d'ateliers flexibles et de petites dimensions et, enfin, le rejet de la concurrence acharnée au profit de l'entraide et de la solidarité.

#### **2.4. Des processus de développement marqués profondément par la dimension territoriale**

La manière dont est considéré l'espace dans le schéma de développement standard renvoie à une approche purement fonctionnelle. Dans cette approche, l'espace est apprécié uniquement dans son sens géographique, c'est-à-dire comme étendue ou distance entre des lieux se traduisant, sur le plan économique, par des coûts : coûts de déplacement et de transport notamment. L'espace est donc, dans cette conception, un « simple support neutre » subissant passivement des lois de fonctionnement économique exogènes ou, en tout cas, définies indépendamment de lui.

Le courant structuraliste a certes renouvelé l'analyse de l'espace, grâce à Hirschman et surtout à Perroux, par l'introduction de concepts utiles, en particulier

---

20. Le recours de plus en plus fréquent à la robotisation (en particulier dans les usines de fabrication automobile) dans les entreprises organisées selon les principes de la production de masse leur a permis d'acquérir un minimum de flexibilité ; ce qui nous incite à relativiser l'association classique « production de masse et rigidité ».

ceux de « polarisation » et de « domination spatiale »<sup>21</sup>. Toutefois, à travers ces concepts, il ne s'agissait principalement que de rendre compte des inégalités spatiales de développement observées, qui ne pouvaient s'expliquer par de simples différences physiques ou climatiques.

Le renouvellement de la vision du développement qui s'esquisse concrètement à travers les expériences d'industrialisation à petite échelle – comme celle d'El-Jem – suggère une tout autre approche de l'espace. Dans celle-ci, on peut parler d'une « variable spatiale » puisque l'espace joue un rôle actif – et, dans certains cas, décisif – dans la dynamique de développement économique et social. Plusieurs travaux empiriques de l'Institute of Development Studies (IDS)<sup>22</sup> ont clairement mis en évidence cet aspect : les regroupements de petites entreprises – qui sont la source du dynamisme et de la vitalité retrouvés – ne s'opèrent pas au hasard, ni n'importe où ; ils ont lieu dans certains endroits présentant des caractéristiques favorables sur le plan économique, mais aussi, et surtout, sur le plan socioculturel : traditions artisanales fortes, identification à un même système de valeurs, existence de réseaux de coopération et d'entraide, etc.

C'est dire que l'espace n'est pas un, sorte d'ensemble indivisible et indifférencié ; il est au contraire pluriel, c'est-à-dire composé de parties nettement différenciées les unes par rapport aux autres qu'on appelle « territoires ». Du fait de cette hétérogénéité, des réseaux – avec ce qu'ils impliquent comme synergies et relations de coopération – se créent et se développent dans certains territoires et pas dans d'autres. Ces réseaux et les rapports particuliers qui s'y nouent entre les différents acteurs sont ce qui définit un territoire dans sa spécificité, relativement à d'autres, et forme la « variable territoriale » dont l'impact sur le processus de développement se révèle parfois crucial<sup>23</sup>.

## **2.5. Des processus de développement dans lesquels la main-d'œuvre joue un rôle central**

Dans le paradigme technologique du fordisme, la logique qui s'impose veut que l'efficacité productive s'appuie principalement sur trois facteurs liés : les économies d'échelle, avec ce que cela suppose comme unités de production de taille de plus en plus grande, les gains permanents de productivité par l'approfondissement de la division du travail au sein des entreprises et le cloisonnement strict des producteurs et, enfin, la rationalisation de l'activité productive grâce à l'application des principes de l'« organisation scientifique du travail » (OST).

---

21. Ces concepts sont développés notamment dans F. Perroux (1950, 1969).

22. Notamment H. Schmitz (1990), et Kh. Nadvi et H. Schmitz (1994).

23. Sur cette analyse, voir B. Pecqueur (1987).

Du point de vue de la main-d'œuvre, les retombées de ce système sont connues et ont donné lieu à une littérature abondante. Pour résumer, disons qu'elles consistent dans un phénomène de déqualification massive des producteurs de base, attelés sans motivation à la fabrication de biens standardisés dans le cadre de chaînes de production rigides, ce qui se traduit, plus généralement, par une totale dévalorisation du statut de l'homme et de sa force de travail dans le processus économique global.

De ce point de vue également, le contraste est saisissant avec ce qui a pu être observé dans la Vallée Dos Sinos (Brésil) par Schmitz (1984), à Fès (Maroc) par Fejjal et Guerraoui (1988, 1991) et à El-Jem par nous-mêmes. De ces observations, il ressort en effet que la production et sa croissance régulière se fondent surtout sur l'emploi de machines à usages multiples, manipulées par des travailleurs polyvalents qui sont en mesure d'innover et de s'adapter à un marché en mouvement permanent. Sous cet angle, nous sommes tentés de voir dans les processus d'industrialisation à petite échelle une naissance – à moins qu'il ne s'agisse d'une renaissance – d'un système social de production attribuant à l'homme un rôle prépondérant.

Sans doute convient-il de rester prudent. S'agissant de pays en développement, il est clair que les niveaux de qualification de la main-d'œuvre – au sens habituel de compétences industrielles acquises à travers des cursus de formation institutionnelle – sont en général faibles. Les personnes engagées dans des systèmes d'industrialisation à petite échelle, au même titre que les autres, n'échappent pas à la règle<sup>24</sup>. D'ailleurs, bon nombre de ces systèmes ont basé leur succès – au moins initialement – sur l'utilisation intensive de cette main-d'œuvre peu qualifiée, ce qui *a priori* ne favorise ni la capacité d'adaptation qualitative ni l'innovation technologique.

Pour autant, il faut souligner le fossé qui existe entre le développement conventionnel et les pratiques d'industrialisation à petite échelle, quant à l'attitude observée à l'égard des connaissances, des compétences et des savoir-faire issus de la tradition. En effet, alors que ceux-ci sont rejetés et niés dans le premier, ils sont au contraire pleinement reconnus et valorisés dans les seconds, même s'ils font l'objet d'une réactualisation au contact des technologies modernes plus performantes.

Au total, nous pouvons donc affirmer que dans l'industrialisation à petite échelle, la croissance et le développement n'ont pas pour levier la sous-qualification massive de la main-d'œuvre. Ils sont au contraire grandement conditionnés par la présence d'une force humaine de travail dense et justifiant des compétences polyvalentes, les savoir-faire et les connaissances traditionnels étant dans ce cadre pleinement reconnus et intégrés. L'avantage décisif que confèrent ces compétences

---

24. Encore qu'il faille préciser que dans ces systèmes, suivant la formule célèbre, on est ingénieux sans être ingénieur, industriels sans être industriel et on est entreprenant sans être entrepreneur.



polyvalentes aux producteurs qui les détiennent réside dans l'aptitude à innover et à s'adapter à la fois aux contraintes évolutives du marché et aux changements techniques, rapides en ce siècle finissant.

## Conclusion

Dans les pays en développement, comme dans les pays du Nord, on observe des phénomènes de regroupement dans l'espace de petites entreprises exerçant les mêmes activités ou des activités classées dans une même branche. Les régions où se produisent ces regroupements font preuve d'une vitalité économique étonnante en ces temps d'essoufflement des stratégies volontaristes de développement et de croissance économique ralentie.

Le fait est que la petite taille des unités de production concernées et les relations de travail qui se nouent entre elles et au sein de chacune d'elles – relations faites de flexibilité et de coopération au niveau interne, de synergie, de solidarité et de concurrence sur le plan externe – confèrent aux tissus économiques de ces territoires une triple capacité d'innovation, d'adaptation et de régulation tout à fait décisive dans les conditions de marché qui prévalent aujourd'hui (volatilité de la demande sur le plan qualitatif). À travers cette évolution se font jour des formes nouvelles de développement, différentes en tout cas des formes caractéristiques du modèle de développement fondé sur la production de masse. Pour illustrer ces formes, nous avons retenu le cas du système productif local de la maroquinerie d'El-Jem, à partir duquel nous avons tiré un ensemble d'enseignements relatifs au développement sur la base d'une industrialisation à petite échelle.

Notre hypothèse, on l'a vu, est que l'industrialisation à petite échelle s'avère une alternative prometteuse au développement dominant qui a souvent conduit à des impasses dans les sociétés du Sud. Cette alternative, dans son contenu spécifique, peut se définir par rapport à cinq axes de réflexion principaux : le réenchâssement de l'économie dans le social et le rôle de la socioculture locale ; le refus de l'uniformité au profit de la diversité des voies de développement ; le rejet du paradigme de la « production de masse » au profit de la « spécialisation souple » ; la prise en compte de l'espace comme variable importante du processus de développement ; et, enfin, la réhabilitation de la place centrale de la force de travail dans ce même processus.

Ces axes de réflexion ne sont certes pas totalement méconnus dans la littérature consacrée au développement dans les pays du Sud. Toutefois, les analyses qui en ont été faites dans le passé les abordent isolément, alors que c'est dans la combinaison des éléments concernés que réside l'une des sources essentielles du succès des nouvelles pratiques de développement. C'est donc une approche en termes d'articulation des nouvelles caractéristiques de l'industrialisation qu'il convient de développer à l'avenir pour comprendre les nouveaux dynamismes à l'œuvre dans de nombreux espaces et territoires locaux des pays du Sud.

## Bibliographie

- ABDELMALKI, L. et T. KIRAT (1991), « Systèmes productifs locaux et développement économique », *Informations et Commentaires*, n° 77, Villeurbanne, octobre-décembre, p. 29-39.
- BAILEY, E. et A. FRIEDLAENDER (1982), « Market structure and multiproduct industry », *Journal of Economic Literature*, p. 1024-1048.
- BEL, M. et A. HSAINI (1994), « Diagnostic local d'El-Jem. L'état des lieux », Rapport de recherche, IREPD.
- BOUCHRARA, M. (1986), « Industrialisation rampante et innovation clandestine en Tunisie », *Économie et Humanisme*, n° 289, mai-juin, p. 58-65.
- BOUCHRARA, M. (1987), « L'industrialisation rampante, ampleur, mécanismes et portée », *Économie et Humanisme*, n° 296, juillet-août, p. 37-49.
- BOUCHRARA, M. (1989), « Sfax : "Capitale" de l'industrialisation rampante », *Revue Tiers-Monde*, n° 118, avril-juin, p. 433-440.
- COLLETIS, G., C. COURLET et B. PECQUEUR (1990), « Les systèmes industriels localisés en Europe », Publication de l'IREPD, série Rapports de recherche, Grenoble, septembre.
- COURLET, C. (1989), « Les industrialisations endogènes », *Revue Tiers-Monde*, n° 118, avril-juin, p. 413-421.
- COURLET, C. et B. PECQUEUR (1992), « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », dans G. Benko et A. Lipietz (éd.), *Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 79-101.
- CUSSET, J. M. et B. VULIN (1991), « Espace, région et développement », *Informations et Commentaires*, n° 77, Villeurbanne, octobre-décembre, p. 3-19.
- DURAND, J. P. (1991), « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme », *Revue d'économie industrielle*, n° 58, 4<sup>e</sup> trimestre, p. 47-63.
- EMMANUEL, A. (1981), « Technologie appropriée ou technologie sous-développée ? », Paris, Presses universitaires de France-IRM.
- FEJJAL, A. et D. GUERRAOUI (1988), « L'industrialisation de l'artisanat à Fès », *Histoires de développement : Cahiers de l'IES de Lyon*, n° 4, décembre, p. 6-8.
- FEJJAL, A. et D. GUERRAOUI (1991), « Fès : industrialisation non orthodoxe », *Informations et Commentaires*, n° 77, octobre-décembre, p. 40-44.
- FERGUENE, A. (1996), « L'industrialisation à petite échelle : une nouvelle approche du développement du Sud », *Région et Développement*, n° 3, p. 85-115.
- HIRSCHMAN, A. O. (1954), « La stratégie du développement économique », Paris, Éditions Ouvrières.
- HIRSCHMAN, A. O. (1981), « Grandeur et décadence de l'économie du développement », dans *Annales, Économies, Sociétés et Civilisations*, n° 5, septembre-octobre, p. 725-744.
- HIRST, P. et J. ZEITLIN (1991), « Flexible specialization versus post-fordism : theory, evidence and policy implications », *Economy and Society*, vol. 20, n° 1, p. 1-56.

- HSAINI, A. (1996a), « La spécialisation souple comme vecteur d'industrialisation : une expérience tunisienne », dans L. Abdelmalki et C. Courlet (éd.), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan, p. 351-366.
- HSAINI, A. (1996b), « Spécialisation souple et développement : le cas de Ksar-Hellal (Tunisie) », Thèse de doctorat en économie appliquée, Université Pierre-Mendès-France : Grenoble II.
- JANVRY, A., E. SADOULET et E. THORBECKE (1994), « Le renouveau de l'analyse économique du développement », *Problèmes économiques*, n° 2361, du 2 février, p. 1-7.
- JUDET, P. (1989), « Secteur non structuré et développement industriel », *Notes et Études*, Caisse centrale de coopération économique, n° 27.
- LATOUCHE, S. (1991), *La planète des naufragés : essai sur l'après-développement*, Paris, Éditions La Découverte.
- LIPIETZ, A. (1986), *Mirages et miracles : problèmes de l'industrialisation dans le Tiers-Monde*, Paris, Éditions La Découverte.
- LOWDER, S. et A. S. MORRIS (1992), « Flexible specialization : the applications of theory in a poor country context : Leon, Mexico », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 16, n° 2, p. 190-201.
- LYBERAKI, A. (1988), « Small firms and flexible specialization in Greek industry », Thèse de doctorat soutenue à l'Université de Sussex, Institute of Development Studies.
- MAROUANI, A. (1994), « Dynamique urbaine et développement économique : le cas de la médina de Sfax », *Mondes en développement*, tome 22, n° 85, p. 83-97.
- MURRAY, R. (1991), « Flexible specialization and development banking in Jamaica », Rapport réalisé au nom du gouvernement jamaïcain pour l'Organisation du développement industriel des Nations Unies, IDS.
- NADVI, Kh. et H. SCHMITZ (1994), « Industrial Clusters in less developed countries : review of experiences and research agenda », Document de travail, Institute of Development Studies, University of Sussex, n° 339.
- PANZAR, J. et R. WILLIG (1981), « Economies of scope », *American Economic Review*, vol. 71, n° 2, mai, p. 268-272.
- PECQUEUR, B. (1987), « De l'espace fonctionnel à l'espace territoire : essai sur le développement local », Thèse de doctorat d'État en sciences économiques, Université des Sciences sociales de Grenoble.
- PECQUEUR, B. (1989), « Milieu économique et nouvelle industrialisation », *Revue Tiers-Monde*, n° 118, avril-juin, p. 423-432.
- PERROUX, F. (1950), « Les espaces économiques », *Économie appliquée*, n° 1, janvier-mars, p. 225-244.
- PERROUX, F. (1969), *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Presses universitaires de France, 764 p.
- PERROUX, F. (1981), *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Éditions Aubier-Montaigne, Les Presses de l'UNESCO, 279 p.

- PIORE, M et C. SABEL (1989), *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 441 p.
- POON, A. (1988), « Flexible specialization and small size : The case of Caribbean tourism », DRC Document de travail n° 57, Science Policy Research Unit (SPRU), Université de Sussex.
- RASMUSSEN, J., H. SCHMITZ et P. VAN DIJK (1992), « Exploring a new approach to small-scale industry », *IDS Bulletin*, vol. 23, n° 3, p. 2-7.
- RIVIÈRE, D. (1990), « La Troisième Italie. La petite entreprise et le développement régional », dans G. Benko (éd.), *La dynamique spatiale de l'économie*, La Garenne Colombes, Éditions de l'Espace Européen, p. 319-335.
- SABEL, C. (1989), « Flexible specialization and the re-emergence of regional economies », dans P. Hirst et J. Zeitlin (éd.), *Reversing Industrial Decline ? Industrial Structure and Policy in Britain and her Competitors*, Oxford, Berg, p. 17-70.
- SAUTTER, Ch. (1994), « Les préceptes du développement asiatique », *Économie internationale*, n° 57, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 139-144.
- SCHMITZ, H. (1982), « Growth constraints on small-scale manufacturing in developing countries : a critical review », *World Development*, vol. 10, n° 6, p. 429-450.
- SCHMITZ, H. (1989), « Flexible specialization : a new paradigm of small-scale industrialization », Document de travail, n° 261, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- SCHMITZ, H. (1990), « Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement », *Travail et Société*, vol. 15, n° 3, p. 271-305.
- SCHUMACHER, E. F. (1978), *Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme*, Paris, Éditions du Seuil, 316 p..
- THÉRY, D. (1981), « Plaidoyer pour développer des technologies plus appropriées et passer du mimétisme au pluralisme technologique », *Revue Tiers-Monde*, n° 88, octobre-décembre, p. 877-884.
- TIBERGHEN, R. (1989), « Success stories et industrialisation en Afrique », *Revue Tiers-Monde*, n° 118, avril-juin, p. 441-453.
- ZUINDEAU, B. (1994), « La théorie du développement soutenable : quel apport pour l'analyse du développement économique régional », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4, juillet-août, p. 608-622.