

Master de recherche
«Espaces, Sociétés et Territoires»

Monographie d'une entreprise industrielle
«SARTEX» à Ksar Hellal (Tunisie):
Emergence d'une grande firme



Présenté et soutenu par :
Sabrine CHAKROUN

Dirigé par :
Dr. Hamadi TIZAOU

Année universitaire : 2022/2023

Master de recherche
«Espaces, Sociétés et Territoires»

Monographie d'une entreprise industrielle
«SARTEX» à Ksar Hellal (Tunisie) :
Emergence d'une grande firme

Présenté et soutenu par :
Sabrina CHAKROUN

Dirigé par :
Dr. Hamadi TIZAOUI

Année universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont encouragé et qui m'ont aidée lors de l'achèvement de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire Dr. Hamadi TIZAOUI, professeur de géographie économique et sociale à l'Université de Tunis, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

J'adresse mes sincères remerciements au propriétaire et au directeur général de SARTEX M. Kamel ZARRAD pour son accueil, au sein de son entreprise. Une disponibilité qui était une bonne introduction pour ma recherche. Cet entretien a balisé la suite et m'a permis de continuer ma recherche. Qu'il soit ici vivement remercié. Il m'a donné de l'espoir. Je remercie également tous les responsables de SARTEX qui m'ont donné de leurs temps et leurs énergies pour me rencontrer et répondre à mes questions durant ma recherche.

Sans oublier M. Mounir HASSINE, géographe et président de la section de Monastir du Forum Tunisien des Droits Économiques et Sociaux FTDES, pour m'avoir aidé à comprendre les questions sociales, économiques et écologiques du secteur textile habillement du Sahel et ailleurs dans toute la Tunisie.

Je souhaite remercier également l'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain (IRMC), le Forum Tunisien des Droits Économiques et Sociaux (FTDES) et l'Institut Français de Tunisie (IFT) pour m'avoir supportée en m'accordant une bourse de recherche. Celle-ci est tombée à point nommé pour m'aider à réaliser mes enquêtes de terrain et boucler mon schéma de financement de mon travail de recherche.

Enfin, je voudrai exprimer ma profonde gratitude à mes très chers parents, qui m'ont toujours réservé compréhension, tendresse et amour. Merci à ma sœur, et mes deux frères, de m'avoir encouragé.

LISTE DES ABREVIATIONS

| | | |
|-------------|---|---|
| APII | : | Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation |
| CETTEX | : | Centre Technique du Textile en Tunisie |
| Coronavirus | : | COVID-19 |
| DRH | : | Direction Ressources Humaines |
| ENIM | : | Ecole Nationale d'Ingénieurs de Monastir |
| Ent. | : | Entreprise |
| Emp. | : | Emplois |
| ETE | : | Entreprises Totalement Exportatrice |
| FTDES | : | Forum Tunisien des Droits Économiques et Sociaux |
| IAA | : | Industries Agro-Alimentaires |
| IBLA | : | Industries du Bois, du Liège et de l'Ameublement |
| ICC | : | Industries de Cuir et de Chaussure |
| ICH | : | Industries Chimiques |
| ID | : | Industries Diverses |
| IDE | : | Investissements Directs des Etrangers |
| IEEE | : | Industries Électriques, Électroniques et de l'Électroménager |
| IMCCV | : | Industries des Matériaux de Construction Céramique et Verre |
| IMM | : | Industries Mécaniques et Métallurgiques |
| INS | : | Institut Nationale de la Statistique (Tunisie) |
| ITH | : | Industries Textiles et Habillement |
| ITHC | : | Industries Textiles, Habillement et Cuir |
| ITCEQ | : | Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives |
| MD | : | Millions Dinars |
| NTE | : | Non Totalement Exportatrice |
| PIB | : | Produit Intérieur Brut |
| PME | : | Petites et Moyennes Entreprises |
| RSE | : | Responsabilité Sociétale des Entreprises |
| SARTEX | : | Société des Arts Textile |
| SITEX | : | Société Industrielle des Textiles |
| SPL | : | Système Productif Local |
| TE | : | Totalement Exportatrice |
| TH | : | Textile et Habillement |

UE : Union Européenne
ZI : Zone Industrielle
ZLE : Zones de Libre Echange

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 9 |
| PREMIERE PARTIE : Contextualisation : émergence des Industries Textiles et Habillement tunisiennes et Helali : Le terreau de la SARTEX | |
| Introduction première partie | 17 |
| Chapitre 1 : La domination des industries textiles et habillement dans les industries manufacturières tunisiennes : une industrie de confection et de sous- traitance internationale | |
| Introduction | 19 |
| 1. La spécialisation du tissu industriel tunisien dans les ITH | 19 |
| 2. Les ITH tunisiennes : prédominance de la confection dans des PME orientées majoritairement vers les marchés européens | 21 |
| 3. L'impact du COVID-19 sur le fonctionnement des ITH | 27 |
| Conclusion | 29 |
| Chapitre 2 : Le Sahel : un terrain de prédilection des ITH tunisiennes | |
| Introduction | 31 |
| 1. Présentation du Sahel : une région attractive pour la population et pour les firmes industrielles | 31 |
| 2. D'une tradition artisanale vers l'industrialisation du Sahel tunisien | 32 |
| 3. Un tissu industriel Sahélien dominé par les ITH et la confection exportatrice | 33 |
| Conclusion | 35 |
| Chapitre 3 : Le gouvernorat de Monastir : la capitale des ITH de la Tunisie | |
| Introduction | 37 |
| 1. Un tissu industriel monastérien performant et orienté à l'exportation | 37 |
| 2. Un écosystème industriel prometteur dominé par les ITH | 38 |
| Conclusion | 46 |
| Chapitre 4 : Ksar Hellal un pôle industriel national en textiles et habillement | |
| Introduction | 47 |
| 1. D'une tradition artisanale à une ville pionnière dans le textile : une histoire artisanale passionnante | 48 |

| | |
|---|----|
| 2. La promotion de textile à Ksar Hellal par l'Etat et son renforcement par des établissements de formation professionnelle et académique | 49 |
| 3. Des ITH exportatrices, dominées par la confection et les vêtements en jean en un Système Productif Localisé ou cluster | 52 |
| Conclusion | 56 |

DEUXIEME PARTIE : Etude de cas de la grande entreprise SARTEX

| | |
|------------------------------|----|
| Introduction deuxième partie | 59 |
|------------------------------|----|

Chapitre 1 : Cadre historique de l'émergence de l'entreprise SARTEX : d'une petite entreprise familiale à un groupe industriel d'habillement en jean et sportswear

| | |
|----------------------------|----|
| Introduction | 61 |
| 1. Biographie du fondateur | 61 |
| 2. Le parcours de SARTEX | 62 |
| Conclusion | 66 |

Chapitre 2 : Présentation du groupe : d'une seule entreprise à un grand groupe industriel

| | |
|---|----|
| Introduction | 67 |
| 1. Les modalités de localisation de la firme et de ses établissements | 67 |
| 2. La production du groupe SARTEX : d'un sous-traitant banal à un groupe des plus intégré et agressif | 73 |
| 3. Origines des inputs nécessaires à la production | 81 |
| 4. SARTEX et le monde : une inscription confirmée dans la mondialisation productive de jean et sportswear | 84 |
| 5. Innovation et développement : la technologie salvatrice et prometteuse | 89 |
| Conclusion | 91 |

Chapitre 3 : SARTEX au centre d'un bassin d'emploi en cours de saturation

| | |
|---|-----|
| Introduction | 93 |
| 1. Ressources humaines de SARTEX : une ressource qui se raréfie | 93 |
| 2. Politique de recrutement de SARTEX : une dimension stratégique pour la firme | 97 |
| 3. Le bassin d'emploi et de vie de SARTEX : un bassin en cours de saturation et une jeunesse qui fuit les métiers des ITH | 99 |
| 4. Le centre de formation des métiers du textile SARTEX : une innovation qualitative dans le secteur privé tunisien | 103 |
| 5. Ouverture de l'entreprise aux établissements de l'enseignement supérieur et notamment à l'ENIM : une synergie positive avec le système universitaire régionale | 109 |
| Conclusion | 110 |

Chapitre 4 : La responsabilité sociétale de l'entreprise et l'impact de ses activités sur son environnement écologique

| | |
|--|-----|
| Introduction | 113 |
| 1. Un engagement sociétale remarquable de SARTEX | 113 |
| 2. Impact de l'activité de traitement des jeans sur l'environnement naturel et physique de la ville de Ksar Hellal et ses environs | 117 |
| Conclusion | 121 |
| Conclusion générale | 123 |
| Références bibliographique | 125 |
| Annexe 1 : Liste des personnes interviewées | 131 |
| Annexe 2 : Le guide d'entretien | 135 |
| Annexe 3 : Entretien avec le directeur général de SARTEX Mr. Kamel ZARRAD : «l'héritier» | 137 |
| Liste des tableaux | 147 |
| Liste des figures | 149 |
| Liste des photos | 151 |

INTRODUCTION GENERALE

La Tunisie est un pays du Maghreb dont la capitale est Tunis. C'est un pays en voie de développement, situé au cœur de la mer Méditerranée, à l'intersection du Monde arabe, de l'Afrique et de l'Europe. L'économie tunisienne est constituée de trois principaux secteurs : l'agriculture, l'industrie et les services.

L'industrie¹ est l'un des secteurs clés de l'économie tunisienne. D'après la Banque Mondiale, en 2021, l'industrie occupe le deuxième rang au niveau national, après le secteur tertiaire. C'est un grand fournisseur d'emploi à l'économie tunisienne. Selon l'Institut National de la Statistique (INS), en 2020, près du quart de la population active travaille dans le secteur manufacturier.

La Tunisie indépendante, en 1956, a hérité de l'époque coloniale une industrie à l'état embryonnaire, localisée essentiellement à Tunis et dans une moindre mesure à Sfax, deuxième ville du pays. Cette industrie était détenue – dans une très large mesure – par des investisseurs étrangers. La Tunisie indépendante s'est ainsi retrouvée dans l'obligation d'assumer la responsabilité de l'industrialisation du pays. Cela était d'autant plus nécessaire que l'industrie était considérée par les pouvoirs publics comme le principal levier de développement économique. Depuis l'Indépendance jusqu'à présent, la Tunisie a parcouru des étapes importantes sur le chemin du développement économique, en général, et industriel, en particulier. Ce dynamisme du secteur secondaire a été à l'origine de changements socio-économiques profonds qui ont touché diverses échelles spatiales.

Cette industrie est passée par des périodes marquantes et ce depuis les années 1960. Cette décennie qui a suivi l'Indépendance a constitué un véritable **moment fondateur pour l'industrialisation tunisienne**. C'était l'époque des pôles de développement régional financés par des investissements publics. Le modèle d'industrialisation adoptée à l'occasion était celui des industries de substitution aux importations avec une place de choix pour les industries de base (raffinage du pétrole, cimenteries, sidérurgie, etc.) et pour les industries des produits de consommation (agroalimentaire, textile, etc.).

¹ Ici on considère les industries manufacturières, les industries non manufacturières (énergie, mines et autres) ne sont pas prises en compte.

Les années 1970 ont été marquées par la volonté de l'Etat d'appliquer une stratégie libérale et d'ouverture sur le monde. L'Etat a décidé d'abandonner son rôle d'investisseur direct. Il s'était consacré à orienter et attirer les investisseurs tunisiens et étrangers vers le site Tunisie. D'après la fameuse loi d'avril 1972² et puis celle d'août 1974³, l'Etat a fait l'appel aux Investissements Directs des Etrangers (IDE). C'était le véritable décollage industriel qui a attiré les entreprises étrangères industrielles y compris certaines grandes firmes productives multinationales. Elles sont majoritairement de grandes firmes donneuses d'ordre chacune dans son domaine. Les firmes textiles dominaient au départ.

Une autre période très remarquable a commencé avec les années 1990, la Tunisie avait opté pour l'intégration de son économie dans la mondialisation. Cette intégration s'est traduite par la libéralisation progressive de son commerce extérieur et l'instauration des Zones de Libre Echange (ZLE)⁴ avec plusieurs pays.

Dans les années 2000, la Tunisie s'est fixée pour objectif de promouvoir les groupements d'entreprises (clusters), tels qu'à Tunis, au Sahel, à Ksar Hellal ou à Sfax, etc. Cette orientation avait pour objectif de générer une dynamique d'innovation régionale territoriale et sectorielle. Le but des "clusters" souhaités est de renforcer les chaînes de valeurs entre autre dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie. (TIZAOUI H. 2013)

En 2019, l'avènement de la pandémie du "Coronavirus", que l'OMS a renommé COVID-19, est une crise sanitaire qui a dangereusement affecté la vie économique du monde entier dont la Tunisie bien évidemment. Les industries manufacturières ont subi le choc du COVID-19, mais ont manifesté un grand niveau de résilience !

D'après l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), le secteur des Industries Textiles et de l'Habillement (ITH) est considéré stratégique pour

² La promulgation de la loi N°72-38 est venue confirmer le célèbre discours de l'ancien premier ministre Hedi NOUIRA qui avait déclaré en Octobre 1971 à l'occasion du VIII ème congrès du Parti Socialiste Destourien que : « la dimension nouvelle de notre développement industriel pendant la décennie 1970-1980 doit être l'exportation... » C'est dans le cadre de la loi de 1972 que « le législateur tunisien a mis en place la technique de l'exonération des bénéfices réalisés qu'accompagne la technique du réinvestissement exonéré tout comme un régime favorable ou encore la mise en place d'un régime suspensif garantissant pratiquement une défiscalisation des investissements concernés ». Cette loi prévoyait, à l'époque, des incitations fiscales à l'exportation au profit des entreprises travaillant exclusivement pour l'exportation et celles qui travaillent partiellement pour l'exportation. (CHAHMI T., 2009).

³ L'Etat a mis en place un fonds de soutien financier aux entrepreneurs industriels privés, appelé « Fonds de Promotions et de Décentralisation Industrielle » (FOPRODI, août 1974). Ainsi qu'octroyer à ces entrepreneurs des substantiels avantages fiscaux (code d'investissements industriels de 1974). (TIZAOUI H., 2018, p.54)

⁴ Les zones de libre-échange (ZLE) sont des types de zones économiques spéciales (ZES) où les produits peuvent être importés, maniés, fabriqués et exportés sans intervention directe des autorités douanières. <https://www.delegatescommerciaux.gc.ca/china-chine/ftz-zle.aspx?lang=fra>

l'économie nationale. Il est le premier secteur manufacturier en termes d'emplois, d'exportation et de valeur ajouté. En 2022, ce secteur regroupe près de 30% des entreprises et des emplois industriels en Tunisie.

Les ITH en Tunisie ont connu une émergence et une concentration dans le Sahel tunisien qui possède une tradition artisanale ancienne dans le textile et surtout dans le gouvernorat de Monastir qui représente le premier pôle de l'industrie du textile en Tunisie. Celle-ci se concentre plus particulièrement dans le couple Ksar Hellal et Moknine et le semi des villes voisines. C'est à Ksar Hellal, que se localise notre entreprise d'étude, la Société des Arts Textiles (SARTEX).

La nébuleuse urbaine du Sahel littoral a constitué un respectable idéal pour le model d'industrialisation intensif en travail, celui des ITH et de la confection. Une urbanisation spécifique, de nouvelles industrialisations et une intégration à l'économie mondialisée vont se marier parfaitement sur ce territoire très particulier et très réceptif à cette mondialisation rampante de l'économie et de la société sahélienne.

Dans ce travail nous présenterons une étude monographique de cette entreprise, à travers le prisme de la nouvelle géographie économique⁵, industrielle et sociale.

Problématique et construction de l'objet d'étude

L'industrie en Tunisie et au Sahel tunisien est principalement composée de Petites et Moyennes Entreprises (PME). Historiquement, les grandes entreprises sont principalement publiques⁶. Les grandes entreprises privées étaient, jusqu'au début des années 2000, très rares et ce surtout dans le domaine du textile et de la confection des vêtements en jean et sportswear. SARTEX, petite entreprise familiale tunisienne au départ, qui a connu une ascension fulgurante, en 40 ans, pour devenir leader dans sa spécialité de vêtements en jean. **Cette réussite exceptionnelle attire la curiosité du géographe et du chercheur en sciences sociales.**

Nous essaierons de comprendre l'origine de cette réussite entrepreneuriale. Revient-elle au fondateur, le pionnier de la famille ? Or, ce succès et ce rayonnement sont-ils dus aux

⁵ La nouvelle géographie économique s'appuie sur les apports des travaux de l'économiste Paul Krugman menés dans les années 1980 sur la recherche d'explication des échanges internationaux. Elle considère l'implantation des activités économiques dans l'espace comme le résultat d'une confrontation complexe entre des forces centrifuges qui conduisent à une dispersion des activités économiques et des forces centripètes qui sont à l'origine de l'agglomération spatiale des activités. (Banque de France : <https://entreprises.banque-france.fr/culture-financiere/dossiers/la-nouvelle-geographie-economique>)

⁶ Par exemple : la Compagnie de Phosphate à Gafsa (CPG), la groupe chimique de Gabés, STS et autres.

environnements économique, industriel et social de la ville de Ksar Hellal qui est organisée depuis longtemps comme un "cluster" textile ? Ou bien vient-elle des encouragements et des avantages étatiques ? Ou s'agit-il d'une belle réussite d'une coopération internationale dans le cadre de la sous-traitance internationale ? En d'autres termes, la mondialisation industrielle de la filière textile, a-t-elle contribué à l'émergence de SARTEX ? Quel est l'avenir de cette entreprise face aux crises du textile tunisien ? Quel serait l'impact de la saturation du bassin d'emploi Helalien, Monastérien et Sahélien sur son avenir ? L'activité de SARTEX est-elle durable ? La taille exceptionnelle de la firme dans le contexte tunisien, et l'extrême spécialisation de l'entreprise le protège-t-elle de la vive concurrence internationale ? Comment SARTEX traite-t-elle son environnement et comment gère-t-elle ses rejets polluants ?

Bref, nous traitons de l'émergence d'une grande entreprise industrielle tunisienne dans un environnement urbain et sociale spécifique, qui est le Sahel. Nous observons les conditions et les contraintes de pérennité de cette belle aventure entrepreneuriale.

Méthodologie

Pour étayer et argumenter ce travail, nous nous sommes appuyée, d'une part, sur les études de cas portant sur l'industrie du textile en Tunisie (et notamment à celles focalisant sur le Sahel et plus particulièrement sur Ksar Hellal) ; et, d'autre part, sur la recherche théorique en matière d'économie industrielle, de développement industriel et de géographie industrielle. En outre, nous avons mobilisé la documentation et les données statistiques de différentes sources telles que le site internet de l'APII, avec des fiches des entreprises (extraites de l'APII) traitées personnellement pour obtenir la majorité des tableaux présentés dans ce travail. Ainsi le site officiel de l'entreprise d'étude SARTEX, le ministère de l'industrie et l'INS, etc.

Les fiches des entreprises contiennent des informations sur chaque firme : son responsable, l'emploi, le régime, le contact de la société, l'adresse etc. Ces fiches nous ont aidé à savoir le nombre des salariés dans les activités, les branches et même les sous-branches et filières. Le recours à ces fiches est dû au manque des données fournies par l'INS et l'APII. Enfin, les approches qualitatives du terrain tel que les entretiens, avec les acteurs concernés par l'étude, nous ont beaucoup aidé à réaliser la deuxième partie de ce travail. En fait, nous avons réussi à réaliser huit entretiens : avec le propriétaire et directeur général de SARTEX, des directeurs et des responsables au sein de l'entreprise. Nous avons réussi aussi à faire un entretien avec un acteur social, président du Forum Tunisien des Droits Économiques et

Sociaux FTDES section de Monastir, pour comprendre les questions sociales, économiques et écologiques du secteur des ITH au Sahel et ailleurs en Tunisie. (Annexe1)

Ce travail repose sur l'analyse approfondie de la transcription des entretiens selon une méthodologie de conduite d'entretiens individuels semi-directifs. Les entretiens sont effectués avec les acteurs au sein de la société SARTEX et dans ses trois établissements SARTEX, DENIM HOUSE et leur centre de formation professionnelle. Ainsi qu'un entretien avec un acteur social de l'FTDES qui s'intéresse à la question des droits économiques et sociaux des travailleurs dans le secteur des ITH. La question écologique des pollutions industrielles est une problématique de battue, elle est explorée par le FTDES qui est parmi mes sources privilégiées sur cette question.

Le processus de l'analyse des entretiens commence après l'enregistrement vocal des huit entretiens sur mon téléphone portable. Nous avons toujours pris la permission des personnes rencontrées. Puis nous avons transcrit ces entretiens de la façon la plus fidèle possible. Une fois ce corpus prêt, nous l'avons traité en puisant dans tous ces entretiens les informations qui sont utiles pour ma recherche tout en consistant sur les régularités.

Dans ce sujet, nous essaierons dans une première partie de s'intéresser **au contexte de l'émergence de la société SARTEX**. Son premier chapitre s'intéresse à la position dominante du secteur des ITH dans les industries manufacturières tunisiennes, ses caractéristiques générales ainsi que l'impact de la pandémie COVID-19 sur ce secteur. Le deuxième chapitre est consacré pour la région du Sahel en tant que le berceau du textile et d'habillement tunisien. Nous focaliserons ensuite, dans le troisième chapitre, sur le gouvernorat de Monastir qui est la première concentration industrielle dans le domaine de textile en Tunisie avec environ 400 firmes et plus de 40 000 salariés.

Nous avons fini, dans un quatrième chapitre, par mettre le projecteur sur la délégation de Ksar Hellal qui abrite notre entreprise objet de cette étude : SARTEX et qui constitue son socio-économico-écosystème. Elle possède une ancienne tradition en textile et elle est reconnue et nommée : « la capitale de textile en Tunisie ».

La deuxième partie est consacrée à **l'étude monographique de SARTEX**. Cette partie contient quatre chapitres, le premier chapitre est consacré pour le parcours historique de la société dès sa création jusqu'à nos jours avec un aperçu sur la biographie de son fondateur et de ses héritiers. Il s'agit de reconstruire le puzzle d'une réussite familiale d'un clan helali. Le deuxième chapitre est dédié à la présentation du groupe SARTEX et de ses différentes filiales

et sites. Par ailleurs, nous nous intéresserons à la production et ses inputs nécessaires. Ainsi, que sa quête pour l'innovation et le développement. L'avant dernier chapitre est consacré à l'étude des ressources humaines du groupe SARTEX et de la relation de l'entreprise avec son bassin d'emploi et de vie. La création du centre privé de formation professionnelle des métiers du textile de SARTEX qui est considéré comme une initiative innovante inédite dans le secteur privé tunisien. Il joue un rôle important dans la fourniture de la main d'œuvre à la société pour assurer sa durabilité dans son activité très intense en travail. En outre, nous traiterons le partenariat de SARTEX avec l'Ecole Nationale des Ingénieurs de Monastir (ENIM) qui est le seul établissement de l'enseignement supérieur, en Tunisie, qui forme des ingénieurs spécialisés en textile. Le quatrième et dernier chapitre est dédié à la relation de l'entreprise avec son environnement socio-économique et écologique. Ceci interpelle la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) que ce soit à l'entreprise ou bien par rapport à sa ville et la société d'accueil ainsi que les habitants de Ksar Hellal.

PREMIERE PARTIE

Contextualisation : émergence des Industries Textiles et Habillement tunisiennes et Helali : Le terreau de la SARTEX

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Cette partie est consacrée à la contextualisation de l'émergence de notre entreprise d'étude SARTEX. Le but est de montrer l'importance des ITH en commençant de l'échelle nationale (la Tunisie) puis régionale (la région du Sahel tunisien) ensuite gubernatoriale (celle du gouvernorat de Monastir) jusqu'à l'échelle locale (la ville de Ksar Hellal).

Ce secteur présente le moteur des industries manufacturières en Tunisie. Contrairement à la deuxième partie, cette partie présente une étude essentiellement théorique basée sur mes lectures, les ouvrages et les sites officiels de l'industrie tunisienne notamment de l'APII qui présente ma référence dans la réalisation de presque tous les tableaux et les statistiques.

Cette première partie est subdivisée en quatre chapitres, chaque chapitre est consacré à une échelle spatiale d'étude.

CHAPITRE 1

La domination des industries textiles et habillement dans les industries manufacturières tunisiennes : une industrie de confection et de sous-traitance internationale

Introduction

Le secteur des ITH constitue la branche dominante au sein des industries manufacturières en Tunisie. Il conserve une place de choix dans l'économie nationale et maintient une forte contribution aux équilibres socio-économiques du pays. Dès ses débuts, ce secteur a profité de l'abondance de la main d'œuvre, du faible coût du facteur travail, de la proximité géographique et de l'ouverture du marché européen à l'exportation.

Notre intérêt dans ce premier chapitre portera d'abord sur la position dominante des ITH dans les industries manufacturières en Tunisie. Nous nous intéresserons ensuite aux carences et aux limites de ce secteur. Nous n'oublierons pas l'impact du COVID-19 sur le fonctionnement des ITH car la pandémie a touché directement et de plein fouet le secteur.

1. La spécialisation du tissu industriel tunisien dans les ITH

Les industries manufacturières sont importantes pour l'économie tunisienne. Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), *les industries manufacturières sont des industries de transformation des biens, c'est à dire principalement des industries de fabrication pour compte propre mais elles concernent aussi la réparation et l'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance pour un tiers donneur d'ordres*. L'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) en 2022, montre que le tissu industriel tunisien compte 4 932 entreprises de 10 emplois et plus. Un peu plus de deux mille entreprises sont totalement exportatrices et 2 781 unités travaillent pour le marché local. Ce tissu a généré 515 616 postes d'emplois. (Tableau 1)

Les données de l'APII en 2022, révèlent aussi que le tissu industriel national demeure dominé par trois branches les "Industries Textiles et Habillement" (ITH), les "industries Electriques, Electroniques et de l'Electroménager" (IEEE) et les "Industries Agro-Alimentaires" (IAA). Parmi les 4 932 entreprises industrielles ayant un effectif supérieur ou

égal à 10 salariés en 2022, le secteur des ITH occupe la première place en termes de nombres d'entreprises et d'emplois.

Tableau 1: Le tissu industriel tunisien, mai 2022

| Secteur | Régime | | TE | | NTE | | Total | | % | |
|---|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-----|-----|
| | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp |
| Industries agro-alimentaires (IAA) | 199 | 16 940 | 821 | 57 185 | 1 020 | 74 125 | 20,7% | 14,4% | | |
| Industries des matériaux de construction céramique et verre (IMCCV) | 22 | 783 | 350 | 24 294 | 372 | 25 077 | 7,5% | 4,9% | | |
| Industries mécaniques et métallurgiques (IMM) | 184 | 22 062 | 412 | 24 112 | 596 | 46 174 | 12,1% | 9,0% | | |
| Industries électriques, électroniques et de l'électroménager (IEEE) | 221 | 99 861 | 106 | 8 027 | 327 | 107 888 | 6,6% | 20,9% | | |
| Industries chimiques (ICH) | 129 | 28 857 | 403 | 27 198 | 532 | 56 055 | 10,8% | 10,9% | | |
| Industries textiles et habillement (ITH) | 1 170 | 135 866 | 285 | 15 050 | 1 455 | 150 916 | 29,5% | 29,3% | | |
| Industries du bois, du liège et de l'ameublement (IB) | 19 | 1 996 | 149 | 5 810 | 168 | 7 806 | 3,4% | 1,5% | | |
| Industries du cuir et de la chaussure (ICC) | 138 | 21 175 | 55 | 1 686 | 193 | 22 861 | 3,9% | 4,4% | | |
| Industries diverses (ID) | 69 | 11 001 | 200 | 13 713 | 269 | 24 714 | 5,5% | 4,8% | | |
| Total | 2 151 | 338 541 | 2 781 | 177 075 | 4 932 | 515 616 | 100% | 100% | | |

TE : Totalemment Exportatrice

NTE : Non Totalemment Exportatrice

Ent : Entreprise

Emp : Emploi

Source : APII, 2022 « *Tissu industriel tunisien* » (<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/tissu.asp>)

Les ITH comptent environ 30% des entreprises et de l'emploi des industries manufacturières en Tunisie. **Elles constituent presque le tiers du tissu industriel national.** Suivie de loin par les IEEE avec 6.6% des entreprises et 20.9% des emplois. Les IAA avec 20.7% des entreprises et 14.4% des emplois. Quant aux six autres branches industrielles, à savoir les IMCCV, les IMM, les ICH, les IBLA, les ICC et les ID, elles ne comptent, ensemble, que 43.2% des entreprises et 35.4% des emplois.

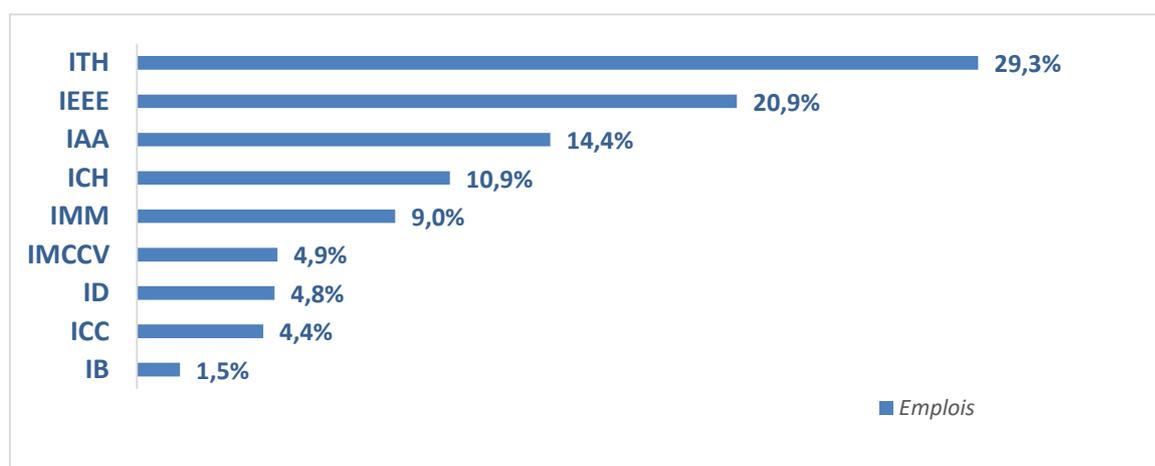


Figure 1: Répartition de l'emploi industriel manufacturier tunisien par secteur, 2022.

Source : APII, 2022 « *tissu industriel tunisien* » (<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/tissu.asp>)

La plus grande force du tissu industriel tunisien réside dans sa grande diversité. Ce qui lui permet une résistance aux crises locaux et internationaux. Par ailleurs, la grande spécialisation dans les industries textiles et habillement surtout exportatrices, rend notre pays pionnier en produits textiles et surtout en habillement à l'échelle mondiale.

D'après les données du Centre Technique du Textile en Tunisie (CETTEX)⁷ en 2022⁸, la Tunisie est le 9^{ème} fournisseur de l'Union Européenne (UE) en habillement durant les trois premiers mois de l'année 2022. La valeur des exportations tunisiennes d'habillement pour le premier trimestre de 2022, représente environ 30% du total de chiffre d'affaires à l'exportation d'habillement vers l'UE réalisé par la Tunisie durant l'année 2021. Ceci augure une bonne relance, pour l'année 2022, qui sera probablement, une année exceptionnelle pour le secteur TH tunisien.

2. Les ITH tunisiennes : prédominance de la confection dans des PME orientées majoritairement vers les marchés européens

2.1. La Tunisie : l'atelier textile de l'Europe

Les ITH sont réparties en **six différentes activités** qui sont premièrement **la filature** qui présente l'ensemble des opérations de transformation des matières textiles (fibres naturelles ou artificielles) en fil textiles multibrins, retors, câblés ou encore guipés. Le processus d'obtention de ce fil peut être industrialisé dans un atelier ou une usine appelée filature (*Textile addict*). Deuxièmement, **le tissage** est le procédé d'assemblage des fils sur un métier à tisser, permettant d'obtenir un tissu chaîne et trame. Il consiste à entrecroiser les fils de chaîne (fils tendus dans le sens de la longueur du métier à tisser) et les fils de trame (fils tendus dans le sens de la largeur du métier à tisser). (*Textile addict*). Troisièmement, **le finissage** de fils, de tissus en textile, de produits en textile et de vêtements comprend les opérations suivantes : blanchiment ; teinture ; impression sur des tissus ; application d'une substance chimique ; finissage mécanique. Quatrièmement, **la bonneterie** ou art et métier du bonnetier est une fabrication de vêtements en maille. Cinquièmement, **la confection** est la

⁷ Le Centre Technique du Textile (CETTEX) est un établissement d'intérêt économique public, sous tutelle du Ministère de l'Industrie et des PME. Créé depuis 1991, il assure un rôle de conseil et d'expertise auprès des industriels du secteur Textile et Habillement et des pouvoirs publics. Le CETTEX propose aux opérateurs une gamme complète de services : assistance technique en textile, expertise, recherche et développement, laboratoire d'analyse et d'essais, formation professionnelle et intelligence économique. Il accompagne et soutient les entreprises tunisiennes de textile dans leur développement technique, managérial et organisationnel et leur offre un appui constant dans leur démarche de croissance et d'innovation. <http://www.cettex.com.tn/fr/connaitre-le-cettex>

⁸ CETTEX (2022) : *Le commerce extérieur : Textile-Habillement*, pp 2-5.

réalisation d'ourlets et assemblage de pièces d'étoffes, en formes ou prédécoupées, permettant de produire un article fini (*Dictionnaire Larousse*) et sixièmement, **les autres industries textiles**.

La répartition de ces activités en Tunisie par régime, nombre d'entreprises et d'emplois industriels en textiles est montrée dans le tableau au-dessous. (Tableau 2)

La différence de 133 entreprises du secteur TH de tableau 2 au tableau 1 se justifie par l'opération de certaines entreprises dans plusieurs activités à la fois. En effet, en 2022, ce secteur compte 1 455 entreprises en Tunisie.

Tableau 2: Répartition des entreprises textile et habillement employant 10 personnes et plus en Tunisie, par activité et par régime, mai 2022

| Activités | Régime | TE | | NTE | | Total | | % dans les ITH | |
|--|--------|--------------|----------------|------------|---------------|--------------|----------------|----------------|-------------|
| | | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp |
| Confection chaîne & trame et maille | | 933 | 111 769 | 166 | 8 820 | 1 099 | 120 589 | 69.2% | 66% |
| Autres industries textiles | | 195 | 27 187 | 81 | 5 059 | 276 | 32 246 | 17.4% | 17.7% |
| Bonneterie | | 100 | 14 069 | 34 | 1 456 | 134 | 15 525 | 8.4% | 8.5% |
| Finissage | | 23 | 8 563 | 11 | 833 | 34 | 9 396 | 2.1% | 5.1% |
| Tissage | | 12 | 2 257 | 14 | 429 | 26 | 2 686 | 1.6% | 1.5% |
| Filature | | 5 | 1 102 | 14 | 1 160 | 19 | 2 262 | 1.3% | 1.2% |
| Total | | 1 268 | 164 947 | 320 | 17 757 | 1 588 | 182 704 | 100% | 100% |

Source : APII, 2022 « *Industries textiles et habillement* »

(<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/zoom.asp?action=list&idsect=02>)

NB : Certaines entreprises opèrent dans plusieurs activités à la fois

La filière dominante dans ce secteur est celle de la confection chaîne et trame et maille avec 1 099 entreprises, soit 75.5% de l'ensemble des entreprises textile en Tunisie et 79.9% de sa main d'œuvre. Elle possède à elle seule, 82.3% des emplois embauchés dans les entreprises exportatrices du secteur textile, ainsi que 79.7% de ses unités exportatrices

Environ 85% des unités de l'activité de la confection travaillent pour la production exportatrice avec 92.7% de sa main d'œuvre. En fait, elles travaillent dans le cadre de la sous-traitance internationale dans la filière mondialisée des ITH. Ses partenaires internationaux et ses donneurs d'ordres sont souvent de grandes firmes internationales telles que G-Star, GUESS et Hugo BOSS etc.

La taille moyenne des entreprises des ITH est d'un peu plus de 100 salariés par firme. Celle des industries de confection est de 109 salariés par entreprise. Ce chiffre coïncide à peu

près avec celui de la taille moyenne d'une firme industrielle, en Tunisie, qui est de 104 salariés.

Les entreprises en ITH sont majoritairement des PME, surtout celles qui exécutent la tâche de la confection.

2.2. Un secteur dominé par les PME

Une analyse personnelle des données du l'APII, en 2022, montre que le tissu industriel tunisien est dominé par les PME qui présentent 89% du tissu industriel national.

Parmi 1 454 entreprises en ITH, 1 262 entreprises sont des PME soit 87% de l'ensemble des entreprises textiles et habillement.

En Tunisie, l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ)⁹ a indiqué que toutes entreprises qui emploient entre 6 et 49 salariées est une petite entreprise. Les moyennes entreprises embauchent entre 50 et 199 salariés et les grandes entreprises qui emploient 200 salariés et plus.

Pour conclure, les ITH sont dominées par des PME avec une rareté des grandes entreprises. Ces derniers ne présentent que 11% des entreprises industrielles mais qui emploient 70 703¹⁰ salariés soit presque la moitié de la main d'œuvre dans les ITH. Ce tissu est caractérisé aussi par la prépondérance des entreprises destinées à l'exportation dont 83.6% sont totalement exportatrices.

2.3. Des ITH orientées majoritairement vers l'exportation sur l'Union Européenne

Le positionnement géographique de la Tunisie est un important atout pour l'industrie tunisienne, surtout pour l'exportation, vue sa proximité du marché européen. Située au point Nord du continent africain, et à seulement 140 km de l'Europe, la Tunisie se trouve au cœur de la chaîne logistique euro-méditerranéenne. Avec l'excellence de la qualité de production et la rapidité d'exécution des commandes, la Tunisie se trouve bien placée pour approvisionner le marché européen en vêtement diverses. Suite à l'ouverture à l'extérieur et la stratégie de l'Etat orientée vers l'exportation, les ITH se sont beaucoup améliorées et développées. **Ceci présente un support d'intégration de la Tunisie à la mondialisation.**

⁹ ITCEQ. *Caractéristique du tissu industriel tunisien en 2011 : Cadre Institutionnel et Financement des PME*. ITCEQ N°22-2012, p4.

¹⁰ Calcul personnelle fiche par fiche extraire du site de l'APII en 2022 de la rubrique « *Annuaire des entreprises industrielles* ». Le calcul est fait sur le nombre d'emplois des 161 grandes entreprises en ITH qui emploient plus que 199 salariés en Tunisie.

Les données de l’APII, en 2022, ont montré que parmi 1 455 entreprises en textile en Tunisie, 1 170 travaillent pour l’exportation soit 80.4% des entreprises. Ces entreprises fournissent du travail à 135 866 personnes, soit 90% d’emplois apportés par ce secteur.

En octobre 2022, sur un total de 1 172¹¹ entreprises textiles exportatrices opérantes dans l’ensemble du pays, 635 sont de nationalité tunisienne. Le reste (537 firmes) employant au total 78 974 personnes, est le fruit d’une participation étrangère. Le tableau 3 souligne le poids écrasant du partenariat européen qui concerne 41.7% du nombre d’entreprises totalement exportatrices et 72 770 salariés. Les entreprises françaises puis italiennes, allemandes et belges sont en tête du peloton européen avec, respectivement 208, 124, 53 et 44 unités¹². Elles occupent 78 % des emplois dans 79.9 % des entreprises totalement exportatrices. Une présence massive des quatre partenaires principaux précédemment cités, et plus particulièrement français, avec 42.5 % du total des entreprises européennes et 41.6 % des emplois.

Tableau 3: Partenariat étranger dans les ITH totalement exportatrices, octobre 2022

| Partenaires | Nombre d’emplois | En % du sous-total | En % du total général | Nombre d’entreprises | En % du sous-total | En % du total général |
|-----------------------------|------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Tunisie | 56 741 | – | 41.8 | 635 | – | 54.2 |
| Partenaires de l’U.E | 72 770 | 92.1 | 53.6 | 489 | 91.1 | 41.7 |
| Autres partenaires | 6 204 | 7.9 | 4.6 | 48 | 8.9 | 4.1 |
| Partenaires étrangers | 78 974 | 100.0 | 100.0 | 537 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 135 715 | 100 | 100 | 1 172 | 100 | 100 |

Source : Les fiches des entreprises dans les ITH « *Annuaire des entreprises industrielles* » (2022) – Traitement S. CHAKROUN

Le tableau 4 indique le détail des origines des entreprises textiles européennes opérant dans le pays en 2022.

¹¹ Données de la dernière mise à jour au 30/09/2022 du site de l’APII : Enregistrement d’une augmentation de 2 firmes dans les ITH exportatrices en Tunisie entre le deuxième et le dernier trimestre de l’année 2022.

¹² Les partenariats mixtes étrangers non compris.

Tableau 4: Détails des origines des entreprises textiles des pays de l'UE opérant en Tunisie en 2022

| Partenaire(s) | Nombre d'emplois | Nombre d'entreprises | Partenaire(s) | Nombre d'emplois | Nombre d'entreprises |
|---------------|------------------|----------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|
| France | 30 245 | 208 | France-Luxembourg | 2 190 | 4 |
| Italie | 13 971 | 124 | France – Belgique | 1 122 | 7 |
| Allemagne | 9 659 | 53 | Belgique – Allemagne | 935 | 3 |
| Belgique | 7 727 | 44 | Belgique – Espagne | 700 | 1 |
| Luxembourg | 1 664 | 7 | France – Italie | 500 | 1 |
| Hollande | 1 425 | 8 | Belgique – Hollande | 245 | 3 |
| Portugal | 972 | 11 | Belgique – Malte | 81 | 1 |
| Malte | 456 | 2 | Portugal – Espagne | 60 | 1 |
| Espagne | 382 | 3 | Roumanie – Italie | 50 | 1 |
| Roumanie | 304 | 2 | Luxembourg – Hollande | 46 | 1 |
| Autriche | 145 | 2 | Belgique – Italie – Allemagne | 17 | 1 |
| Danemark | 54 | 1 | Total U.E | 72 770 | 489 |

Source : Les fiches des entreprises dans les ITH « *Annuaire des entreprises industrielles* » (2022) – Traitement S. CHAKROUN

Ce secteur se différencie de l'ensemble du tissu industriel du pays, dans la mesure où les entreprises du textile-habillement travaillent presque entièrement pour l'exportation. Le marché national est très étroit, le recours aux grands marchés extérieurs (européens, notamment) est ainsi tout à fait nécessaire.

Les données de l'APII en 2022, ont relevés que 80.5% des PME et 94.4% des grandes entreprises en textiles et habillement en Tunisie travaillent pour l'exportation. Les ITH affichent une nouvelle orientation focalisée sur la production haute gamme pour garder leur position devant la concurrence féroce des pays asiatiques et surtout de la Chine.

Par ailleurs, Selon l'INS, les exportations en industries textiles habillement et cuir (ITHC) ont révélé en 2021, une valeur de 9 226.5 millions de dinar contre 8 061.4 millions de dinars en 2020, soit une hausse de 14.6% en une seule année. Cette situation peut être due à la volonté de surmonter relativement la vague de panique de la crise sanitaire mondiale le COVID-19 qui a commencé vers la fin de 2019 et qui a affecté la vie économique du monde entier.

Le diagramme suivant étudie la variation de la valeur des exportations du ce secteur des ITH dans les deux dernières décennies, 2000 - 2021.



Figure 2: Evolution des exportations du secteur textile, habillement et cuir entre 2000 et 2021 en millions de dinars

Source : INS, <http://dataportal.ins.tn/fr/DataAnalysis> (élaboration personnelle)

Le graphique montre qu'à partir de l'année 2017 les exportations des ITHC commencent à augmenter en enregistrant presque une augmentation d'un million de dinars chaque année à partir de 2015. La forte baisse qu'a connue l'année 2020 est due à la crise économique mondiale qui a affecté tous les secteurs à cause de la COVID-19.

En outre, les pays de l'UE sont les principaux clients de la Tunisie pour les produits textiles. Selon l'analyse de le CETTEX en 2021, la Tunisie est le **9^{ème} fournisseur de l'UE en habillement au début de l'année 2022**. Ceci affiche un positionnement respectable sur le marché européen malgré une concurrence rude et inéquitable avec l'Asie et la Chine.

La Tunisie a regagné sa position de 2017 et 2018 en tant que 9^{ème} fournisseur de l'UE en 2021. La valeur des exportations de la Tunisie vers l'UE s'est établie à 572.7 millions d'euros pendant les 3 premiers mois de 2022, enregistrant une augmentation honorable de +21.67% par rapport à la même période de 2021. (CETTEX. 2021)

Le produit en jean présente un bien exporte sur les marchés étrangers. Le CETTEX indique que la Tunisie a exporté pour l'UE 17.76 millions de pièces, en 2021, avec une valeur de 322 millions d'Euros. Ainsi, la Tunisie détient le prix moyen unitaire le plus élevé sur l'UE en jean qui est de 18.14 Euro. La Tunisie se positionne également comme le quatrième fournisseur de jeans à l'UE, suivie respectivement par le Bangladesh, la Turquie et le Pakistan, avec une part de marché de 8.63% en 2021.

La Tunisie a confirmé son savoir-faire et sa compétitivité pour ce produit phare du secteur.

2.4. Un secteur de sous-traitance internationale

La production de textile en Tunisie se trouve au bout de la chaîne de production. C'est un secteur de sous-traitance et peu intégré. Les entreprises tunisiennes des ITH, essentiellement des PME, ne grimpent pas dans la chaîne de valeur de la production en textile. Car une fois qu'elles remontent la filière son rôle devient plus grand et plus fort. Les ITH prennent leurs ordres des grandes firmes mondiales du textile. Donc la valeur ajoutée et la rentabilité de ce secteur sont limitées et ne peuvent pas, de ce fait, générer un fort impact sur le développement économique et social.

Pour le moment, l'un des défis essentiels pour les pays en voie de développement, comme la Tunisie, est l'affranchissement d'une industrie compétitive basée sur le transfert de technologies via l'instauration d'un système national d'innovation concurrentiel.

Un évènement mondial a perturbé la vie sanitaire, économique et sociale du monde entier. Le COVID-19 a réussi à se propager dans le monde entier au début de l'année 2020. Au cours des cinq premiers mois de l'année 2020, la baisse en volume des exportations a touché la majorité des secteurs, essentiellement, les ITH.

3. L'impact du COVID-19 sur le fonctionnement des ITH

A l'instar de tous les pays du monde, l'impact du COVID-19 sur le tissu industriel tunisien a été critique. En se référant aux données de l'APII, entre 2019 et 2022, le nombre d'entreprises des industries manufacturières a diminué de -8% ainsi qu'une diminution de -0.6% de l'emploi industriel national en une période de trois années. Les ITH tunisiennes ont enregistré de leur tour une diminution de -8% passant de 164 072 salariés en 2019 à 150 842 en 2022. Cette diminution est due essentiellement à la crise sanitaire et à l'arrêt du travail dans plusieurs entreprises du secteur à l'intérieur comme à l'extérieur du pays.

3.1. La perturbation du commerce extérieur des produits textiles et habillement

Un article sur le marché de l'Union Européenne et l'impact du COVID-19, publié en avril 2022 par le CETTEX, a noté que suite à la pandémie du Coronavirus, les chaînes d'approvisionnement mondiales de produits textiles et d'habillement ont connu de fortes perturbations qui ont affecté sensiblement les fournisseurs d'habillement de l'UE.

Ce recul conjoncturel de l'activité s'est traduit sur l'évolution des exportations du secteur des ITHC entre 2010 et 2021. L'année 2020, celle de la propagation mondiale du COVID-19, a enregistré une diminution des exportations de plus d'un milliard de dinars. Cette valeur est passée de 9 354.1 milliard de dinars en 2019 à 8 061.4 milliards de dinars en 2020, soit une

diminution de -13.8% de la valeur des exportations. Le commerce mondial de l'habillement a été impacté par l'explosion du coût du fret maritime et des intrants. Ainsi les consommateurs ont baissé les achats de vêtements au profit d'autres produits notamment pour faire face à de nouveaux besoins. (CETTEX, 2022)

3.2. L'émergence de besoin en produits de protection sanitaire individuelle

Les donateurs européens ont réduit voire annulé leurs commandes d'habillement et ont augmenté leurs demandes en Equipements de Protection Individuelle (EPI) et des masques de protection, ce qui a permis à la Tunisie de maintenir relativement sa part du marché.

Selon une analyse faite par le CETTEX en 2022¹³, les entreprises tunisiennes se trouvent prêtes pour l'exécution de cette nouvelle tâche. De ce fait, la Tunisie s'est classé 4ème fournisseur européen en EPI, en 2020. En effet, les exportations tunisiennes en EPI représentaient 23% des exportations totales du secteur des ITH en 2020.

Pour conclure, la Tunisie a pu atténuer les conséquences de la crise du COVID-19, grâce à l'agilité et à la résilience des entreprises du secteur des ITH, qui se sont rapidement organisées pour répondre à la demande croissante de masques de protection en Europe. **Cette force de résiliation et d'adaptation du tissu national des ITH lui confère une solidité fortement appréciable.**

3.3. Le recul de l'emploi industriel dans les ITH

Ces répercussions ont été constatées principalement, en termes de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée et d'emplois dans tout le secteur manufacturier et surtout dans les ITH. Selon un calcul personnel sur les données de l'APII, l'emploi industriel en Tunisie a reculé entre 2019 et 2020 de -0.8%. Le pays a perdu 4 032 emplois en une année. **Quant aux emplois dans les ITH, ils ont enregistré une diminution de 2.9% soit un recul de 4 753 emplois. Ce secteur est beaucoup plus touché par la crise sanitaire que l'ensemble des industries manufacturières en Tunisie.**

Globalement, l'année 2020 était très difficile pour le secteur textile en Tunisie. La réduction de la demande voire même l'annulation des commandes pour les entreprises exportatrices pendant la période de confinement a mis plusieurs d'entre elles au bord de la faillite. Les crises successives des activités textiles ayant touché depuis longtemps les activités artisanales et touchent de plus en plus aujourd'hui les activités industrielles.

¹³CETTEX (2022). *Analyse de marché de l'Union Européenne : Impact de la crise sanitaire du COVID-19 et de la guerre en Ukraine.*

Conclusion

Le tissu industriel tunisien est appréciablement diversifié. Il est également caractérisé par la domination des ITH qui présentent le tiers du tissu industriel national. Ainsi que la prépondérance des PME dans ce secteur. En outre, les ITH sont orientées majoritairement vers l'exportation sur l'UE avec une domination de l'activité de confection.

Malgré sa grande contribution à l'industrie tunisienne, le secteur des ITH souffrent de plusieurs limites causées par le positionnement de ce secteur en bout de chaîne de la sous-traitance internationale. Suite à la crise économique liée au COVID-19, les ITH ont été l'un des secteurs les plus touchés, les unités de production qui travaillent totalement pour le marché mondial sont encore les plus touchées ce qui induit un recul du nombre de postes d'emplois. Cette pandémie a fait émerger un nouveau besoin en produits sanitaires individuels et révèle un secteur fragile mais relativement résistant et flexible.

L'ouverture de l'économie tunisienne à la mondialisation est marquée par la polarisation des activités industrielles sur les plus grandes villes du littoral méditerranéen. En 2022, l'implantation des entreprises du secteur des ITH dans le Nord Est¹⁴ et le Centre Est¹⁵, représente respectivement 34.7 et 55.9% du total des entreprises et constituent les deux grands bassins des industries manufacturières tunisiennes.

Notre travail est consacré à la région de Centre-Est qui regroupe les trois gouvernorats du Sahel tunisien et qui compte 47% des entreprises dans les ITH nationale. La spécialisation géographique de cette région dans les ITH, concerne essentiellement le gouvernorat de Monastir qui est centrale dans cette spécialisation.

¹⁴ Nord-Est : gouvernorats de Tunis, Manouba, Ben Arous, Ariana, Bizerte, Nabeul et Zaghwan.

¹⁵ Centre-Est : gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia (nommé le Sahel tunisien) et Sfax.

CHAPITRE 2

Le Sahel : un terrain de prédilection des ITH tunisiennes

Introduction

Le Sahel tunisien est une région du Centre-Est tunisien, ses villes sont attractives par leur activité économique ouverte à la mondialisation. La tradition artisanale de tissage de la région dès l'antiquité, lui donne un avantage pour construire une spécialisation dans les ITH, surtout exportatrice.

Dans ce chapitre on essayera de comprendre comment la tradition artisanale de cette région a contribué au développement de l'activité des ITH. Nous caractérisons le secteur et sa contribution dans l'économie de la région.

1. Présentation du Sahel : une région attractive pour la population et pour les firmes industrielles

Le Sahel tunisien s'étend du golfe de Hammamet au Nord à la délégation de Chebba, à Mahdia, au Sud. Administrativement, il regroupe les trois gouvernorats de Sousse, Monastir et Mahdia. *Il constitue une unité géographique claire et tire sa particularité de ses spécificités humaines et économiques depuis l'Antiquité* (DESPOIS J, 1942).

C'est un espace géographique peu vaste, sa longueur maximale est de 140 kilomètres du Nord au Sud et sa largeur varie entre vingt et soixante kilomètres de l'Est à l'Ouest. Il couvre près de 6 600 km², soit 4,02 % de la superficie totale de la Tunisie. Malgré sa petite superficie par rapport au pays, le Sahel est caractérisé depuis longtemps par son importante population. Selon le dernier recensement de la population (INS en 2014), ses trois gouvernorats hébergeant 1 634 600 habitants, soit 14,8 % de la population totale de la Tunisie. La région est donc la deuxième région la plus peuplée de la Tunisie après le Grand Tunis. Selon les recensements de l'INS, la population du Sahel tunisien est passée de 1 380 700 habitants en 2004 à 1 634 600 habitants en 2014, soit une augmentation de 18.4% en 10 ans. Par contre la population au niveau national n'a augmenté que de 10.6% passant de 9 932 400 habitants en 2004 à 10 982 800 habitants en 2014.

L'évolution de la population active du Sahel s'est faite plus rapidement que dans d'autres régions de la Tunisie (avec quelques variations entre les villes de cette région). Il présente un

espace important de concentration d'activités industrielles, notamment le secteur textile, du fait de son histoire et de ses traditions dans ce secteur.

L'étude de cette région est due à son importance en textiles et habillements au niveau national. Elle se positionne en tant que première région en textile en Tunisie en plus qu'elle abrite le gouvernorat de Monastir, le premier pôle en textile en Tunisie, qui englobe, à son tour, Ksar Hellal la première ville industrielle textile du pays.

2. D'une tradition artisanale vers l'industrialisation du Sahel tunisien

2.1. L'artisanat du Tissage

Historiquement, le Sahel tunisien était une région de "*bourgades villageoises*" vivant de l'agriculture et de l'artisanat. Le géographe Hafedh SETHOM rapporte dans un ouvrage consacré à la Tunisie « *Les régions géographiques* », qu'une enquête réalisée par la colonisation française, en 1953, a dénombrées près de 8 000 artisans au Sahel dans quelques 23 000 ateliers. L'artisanat du tissage et de l'habillement représentait de loin le secteur économique le plus important de la région. Il occupait plus de la moitié des artisans et plaçait le Sahel en tête de toutes les régions d'artisanat textile de la Tunisie. (SETHOM H., 1981, p307)

En effet, la première grande unité industrielle implantée dans la région est celle de la filature du Sahel (FISA) créée en août 1962 à Sousse, la capitale du Sahel aujourd'hui. Cette unité fait une partie intégrante et constitutive de l'unité de tissage du Complexe textile Tunisien installée à Ksar Hellal. Elle vient la compléter et lui fournir le fils dont elle a besoin. Poussées par l'État, à partir du milieu des années 1960, les initiatives privées sont concentrées presque exclusivement sur le tissage.

2.2. Le véritable ancrage industriel à la région du Sahel

Il est important de rappeler que l'industrialisation n'a commencé réellement dans la région du Sahel, qu'à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Cette industrialisation n'aurait pas pu être réalisée et prendre de telle ampleur sans l'assistance primordial des pouvoirs publics. Depuis les années 1970, ils ont mis en place la *Loi n° 72-38 du 27 Avril 1972* et la *Loi n° 74-87 du 11 décembre 1974* pour orienter les investissements directs tunisiens et étrangers vers l'industrie. *Cette loi a été adoptée en Tunisie en 1972 pour encourager les industries manufacturières à exporter leurs produits vers les marchés étrangers. Elle leur offrait des avantages fiscaux, douaniers et financiers, tels que l'exonération de l'impôt sur les bénéfices, la liberté de change et le remboursement des droits*

de douane. Certains des objectifs de cette loi étaient de diversifier les exportations tunisiennes, de créer des emplois et de stimuler la croissance économique. (Revue études économiques de l'OCDE n° 17, 2014)

Cette loi a contribué à attirer de nombreux projets industriels en Tunisie et au Sahel particulièrement. Et depuis le milieu des années 1980, de nombreux projets ont été réalisés au Sahel et étaient destinés à l'exportation suite à l'infrastructure quasi-adéquate dans cette région.

Le Sahel réalise aujourd'hui les taux les plus élevés d'industrialisation. Selon l'APII en 2022, Monastir et Sousse occupent respectivement la deuxième et la troisième place nationale après le gouvernorat de Nabeul avec respectivement 11.6% et 11% de la main d'œuvre des industries manufacturières à l'échelle nationale.

3. Un tissu industriel Sahélien dominé par les ITH et la confection exportatrice

3.1. Le tissu industriel au Sahel Tunisien

Les industries manufacturières au Sahel tunisien sont diversifiées. Les trois gouvernorats de Sousse, Monastir et Mahdia, regroupent ensemble 1 183 entreprises soit 24% du total de la Tunisie, dont 776 totalement exportatrices, et embauchent 131 798 salariés, soit 25.6% de l'emploi industriel dans tout le pays.

Tableau 5: Répartition des emplois et des entreprises industrielles employant plus de 10 personnes au Sahel tunisien par gouvernorat et par régime en 2022

| Gouvernorat \ Régime | TE | | NTE | | Total gouvernorat | | En % du total Sahel | |
|----------------------|------------|----------------|------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------|------------|
| | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. |
| Sousse | 286 | 43 644 | 188 | 13 336 | 474 | 56 980 | 40 | 43.2 |
| Monastir | 393 | 48 037 | 163 | 12 253 | 556 | 60 290 | 47 | 45.8 |
| Mahdia | 97 | 10 488 | 56 | 4 040 | 153 | 14 528 | 13 | 11 |
| Total Sahel | 776 | 102 169 | 407 | 29 629 | 1 183 | 131 798 | 100 | 100 |
| Total Tunisie | 2 151 | 338 541 | 2 781 | 177 075 | 4 932 | 515 616 | - | - |

TE : Totalement Exportatrice

Ent : Entreprise

NTE : Non Totalement Exportatrice

Emp : Emploi

Source : APII, 2022 « Tissu industriel tunisien »

On constate que le gouvernorat de Monastir est au premier rang dans la région. Il possède près de la moitié des entreprises et de postes d'emplois.

En outre, le tissu industriel du Sahel tunisien se caractérise par son importance en termes d'entreprises et de postes d'emplois qui produisent pour le marché extérieur. En effet, 776 entreprises parmi 1 183 travaillent pour l'exportation et embauchent 102 169 salariés, soit 77.5% de l'ensemble des emplois industriels au Sahel.

Cette région possède presque le quart des entreprises et des emplois du pays. Le Sahel est donc le premier pôle industriel de Tunisie avec 1 183 entreprises et 131 798 postes d'emplois suivie par le Grand Tunis qui héberge 1 042 firmes et 119 319 employés en 2022.

Cette émergence revient aux 50 dernières années, les industries mondialisées (les Entreprises Totalement Exportatrices ETE) ont joué un rôle très dynamique dans l'émergence de ce pôle et surtout dans les ITH.

3.2. La prépondérance des ITH dans les industries manufacturières du Sahel tunisien

Les dernières données obtenues pour l'étude de la répartition des emplois par secteur et par gouvernorat reviennent à l'année 2019. Cette année présente l'année référentielle puisqu'elle précède l'avènement de la pandémie mondiale qui a gravement touché l'économie mondiale et celle de la Tunisie.

Tableau 6: Répartition des emplois industriels par gouvernorat et par secteur au Sahel tunisien, octobre 2019

| Gouv. \ Secteur | IAA | IMCCV | IMM | IEEE | ICH | ITH | IBLA | ICC | ID | Total |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Sousse | 4 172 | 2 788 | 5 786 | 15 335 | 6 539 | 14 664 | 1 670 | 1 458 | 1 828 | 54 240 |
| Monastir | 1 123 | 3 853 | 2 708 | 3 092 | 2 348 | 47 889 | 405 | 309 | 1 630 | 63 357 |
| Mahdia | 2 097 | 343 | 416 | 1 588 | 283 | 9 368 | 79 | 18 | 100 | 14 292 |
| Total Sahel | 7 392 | 6 984 | 8 910 | 20 015 | 9 170 | 71 921 | 2 154 | 1 785 | 3 558 | 131 889 |
| Total Tunisie | 77 072 | 27 556 | 46 691 | 95 888 | 53 696 | 164 072 | 9 104 | 27 049 | 21 811 | 522 939 |
| % Sahel en total Tunisie | 9.6 | 25.3 | 19 | 20.9 | 17 | 43.8 | 23.7 | 6.6 | 16.3 | - |

Source : APII, 2019

Tous les secteurs sont pratiquement présents dans la région du Sahel. Les ITH sont le premier secteur employeur au Sahel avec plus de 70 000 emplois soit 43.8% des ITH au niveau national. L'essentiel de ces emplois sont localisés dans le gouvernorat de Monastir et sont le fait des ITH exportatrices. A Sousse les IEIEE et les ITH dominant. Mahdia est très secondaire dans le dispositif industriel du Sahel, mais elle est un centre industriel en émergence surtout en IAA et ITH.

3.3. Une confection mondialisée dominée par un tissu des PME

A l'instar du pays, le tissu industriel Sahélien est dominé par le textile et habillement. En 2022, le nombre des entreprises dans ce secteur compte 681 unités soit 57.7% des entreprises industrielles de la région. Les firmes qui fabriquent pour l'exportation sont au nombre de 590 soit 86.6%.

Ces chiffres expliquent la confirmation de la remarquable tradition régionale dans le textile qui a commencé depuis des dizaines d'années comme une longue tradition artisanale. Rappelons que la région du Sahel a largement bénéficié des travaux d'équipement et d'infrastructures industrielles menées par les pouvoirs publics dans les années 1960 et 1970.

Les ITH au Sahel tunisien ont les mêmes spécifications que celle de la Tunisie. C'est une industrie spécialisée dans l'activité de la confection exportatrice et dominé par les PME. Selon une analyse personnelle basant sur les statistiques de l'APII en 2022, les PME en ITH au Sahel tunisien, comptent 608 unités parmi 681 entreprises textiles. En effet, les PME de ce secteur présentent 89.3%. Les grandes entreprises ne présentent qu'un peu plus du dixième (10.7%).

Selon une autre analyse personnelle des données fournis par l'APII en 2022, la branche d'activité dominante du secteur TH de cette région est celle de la confection chaîne et trame et maille. Elle compte 510 entreprises, soit 74.9% du total de secteur dont 80.3% sont totalement exportatrices. Les PME de cette activité présentent 87.3% de l'ensemble des entreprises de la confection et exportent avec 86% de ces unités.

La grande part des entreprises et d'emplois exportatrices rend ce secteur un sous-traitant pour les firmes internationales. La production est destinée très majoritairement pour le marché extérieur sous la commande et la demande de celles-ci.

Le Sahel a connu ces vingt dernières années, un renforcement de son poids industriel et surtout en termes d'entreprises industrielles privées. Les promoteurs des affaires au Sahel tunisien ont été la plupart du temps des initiatives individuelles et des associations familiales.

Conclusion

Les ITH sont stratégiques pour le Sahel tunisien. Elles présentent plus que la moitié du tissu de la région. A l'instar de la Tunisie, elles sont caractérisées par la dominance des PME, des entreprises privées et de la confection exportatrice.

Le gouvernorat de Monastir accapare l'essentiel du tissu industriel régional des ITH et elle peut être qualifiée la capitale nationale du textile.

Quel sera donc le poids de ce secteur dans l'économie régionale du gouvernorat de Monastir

CHAPITRE 3

Le gouvernorat de Monastir : le fief des ITH de la Tunisie

Introduction

Le gouvernorat de Monastir est limité par les gouvernorats de Sousse au Nord, de Mahdia au Sud, et par la Mer Méditerranée à l'Est, avec une côte qui s'étend sur 35 kilomètres. Son chef-lieu est Monastir, il se trouve à 165 Km de la capitale Tunis, à deux heures de route et à moins d'une heure de vol. Ce gouvernorat est d'une superficie de 1 024 km² soit 0,6 % de la superficie du pays. Il abrite selon l'INS, en 2014, une population de 548 828 habitants, avec une densité de la population de 536 habitants /km² (Densité moyenne de la Tunisie est de 68 habitants /km²). Il présente un véritable pôle industriel, touristique et agricole.

Dans ce chapitre, nous allons découvrir le tissu industriel du gouvernorat en étudiant son importance dans les ITH, surtout exportatrice, et en montrant l'importance des entreprises qui produisent des vêtements en jean dans la région.

1. Un tissu industriel monastérien performant et orienté à l'exportation

Distingué par sa place dans l'industrie manufacturière tunisienne, le gouvernorat de Monastir abrite un grand nombre d'entreprises et d'emplois. Selon l'APII en 2019, source principale et fiable sur le tissu industriel national et régional, le gouvernorat de Monastir concentre 63 357 emplois industriels, soit 48% du total du Sahel tunisien et 12.1% de l'ensemble du pays. Et compte 612 entreprises (ayant un effectif supérieur ou égal à 10 salariés), soit 48.7% des entreprises implantées au Sahel et 11.6% de la Tunisie.

Ces chiffres sont répartis sur les 13 délégations du gouvernorat avec des degrés d'importance (disponibilité de l'information par régime et par délégation en 2019). Au sein des délégations du gouvernorat, on constate la remarquable part de la délégation de Ksar Hellal et Moknine dans les industries manufacturières. Ksar Hellal occupe en 2019 le premier rang de la région en termes d'emplois industriels, soit 16% du gouvernorat suivi par la délégation de Bembla, Moknine et Jammel avec respectivement 12%, 11.7% et 10.8%.

Tableau 7: Répartition par régime et par délégation des emplois et des entreprises industrielles, employant plus de 10 personnes, au gouvernorat de Monastir, octobre 2019

| Régime Délégation | TE | | NTE | | Total délégation | | En % du total gouvernorat | |
|-----------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------------|---------------|---------------------------|------------|
| | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. |
| Ksar hellal | 37 | 8 525 | 24 | 1 615 | 61 | 10 140 | 10 | 16 |
| Bembla | 58 | 6 410 | 19 | 1 223 | 77 | 7 633 | 12.6 | 12 |
| Moknine | 50 | 6 787 | 19 | 628 | 69 | 7 415 | 11.3 | 11.7 |
| Jammel | 62 | 4 794 | 14 | 2 043 | 76 | 6 837 | 12.4 | 10.8 |
| Sahline | 39 | 4 069 | 20 | 1 084 | 59 | 5 153 | 9.6 | 8.1 |
| Monastir | 45 | 4 410 | 12 | 710 | 57 | 5 120 | 9.3 | 8 |
| Ksibet el mediouni | 33 | 3 400 | 13 | 1 351 | 46 | 4 751 | 7.5 | 7.5 |
| Teboulba | 29 | 2 846 | 26 | 1 709 | 55 | 4 555 | 9 | 7.2 |
| Zeramidine | 17 | 1 916 | 8 | 1 505 | 25 | 3 421 | 4 | 5.4 |
| Beni hassen | 12 | 2 628 | 3 | 327 | 15 | 2 955 | 2.6 | 4.7 |
| Sayada-lamta-bouhjar | 26 | 1 905 | 11 | 726 | 37 | 2 631 | 6 | 4.2 |
| Ouerdanine | 23 | 2 167 | 3 | 170 | 26 | 2 337 | 4.2 | 3.7 |
| Bekalta | 3 | 196 | 6 | 213 | 9 | 409 | 1.5 | 0.7 |
| Total Monastir | 434 | 50 053 | 178 | 13 304 | 612 | 63 357 | 100 | 100 |
| Total Sahel | 837 | 100 378 | 420 | 31 511 | 1 257 | 131 889 | – | – |
| Total Tunisie | 2 365 | 339 240 | 2 976 | 183 679 | 5 341 | 522 919 | – | – |

Source : APII, 2019

On constate l'impact de la crise sanitaire de COVID-19 qui a affecté l'industrie au gouvernorat de Monastir enregistrant une diminution importante de -4.8% d'emploi (60 321 emplois en 2022 contre 63 357 en 2019) et de -10% des entreprises industrielles (556 entreprises en 2022 contre 612 en 2019).

Presque cinquante mille emplois sont embauchés dans 434 entreprises totalement exportatrices en 2019. Le reste, soit 13 304 emplois, dans 178 entreprises, travaillent essentiellement pour le marché local (NTE). Ce qui explique l'importance des entreprises exportatrices. Elles sont de gros employeurs dans l'économie régionale de Monastir. Le gouvernorat est un grand foyer d'exportations dans le Sahel et en Tunisie.

2. Un écosystème industriel prometteur dominé par les ITH

Au gouvernorat de Monastir les ITH dominant, il est le premier pôle tunisien en textile. L'implantation d'un pôle universitaire et un technopôle spécialisé dans le textile consolident cette domination. L'exportation présente le régime principal de cette activité surtout en confection des vêtements en jean.

2.1. Un écosystème universitaire et de recherche unique

2.1.1. L'Ecole Nationale d'Ingénieur de Monastir (ENIM) : la seule école d'ingénieurs textiles en Tunisie

L'Ecole Nationale d'Ingénieur de Monastir (ENIM) est une école d'ingénieurs tunisienne qui dépend de l'Université de Monastir. Elle est créée en 1987. Cette école contient quatre départements : génie énergétique, génie mécanique, génie électrique et **génie textile**.

Le département de génie textile est considéré l'unique, en Tunisie, dans sa spécialité. Elle est créée en 1992, suite à un fort besoin émis par les acteurs socio-économiques du secteur à l'époque dont notamment le Centre Technique du Textile (CETTEX) et la Fédération Nationale du Textile (FENATEX)¹⁶.

Selon le site officiel¹⁷ de l'école, l'ENIM a livré depuis 1996, 1500 diplômés en génie textile sur 26 promotions jusqu'à 2021. Soit, en moyenne, 58 diplômés par an. Ces ingénieurs textiles sont disséminés aujourd'hui au Sahel, surtout, et à travers toute la Tunisie.

L'implantation d'une telle école améliore les compétences du gouvernorat de Monastir dans les ITH. Elle encourage aussi les investisseurs en textile d'implanter leurs entreprises dans ce gouvernorat puisqu'elle présente un fournisseur unique d'expertise dans le domaine textile.

2.1.2. Le Pôle de Compétitivité Monastir-El Fejja spécialisé dans le textile

Le pôle de compétitivité Monastir-El Fejja (la Manouba) (MFCPOLE)¹⁸ est une société anonyme (S.A) de droit privé, fondée en octobre 2006 et basée sur le principe du partenariat public et privé. Elle est supportée par des institutions bancaires et financières leaders, le MFCPOLE a pour principale mission le développement d'un écosystème de la croissance et la mise en œuvre de la stratégie de spécialisation intelligente impulsée par l'Etat autour du secteur textile et habillement en ciblant les activités porteuses.

Ce pôle a également pour mission l'aménagement, la gestion et l'animation d'une nouvelle génération de parcs industriels respectant les standards internationaux et environnementaux en assurant des services répondant aux besoins des investisseurs. Il met

¹⁶ La Fédération Nationale du Textile (FENATEX) est une fédération patronale professionnelle pour le secteur du textile et habillement en Tunisie. Elle devient aujourd'hui la Fédération Tunisienne du Textile et de l'Habillement FTTH. C'est une structure professionnelle qui représente et porte la voix des industriels et des opérateurs des ITH. Elle défend leurs intérêts et leur pérennité auprès des pouvoirs publics, de l'administration et des organismes de soutien. <https://www.linkedin.com/company/f%C3%A9d%C3%A9ration-tunisienne-du-textile-et-de-l-habillement-ftth/about/>

¹⁷ <http://www.enim.rnu.tn/fra/departements/GT/9/genie-textile>

¹⁸ http://www.mfcpole.com.tn/Fr/cadre-general_11_118

ainsi à la disposition des entreprises tunisiennes et étrangères, des terrains aménagés, des bâtiments industriels et de relais, des plates-formes, "open space" ainsi qu'un accompagnement à leur implantation et leur développement. Avec son offre variée et adaptée, le MFCPOLE se présente en partenaire de choix et constitue le cadre propice au développement de l'investisseur national et international. Aucune région en Tunisie ne bénéficie de la coexistence d'une école d'ingénieurs et d'une technopole spécialisée dans les ITH.

2.2. Les ITH : activité principale de toutes les délégations du gouvernorat

Les activités ITH sont présentes dans toutes les délégations du gouvernorat de Monastir. Les chiffres de l'APII en 2022, indiquent que les ITH comptent 393 entreprises soit 71.5% du total des entreprises industrielles du gouvernorat employant 43 835 salariés, soit 70.7% de total d'emplois industriels. Soit près du trois quart de tissu industriel.

Selon une étude¹⁹ monographique du gouvernorat de Monastir publiée par l'APII en 2018, la population active occupée compte 189 400 personnes. La part de ceux qui travaillent dans les ITH est de 23%. Ce secteur présente de loin l'activité principale de la région sans aucune concurrence avec d'autres secteurs.

La délégation de Ksar Hellal occupe une place centrale et ce en termes des postes d'emplois. Sur les 43 835 emplois dans les ITH, Ksar Hellal accapare 8 101 emplois soit 18.5%. Consolidée avec Moknine et les autres localités proches et coalescentes à la conurbation Ksar Hellal – Moknine (Ksar Hellal, Moknine, Sayada-Lamta-Bouhjar, Ksibet el Mediouni, Bembla, Jammel et Teboulba) les chiffres d'emplois montent à 32 040 salariés dans les ITH (soit 73%).

¹⁹ <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=600&mcate=13&mrub=105>

Tableau 8: Répartition par délégation et par secteurs des entreprises, employant plus de 10 personnes, dans le gouvernorat de Monastir en 2022

| Secteurs Délégations | IAA | | IMCCV | | IMM | | IEEE | | ICH | | ITH | | IBLA | | ICC | | ID | | Totaux | |
|-------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|---------------|----------|------------|----------|------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp |
| Ksar Hellal | 1 | 10 | 1 | 19 | 2 | 37 | 2 | 3 108 | 3 | 429 | 44 | 8 101 | 1 | 70 | 1 | 207 | 2 | 149 | 57 | 12 130 |
| Moknine | 4 | 122 | 2 | 141 | 3 | 255 | 2 | 754 | 2 | 55 | 46 | 5 771 | – | – | 1 | 80 | 2 | 26 | 62 | 7 204 |
| Bembla | 2 | 61 | 4 | 460 | 4 | 182 | 4 | 718 | 3 | 265 | 49 | 4 948 | 1 | 22 | – | – | 2 | 80 | 69 | 6 736 |
| Jammel | 2 | 49 | 5 | 915 | 6 | 1 074 | 2 | 31 | – | – | 45 | 4 513 | 2 | 53 | – | – | 3 | 302 | 65 | 6 937 |
| Teboulba | 5 | 427 | 1 | 100 | 2 | 288 | – | – | 1 | 150 | 38 | 3 620 | – | – | – | – | 1 | 13 | 48 | 4 598 |
| Monastir | 2 | 90 | 1 | 41 | 4 | 283 | 3 | 467 | 1 | 172 | 39 | 3 283 | 2 | 215 | – | – | 1 | 90 | 53 | 4 641 |
| Sahline | 3 | 201 | 2 | 43 | 6 | 620 | 1 | 273 | 9 | 483 | 25 | 3 133 | 1 | 21 | 1 | 22 | 8 | 450 | 56 | 5 246 |
| Ksibet El Mediouni | 1 | 10 | – | – | 3 | 57 | – | – | 6 | 722 | 30 | 2 873 | – | – | – | – | 3 | 480 | 43 | 4 142 |
| Beni Hassen | – | – | 1 | 352 | – | – | 1 | 17 | – | – | 14 | 2 580 | – | – | – | – | – | – | 16 | 2 949 |
| Sayada-Lamta-Bouhjar | 1 | 60 | – | – | – | – | – | – | 1 | 71 | 28 | 2 214 | – | – | – | – | – | – | 30 | 2 345 |
| Ouerdane | – | – | – | – | – | – | 2 | 97 | 1 | 60 | 18 | 1 532 | 1 | 24 | – | – | – | – | 22 | 1 713 |
| Zeramdine | 4 | 84 | 2 | 1 368 | – | – | 1 | 510 | 1 | 20 | 13 | 1 099 | – | – | – | – | 1 | 40 | 22 | 3 121 |
| Bekalta | 3 | 93 | – | – | – | – | – | – | – | – | 4 | 168 | – | – | – | – | – | – | 7 | 261 |
| Totaux | 28 | 1 207 | 19 | 3 439 | 30 | 2 796 | 18 | 5 975 | 28 | 2 427 | 393 | 43 835 | 8 | 405 | 3 | 309 | 23 | 1 630 | 550 | 62 023 |

Source : Les fiches des entreprises « *Annuaire des entreprises industrielles* » APII (2022) – Traitement S. CHAKROUN.

A l'instar du Sahel et de la Tunisie, les ITH à Monastir sont majoritairement orientées à l'exportation sur les pays d'Europe. En 2022, les entreprises et les emplois dans les ITH sont réparties dans les différentes délégations du gouvernorat comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 9: Répartition des emplois et des entreprises, employant plus de 10 personnes, dans les ITH par régime et par délégation dans le gouvernorat de Monastir, juillet 2022

| Délégation \ Régime | TE | | NTE | | Total délégation | | % | |
|--------------------------|------------|---------------|-----------|--------------|------------------|---------------|------------|------------|
| | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. |
| Ksar hellal | 31 | 7 529 | 13 | 572 | 44 | 8 101 | 11.2 | 18.5 |
| Moknine | 45 | 5 759 | 1 | 12 | 46 | 5 771 | 11.7 | 13.2 |
| Bembla | 47 | 4 906 | 2 | 42 | 49 | 4 948 | 12.5 | 11.3 |
| Jammel | 43 | 4 449 | 2 | 64 | 45 | 4 513 | 11.4 | 10.3 |
| Teboulba | 20 | 2 644 | 18 | 976 | 38 | 3 620 | 9.7 | 8.2 |
| Monastir | 37 | 3 171 | 2 | 112 | 39 | 3 283 | 9.9 | 7.5 |
| Sahline | 25 | 3 133 | 0 | 0 | 25 | 3 133 | 6.4 | 7.1 |
| Ksibet el mediouni | 27 | 2 744 | 3 | 129 | 30 | 2 873 | 7.6 | 6.6 |
| Beni hassen | 13 | 2 554 | 1 | 26 | 14 | 2 580 | 3.6 | 5.9 |
| Sayada lamta bouhjar | 21 | 1 716 | 7 | 498 | 28 | 2 214 | 7.1 | 5 |
| Ouerdanine | 16 | 1 433 | 2 | 99 | 18 | 1 532 | 4.6 | 3.5 |
| Zeramdine | 11 | 1 062 | 2 | 37 | 13 | 1 099 | 3.3 | 2.5 |
| Bekalta | 1 | 25 | 3 | 143 | 4 | 168 | 1 | 0.4 |
| Total gouvernorat | 337 | 41 125 | 56 | 2 710 | 393 | 43 835 | 100 | 100 |

Source : APII, 2022 « *Annuaire des entreprises industrielles* », traitement S. CHAKROUN.

Bien que les ITH soit le secteur dominant de l'industrie au gouvernorat de Monastir, il est majoritairement orienté vers l'exportation. Parmi 393 entreprises, 337 sont totalement exportatrices soit 85.7% des entreprises en TH. Ainsi que 41 125 employés dans les entreprises TE avec un pourcentage de 93.8%.

Tout comme en Tunisie et au Sahel tunisien, l'activité dominante de ce secteur dans le gouvernorat de Monastir est celle de confection chaîne et trame et maille. Une analyse personnelle des données de l'APII en 2022, montre que parmi 441 firmes en ITH, 281 entreprises travaillent pour la confection soit 63.7% de la totalité des entreprises textiles du gouvernorat. En effet, cette activité de confection est presque entièrement exportatrice avec 95.7% (269 firmes).

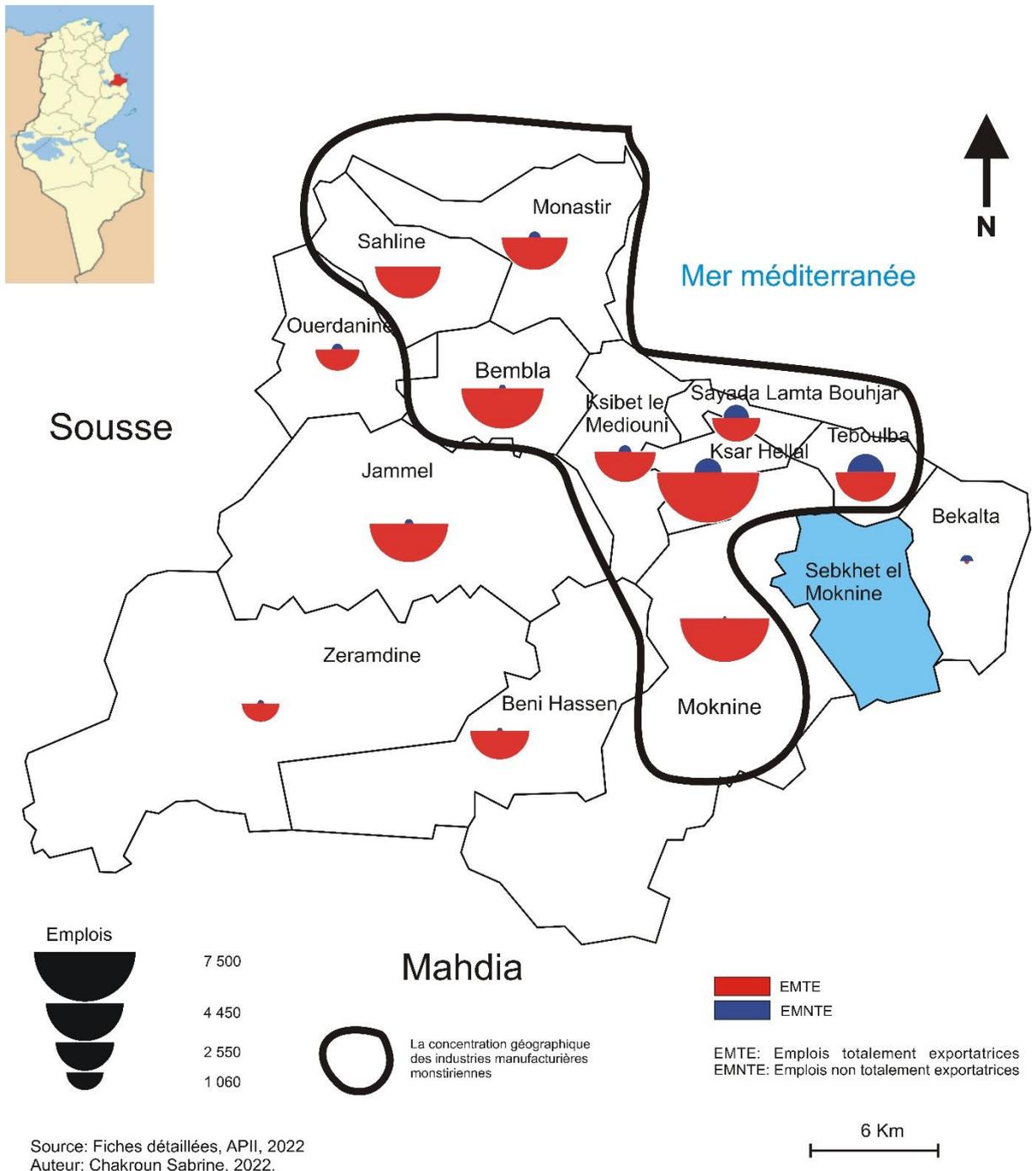


Figure 3: Répartition géographique des emplois exportateurs et non exportateurs dans le gouvernorat de Monastir en 2022

2.3. Monastir la capitale du jean

Le gouvernorat de Monastir abrite 72 entreprises spécialisées dans la fabrication du jean soit 18.3% des ITH, employant 13 848 personnes soit 31.6% de l'ensemble de ses postes d'emplois de textiles et habillement du gouvernorat. (APII, 2022)

Cette analyse personnelle montre la part considérable de la délégation de Ksar Hellal en termes de postes d'emplois dans la fabrication des vêtements en jean. Elle concentre 42% de la main d'œuvre de l'ensemble de gouvernorat. En effet, apparait ainsi une hyperspécialisation locale de Ksar Hellal à cette activité. A noter également que cette activité semble le fait des grandes entreprises, 10 entreprises de jean hellali emploient 5 805 employés, soit une taille moyenne de 580 employés par entreprise. (Cinq fois la taille moyenne d'une entreprise tunisienne, autour de 100 salariés)

Tableau 10: Répartition des emplois et des entreprises de vêtements en jean dans le gouvernorat de Monastir, par délégation et par régime, juillet 2022

| Délégation \ Régime | TE | | NTE | | Total délégation | |
|--------------------------|-----------|---------------|----------|------------|------------------|---------------|
| | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. |
| Ksar Hellal | 9 | 5780 | 1 | 25 | 10 | 5 805 |
| Moknine | 13 | 2 557 | 0 | 0 | 13 | 2 557 |
| Bembla | 19 | 2 487 | 0 | 0 | 19 | 2 487 |
| Jammel | 10 | 817 | 0 | 0 | 10 | 817 |
| Ksibet El Mediouni | 3 | 624 | 0 | 0 | 3 | 624 |
| Ouerdanine | 3 | 382 | 1 | 86 | 4 | 468 |
| Zeramdine | 3 | 410 | 1 | 26 | 4 | 436 |
| Sayada Lamta Bouhjar | 1 | 236 | 0 | 0 | 1 | 236 |
| Monastir | 3 | 126 | 0 | 0 | 3 | 126 |
| Bekalta | 0 | 0 | 1 | 100 | 1 | 100 |
| Beni Hassen | 1 | 90 | 0 | 0 | 1 | 90 |
| Sahline | 1 | 60 | 0 | 0 | 1 | 60 |
| Teboulba | 1 | 31 | 1 | 11 | 2 | 42 |
| Total gouvernorat | 67 | 13 600 | 5 | 248 | 72 | 13 848 |

Source : APII, 2022 « *Annuaire des entreprises industrielles* », traitement S. CHAKROUN.

La part de l'activité de vêtements en jean dans les ITH est importante. Cette activité est marquée par son orientation vers l'exportation. Parmi 72 firmes de jean, 67 entreprises produisent pour le marché mondial, soit 93% des firmes, employant 98.2% des salariés en activité de vêtements en jean. La production de vêtements en jean au gouvernorat de Monastir est destinée presque entièrement vers le marché mondial.

Pour conclure, l'activité de vêtements en jean au gouvernorat de Monastir est une industrie totalement exportatrice, elle se distingue par la délégation de Ksar Hellal qui présente le premier pôle industriel dans les ITH ainsi que le premier employeur à l'activité de jean.

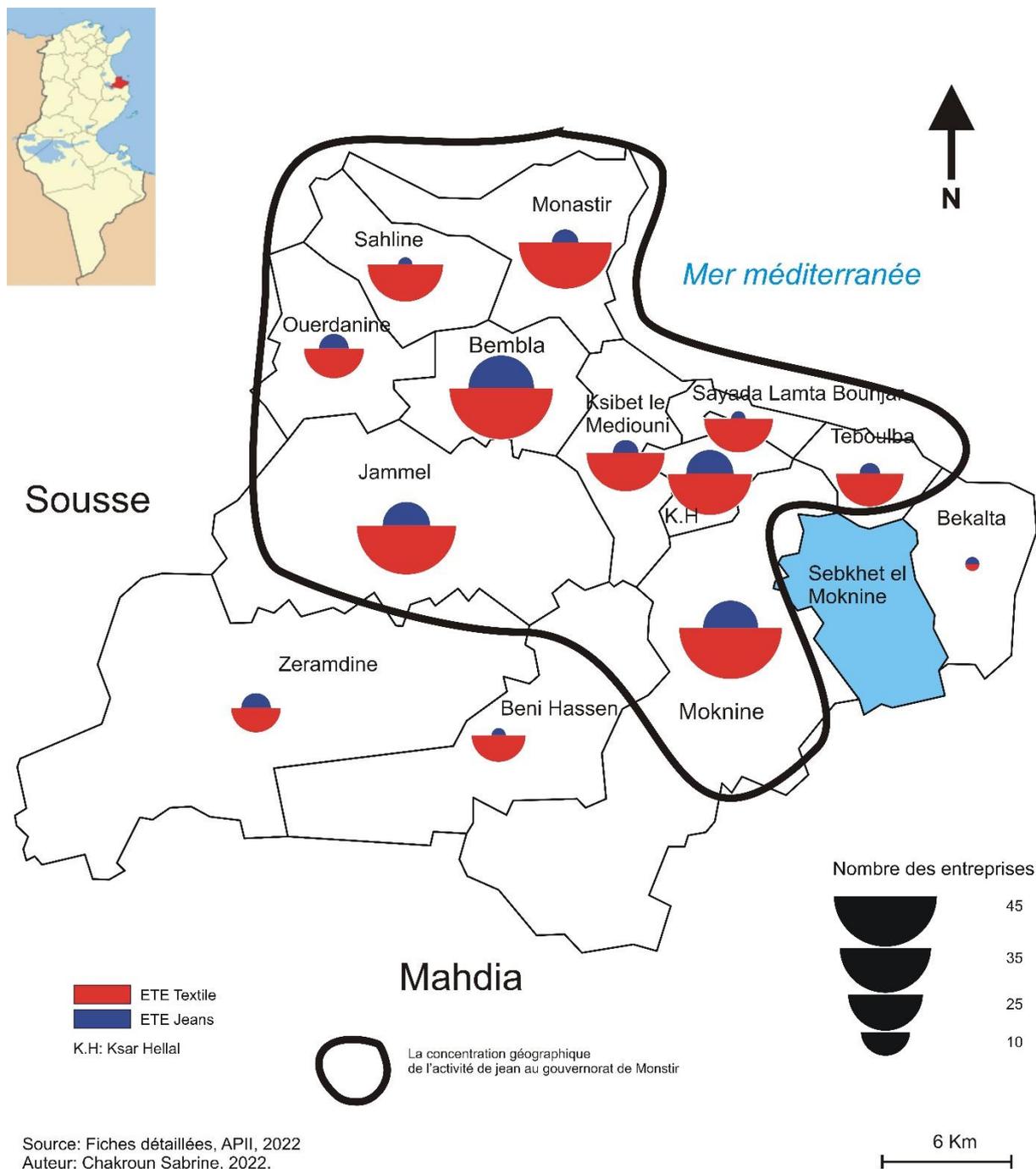


Figure 4: Répartition géographique des entreprises exportatrices dans les ITH et les vêtements en jean dans le gouvernorat de Monastir en 2022

Conclusion

Le gouvernorat de Monastir est le premier pôle industriel textile en Tunisie. Cette industrie est caractérisée par sa capacité à fournir de l'emploi industriel. C'est un secteur majoritairement orienté vers l'exportation. Il est dominé par l'activité de confection et l'activité de vêtements en jean.

La délégation de Ksar Hellal et celle de Moknine se positionnent en amont de cette activité suite à l'implantation des grandes entreprises spécialisées en jeans à ces deux localités. Ksar Hellal est le premier employeur de gouvernorat dans l'activité de vêtements en jean. Cette localité a connu l'implantation des grandes entreprises de jean. Nous l'avons choisi comme notre terrain d'investigation pour mettre le focal sur la grande entreprise à savoir SARTEX.

CHAPITRE 4

Ksar Hellal un pôle industriel national en textiles et habillement

Introduction

Ksar Hellal, qui abrite SARTEX, société objet de notre travail, est situé à une vingtaine de kilomètres du Sud de Monastir. La municipalité de Ksar Hellal s'étend sur une superficie de 32 km². Elle concentre 49 376 habitants en 2014 (INS) avec une densité exceptionnelle de 1 543 habitants / km². Selon le site officiel de la municipalité de Ksar Hellal, cette ville a été créée le 23 septembre 1948.

La ville de Ksar Hellal a pour limites les villes de Sayada à l'Est, de Moknine au Sud, Touza à l'Ouest ainsi que Lamta, Bouhjar, Bennane et Bodheur au Nord. C'est une délégation industrielle, elle possède une zone industrielle. Elle est également une ville commerçante de produits textiles. Elle possède un grand marché de gros et des grands commerçants de textile. (Fils, tissus, accessoires, etc.)



Figure 5: Carte de localisation de la ville de Ksar Hellal et ses alentours
Source : Cartographie Sabrina CHAKROUN, 2021

Outre son histoire industrielle, Ksar Hellal entre dans l'histoire politique de la Tunisie par son accueil de l'un des événements fondateurs de l'histoire moderne du pays, le 2 mars 1932, fut organisé le Congrès de Ksar Hellal par les membres "scissionnistes" du Destour de Abdelaziz Thâalbi et conduite par le jeune Habib Bourguiba. Ceci conduit à la fondation du Néo-Destour qui avait joué un rôle déterminant dans la libération du pays du colonialisme.

L'histoire artisanale passionnante de Ksar Hellal et les choix stratégiques de l'état ont contribué à la concentration des ITH. L'ouverture de ce secteur à la mondialisation l'oriente majoritairement vers l'exportation, notamment la confection d'habillement et l'activité de vêtements en jean qui présente l'activité principale de Ksar Hellal et les villes voisines.

1. D'une tradition artisanale à une ville pionnière dans le textile : une histoire artisanale passionnante

1.1. Le commerce du coton et son rôle dans l'artisanat du tissage

Le commerce du coton était à l'origine de l'activité textile à Ksar Hellal. Le sociologue Fredj STAMBOULI a raconté dans sa thèse que les tissages à Ksar Hellal avaient *péris* au bénéfice des cotonnades. *L'artisanat de son côté progressait et réclamait des quantités de coton de plus en plus grandes. C'est ainsi qu'est né ce commerce de filés de coton.* (STAMBOULI, 1964, p 190)

Il ajouta aussi que les riches propriétaires fonciers et les grandes commerçants Hellalis sont passés outre les intermédiaires commerçants des filets de Tunis et allaient chercher par eux-mêmes les filés en Europe (STAMBOULI, 1964, p 190). Ils furent des pionniers en ce domaine. Les deux importants commerçants, au début du siècle dernier, de la ville sont comme les cités STAMBOULI « *le premier d'entre eux ALI DIMASSI fit son premier voyage à Malte pour une petite initiation la contrebande en armes. Il fera par la suite plusieurs voyages en Italie et en France cette fois pour inaugurer un véritable commerce de filés de coton, duquel il tirera les plus gros bénéfices...Il fut imité ensuite par ALI GASSAB un autre commerçant rusé de Ksar Hellal et qui tirera de ce commerce de filés, le plus grand profit* » (STAMBOULI, 1964, p 190 – 191). Suite au grand profit apporté par cette activité, STAMBOULI a montré aussi que le nombre des commerçants Hellalis s'est accru surtout après la deuxième Guerre Mondiale et s'est multiplié après 1956.

La période qui a suivi l'Indépendance est caractérisé par le commerce du coton notamment le commerce du filet et du tissu. Le marché de Ksar Hellal appelé "Souk" de coton datait des années 1960. La ville doit son développement et son rayonnement à ce souk. Dans

son état actuel le marché du coton ne reflète pas l'image de la ville de Ksar Hellal. Après 60 ans de son existence et de son rôle économique important au développement de la ville, le marché du coton est devenu vieillissant.

Une tradition artisanale est constituée et confortée chez un nombre important d'artisans, tout le monde que ce soit homme ou femme pratiquait l'activité artisanale dès le jeune âge. C'était l'activité principale de la ville et ces traditions sont transmises d'une génération à une autre. Cette tradition a créé certainement des bases solides de la mutation vers les industries textiles modernes.

1.2. Le passage de l'artisanat à l'industrie textile moderne

Ksar Hellal et les villes voisines présentent *un vieux centre de tissage artisanal et le premier en Tunisie par son importance*. Une demande ascendante des artisans Hellalis pour la création d'une unité industrielle de textile moderne, particulièrement le tissage. A la faveur de l'indépendance et l'intervention de Habib BOURGUIBA, premier président de la république Tunisienne, décida d'installer la société dite le "Complexe Textile" à Ksar Hellal. STAMBOULI a écrit *« cette naissance a été le fait de l'innovation individuelle, de la poussée collective et de l'effort gouvernemental. »* (STAMBOULI, 1964, p 113)

Donc, l'Etat est le premier qui a installé l'industrie textile moderne à Ksar Hellal par "Le Complexe Textile Tunisien" en Août 1956. Ce complexe rayonne sur la ville et sur les villes voisines. *« Le complexe textile comprend une installation centrale à Ksar Hellal et trois cellules ou filiales dont l'une se trouve à Bouhjar, l'autre à Sayada et le 3^{ème} à Ksibet. »* (STAMBOULI, 1964, p 114)

Ainsi, l'histoire du textile et de l'habillement tunisien remonte au lendemain de l'Indépendance. Pour prémunir cette industrie des crises, plusieurs renforcements ont eu lieu pour ce secteur.

2. La promotion de textile à Ksar Hellal par l'Etat et son renforcement par des établissements de formation professionnelle et académique

Le progrès de l'industrie textile en particulier s'est fait par diffusion progressive à partir de la ville de Ksar Hellal principalement. Cette ville a précédé l'industrialisation du Sahel Tunisien. Elle était donc pionnée dans cette activité textile.

2.1. La loi n° 72–38 du 27 avril 1972 et l'avènement des grands clients mondiaux spécialement à Ksar Hellal

Suite à la concurrence des tissus et des produits importés de l'étranger, la production de l'industrie textile locale se trouve en crise. La meilleure solution selon les pouvoirs publics est l'ouverture à l'international et la sollicitation des Investissements Directs Etrangers (IDE). La promulgation d'une nouvelle loi d'investissement plus connu sous le nom de la loi d'Avril 1972, par le premier ministre Hedi NOUIRA, visant à favoriser une meilleure intégration du pays dans le système économique mondial. Il a ouvert la voie à cet arrimage au monde de l'industrie. **La stratégie du gouvernement de cette époque visait en fait trois objectifs fondamentaux qui sont d'abord la création d'emploi, ensuite, l'acquisition de technologies modernes et enfin la promotion des exportations.**

Ce code d'investissement présente une raison d'attirer des clients les plus importants au monde notamment la marque internationale « *Loi 72* » en Tunisie particulièrement à Ksar Hellal. Ce qui a permis la création de plusieurs entreprises produisant pour l'exportation ainsi que de milliers d'emplois. Selon un article de presse²⁰ basé sur une interview avec Hechmi Habib KOOLI²¹, que « *Entre 1972 et 1981, le secteur employait déjà 30 mille personnes et avait atteint les 200 mille départs qu'il y a actuellement sur la majoration des salaires dans le secteur privé reflète des difficultés structurelles que connaît le secteur depuis des années.* »

La Société Industrielle de Textile (SITEX) à Ksar Hellal est un stimulateur de l'investissement étranger vu sa grande capacité de la production de tissu à base de coton.

2.2. Le grand rôle de la Société Industrielle de Textile (SITEX) à Ksar Hellal

L'implantation d'une grande entreprise de tissu à Ksar Hellal a beaucoup aidé à l'émergence de l'industrie de textile ainsi que la disponibilité permanente du tissu dans cette ville. Elle a joué un rôle très important dans le développement d'un noyau de l'industrie textile tunisienne et dans la mise en marche des unités privées dans le secteur. La Société Générale des Industries Textiles (SOGITEX) ancienne entreprise publique créée en 1964, privatisée ensuite en 1977, par un investisseur canado-américain et renommée la Société

²⁰ La presse. La compétitivité des entreprises tunisienne et enjeu. Mars 2017. <https://www.pressreader.com/tunisia/la-presse-tunisia/20170322/281990377344468>

²¹ Hechmi Habib KOOLI est l'un des premiers responsables dans les grandes sociétés de textile en Tunisie. Il est né en 1937, diplômé en 1959 de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et de l'Industrie Textile (ENSAIT) à Roubaix. Il a occupé le poste de directeur du "Complexe Textile Tunisien" à Ksar Hellal. Il est nommé en 1968 par Mongi SLIM « *un expert en textile auprès des tribunaux tunisiens* ». Il a dirigé l'usine de Bir Kassaa entre 1967 et 1974. Un membre fondateur de la Chambre de Commerce tuniso-française en 1974. Il a été honoré parmi les cinq industriels les plus importants du monde arabe. (KOOLI, 2020)

Industrielle de Textile (SITEX). Les Américains avaient une longue tradition dans l'industrie du jean, et voulaient approcher du marché européen, d'où ils sont devenus majoritaires dans la SITEX. Elle était le seul fabricant du tissu en jean à base de coton en Tunisie. Cette usine produit une large gamme de tissu denim²² destiné principalement pour l'exportation. Elle dispose de deux sites de production : la filature à Sousse et la teinture, le tissage et le finissage à Ksar Hellal. La SITEX a introduit la nouvelle technologie et les machines modernes dans le processus de fabrication.

Dans les années 1980, les fabricants de tissus étaient très peu nombreux. Presque la totalité du tissu national est fourni par la SITEX, à cette époque, suite à la grande demande du marché mondial en jean. L'activité de confection des produits en jean a pris, donc, l'ampleur à la ville et sa demande de travailler pour les marques mondiales était pertinente. D'où l'apparition des grandes entreprises industrielles spécialisé en jean tel que SARTEX notre entreprise d'étude.

Ce métier d'habillement nécessite une formation et un apprentissage pour pouvoir manipuler les pièces et utiliser les machines. Pour cette nécessité, l'Etat a installé un centre professionnel publique de formation des métiers du textile à Ksar Hellal depuis les années 1970.

2.3. La création d'un centre de formation publique des métiers du textile à Ksar Hellal

Le choix de Ksar Hellal est dicté par l'importance de ce centre industriel. La formation professionnelle publique dans le domaine de la confection, principalement des femmes, a joué un rôle très important dans l'évolution de l'activité textile. Ce centre est créé dans les années 1970.

Non satisfaite de l'offre de formation publique, SARTEX a pris, en 2014, l'initiative de créer son propre centre de formation professionnelle privé.

Ces centres, publics et privés, forment des ouvriers et certains techniciens moyens et supérieurs. Les cadres et les responsables suivent des études dans les établissements de l'enseignement supérieurs.

²² Le denim, contraction de « de Nîmes », est un tissu de coton à armure de sergé avec un petit motif oblique caractéristique. C'est le tissu utilisé notamment pour la confection des pantalons et des vestes en jeans.

2.4. La mise à disposition d'un établissement d'enseignement supérieur en textile « ISET- Ksar Hellal »

Outre l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Monastir (ENIM), Ksar Hellal dispose d'un Institut Supérieur des Etudes Technologiques (ISET) dédiée aux ITH.

Selon les informations tirées du site officiel de l'institut²³, la création de cet établissement est passée par des périodes marquantes. En 1977, le "Centre professionnel" de Ksar Hellal est transformé en "Institut Supérieur des Industries Textiles" relevant du Ministère des Affaires Sociales. En 1985, l'institut supérieur des industries textiles est placé sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur pour la formation des techniciens supérieurs en teinture, en tissage et en maintenance du matériel textile. Le 24 avril 1995, cet "Institut Supérieur des Textiles" est transformé en "Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal" (ISET Ksar Hellal). La formation à ce dernier est essentiellement orientée vers les ITH, l'industrie chimique et le commerce au vu de la domination de ces activités dans la région.

L'ISET dispense d'un enseignement scientifique et technologique de trois ans, aboutissant à un diplôme de licence appliquée, et de cinq ans, aboutissant à un diplôme de master professionnel. Il assure la formation, selon la réforme LMD du système de l'enseignement supérieur, au sein des départements suivants : **génie textile**, génie des procédés, génie mécanique, sciences économiques et gestion.

Un tel institut encourage l'étude et la durabilité de l'activité de textile à la région et aux villes voisines. Ksar Hellal est connu depuis l'époque coloniale par le textile, le commerce et l'activité artisanale. Puis elle s'est bien développée en assurant une transition vers l'industrie moderne et aujourd'hui elle est considérée comme la capitale du textile en Tunisie.

3. Des ITH exportatrices, dominées par la confection et les vêtements en jean en un Système Productif Localisé ou cluster

La part de la délégation de Ksar Hellal dans les ITH est près d'un quart du gouvernorat de Monastir. Elle concentre 18.5% de la main d'œuvre en textile du gouvernorat. L'industrie textile de la ville est basée sur la confection exportatrice, l'activité de vêtements en jean, puis le lavage et le traitement des produits textiles.

²³ ISET Ksar Hellal site officiel <https://isetkh.rnu.tn/fra/pages/356/Pr%C3%A9sentation>

3.1. La position dominante des ITH exportatrices au tissu industriel Helalien.

Ksar Hellal présente aujourd'hui une ville attractive par son activité économique en textile. Elle présente le pôle principal du textile Sahélien voire même tunisien.

Le tissu industriel de la ville est diversifié, il est dominé par les entreprises Totalemment Exportatrices (TE) et essentiellement par les ITH. Le tissu industriel à Ksar Hellal est caractérisé par la domination des ITH. Elles occupent en 2022 la première place en industries manufacturières de la ville en termes d'actifs employés en textile. En effet les ITH représentent plus de $\frac{3}{4}$ du tissu industriel de la ville soit 78.9% de nombre d'entreprises et 78.7% de postes d'emplois.

La majorité de ce secteur est destiné à l'exportation. Son importance en termes d'emplois est remarquable. En effet, l'APII en 2022 enregistre 6 914 employés travaillent pour la production textile à Ksar Hellal dont 5 955 sont embauchés dans des entreprises TE, soit une proportion de 86.1%, ainsi que 71.1% des entreprises.

Tableau 11: Répartition des entreprises industrielles employant plus de 10 personnes à Ksar Hellal par secteur et par régime, Mai 2022

| Secteur \ Régime | TE | | NTE | | Total | | % | |
|------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------------|---------------|
| | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent | Emp | Ent. | Emp. |
| ITH | 32 | 5 955 | 13 | 959 | 45 | 6 914 | 78.95% | 78.72% |
| IIEE | 1 | 1 064 | 1 | 17 | 2 | 1 081 | 3.51% | 12.31% |
| ICH | 0 | 0 | 3 | 327 | 3 | 327 | 5.26% | 3.72% |
| ICC | 1 | 190 | 0 | 0 | 1 | 190 | 1.75% | 2.16% |
| ID | 0 | 0 | 2 | 160 | 2 | 160 | 3.51% | 1.82% |
| IBLA | 0 | 0 | 1 | 70 | 1 | 70 | 1.75% | 0.80% |
| IMCCV | 0 | 0 | 1 | 19 | 1 | 19 | 1.75% | 0.22% |
| IMM | 0 | 0 | 1 | 12 | 1 | 12 | 1.75% | 0.14% |
| IAA | 0 | 0 | 1 | 10 | 1 | 10 | 1.75% | 0.11% |
| Total | 33 | 7 184 | 24 | 1 584 | 57 | 8 783 | 100% | 100% |

Source : Les fiches des entreprises « *Annuaire des entreprises industrielles* », (APII, 2022), traitement S. CHAKROUN

Cette délégation est en fait, une plateforme de production textile bien arrimée à UE et au monde. Elle est orientée essentiellement vers la confection exportatrice.

3.2. La prédominance de l'activité de confection exportatrice

A l'instar des ITH en Tunisie et au Sahel, ce secteur est constitué de six activités qui sont répartis dans le tableau ci-dessous à Ksar Hellal.

A rappeler que les chiffres suivants ne sont pas compatibles avec les vrais chiffres des nombres d'entreprises et des postes d'emploi suite à l'opération de certaines entreprises dans plusieurs activités.

Tableau 12: Répartition des entreprises textile et habillement employant 10 personnes et plus à Ksar Hellal par activité et par régime, Août 2022

| Régime Activité | TE | | NTE | | Total | |
|--|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|--------------|
| | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. | Ent. | Emp. |
| Confection chaîne & trame et maille | 22 | 7 164 | 3 | 75 | 25 | 7 239 |
| Tissage | 2 | 90 | 7 | 213 | 9 | 303 |
| Bonneterie | 2 | 90 | 2 | 158 | 4 | 248 |
| Finissage | 1 | 38 | 3 | 174 | 4 | 212 |
| Filature | 1 | 30 | 1 | 70 | 2 | 100 |
| Autres industries textiles | 7 | 243 | 2 | 188 | 9 | 431 |
| Total | 35 | 7 655 | 18 | 878 | 53 | 8 533 |

Source : Les fiches des entreprises, « *Annuaire des entreprises industrielles* » (APII, 2022), traitement S.CHAKROUN

Une nette domination de l'activité de confection des ITH à Ksar Hellal. Cette branche accapare 7 239 emplois soit 84.8% du total de la main d'œuvre de l'ensemble des activités des ITH. Ainsi que le nombre le plus élevé des entreprises soit près de la moitié. Cette activité exporte avec 88% de ces entreprises et 99% des emplois actifs à la confection.

3.3. Une spécialisation dans les vêtements en jean

L'héritage de la ville de Ksar Hellal dans l'artisanat et le commerce du coton, ainsi que la poussée de l'État pour le textile dans la région, ont contribué au rayonnement du mouvement du jean Ksar Hellal. L'implantation de la grande usine de tissu en jean à base de coton SITEX, présente le premier déclencheur de l'activité de vêtements en jean suite à la disponibilité permanente du tissu.

Selon les données de l'APII en 2022, l'activité de jean accapare 71.66% de la main d'œuvre des ITH de la délégation. Sa part des entreprises ne dépasse pas 14%. Cette faible part des firmes est expliquée par la prépondérance des grandes entreprises qui présentent une minorité au tissu industriel.

3.4. Cadrage théorique : le SPL et le cluster à Ksar Hellal

A l'instar de la Tunisie, le tissu industriel de la ville de Ksar Hellal est dominé par les PME. Ces entreprises sont assez proches les unes des autres, en travaillant, la majorité, dans les métiers de textile et l'habillement. Ce qui donne à la ville le caractère d'un système productif localisé (SPL) ou encore le caractère d'un cluster.

3.4.1. Un Système productif localisé (SPL) dominé par les PME

Le Système Productif Localisé (SPL) est une issue à la crise économique mondiale des années 1980. Ce concept a été développé par B.PECQUEUR et G.COLLETIS. Selon ces auteurs, un SPL est défini comme « *une configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité, autour d'un métier, voire même de plusieurs métiers industriels. Les*

entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi, informelles et produisent des externalités positives, pour l'ensemble des entreprises » (TIZAOUI H., 2018, p.167).

Le tissu industriel à Ksar Hellal se caractérise par la rareté des grandes entreprises qui emploient un millier de salariés ou plus. Selon les données analysées de l'APII, le Système productif Localisé (SPL) à Ksar Hellal, en 2022, est composé de 38 PME de textile et habillement soit 84.4% du total des entreprises textile à Ksar Hellal. Ce territoire donne le caractère SPL Cluster suite à une accumulation des entreprises.

3.4.2. Le cluster de Ksar Hellal

Les clusters est un concept forgé par M. Porter au début des années 1990. Selon cet auteur, les attributs d'un cluster sont que *c'est un groupement d'entreprises complémentaires faisant partie d'un même secteur d'activité ou d'un même domaine de compétence tout en jouissant d'une proximité géographique organisationnelle.* (TIZAOUI H., 2018, p.168)

Le géographe Hamadi TIZAOUI a décrit dans son ouvrage le cluster Helalien *« vue de l'intérieur, Ksar Hellal apparaît comme une ville atelier animée par toute une communauté qui en tire profit et qui a façonné un cluster très ancré territorialement mais, aussi ouvert d'une façon sélective, sur l'international. »* (TIZAOUI H., 2018, p.175)

Ksar Hellal est une ville "sahélienne" typique, marquée historiquement et structurellement par l'activité textile. En 2022, les ITH regroupent à elles seules 78.9% des entreprises et 78.7% de l'emploi que compte l'industrie Helalienne. Fait d'une tradition dans le textile, cet espace représente au niveau national, à la fin de l'année 2022, 10.5% des entreprises dans la filature, 12.1% dans le finissage et 42.9% dans le tissage industriel.

TIZAOUI a ajouté que *« Le cluster de Ksar Hellal s'articule globalement de la manière suivante : en amont se situe les fournisseurs de fils avec deux types d'acteurs, les filatures modernes et la centaine de grossistes importateurs de fils ; au cœur nous trouvons les entreprises officielles de tissage industriel autour desquelles gravitent les unités informelles de tissage industriel ainsi que les tisserands manuels. En aval, nous trouvons la confection composée de deux types de fabricants : les sociétés totalement exportatrices et les entreprises coulant exclusivement sur le marché tunisien, les articles d'habillement produits. Autour de ces derniers se concentre un certain nombre de travailleurs à domicile qui réalisent tous les travaux de finition sur les produits de l'habillement. »* (TIZAOUI H., 2018, p. 175)

Le cluster Helalien se trouve, aujourd'hui, capable d'innovation, d'adaptation et de régulation.

Conclusion

Ksar Hellal est connu pour son histoire fascinante de l'artisanat. Du tissage à la main au commerce du coton, elle est devenue aujourd'hui une ville industrielle prééminente avec des dizaines d'entreprises fournissant des milliers d'emplois.

Son premier secteur d'activité est celui des ITH, qui présente plus que $\frac{3}{4}$ de tissu industriel de la ville. Cette localité est caractérisée par la proximité, la complémentarité et la compétitivité de ses entreprises ce qui leur donne le caractère d'un SPL cluster.

La confection d'habillement destiné majoritairement à l'exportation présente l'activité principale de la ville avec la moitié des entreprises dans les ITH. L'héritage de commerce de coton et l'implantation d'une usine de tissu à base de coton à la ville de Ksar Hellal, au début de l'industrialisation, fait naître et ancré l'activité de vêtements en jean. Cette activité emploie des milliers de salariés dans seulement une dizaine d'entreprises, ce qui montre la grande taille des entreprises qui travaillent en jean.

Notre attention à la deuxième partie portera sur un grand groupe spécialisé aux vêtements en jean qui est SARTEX. Il constitue un pôle industriel privé familial de premier ordre dans le tissu industriel textile du Sahel et de la Tunisie. Ce grand groupe mérite d'amples investigations en géographie économique, sociale et industrielle.

DEUXIEME PARTIE

Etude de cas de la grande entreprise SARTEX

INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE

Nous avons choisi de travailler sur la société des arts textiles (SARTEX) à la ville de Ksar Hellal. Ce choix est basé essentiellement sur son image de marque à son entourage, soit dans sa ville et les villes voisines, ainsi que sa taille exceptionnelle à l'échelle local, régional et national.

Le tissu industriel Tunisien est caractérisé par la rareté des grandes entreprises et surtout dans le secteur de textiles et habillement et en matière de jean en particulier. D'où l'importance de cette grande entreprise tunisienne dans le tissu industriel de la ville, au Sahel et puis en Tunisie.

SARTEX était une PME au départ, puis elle s'est transformée, plus tard, en une grande entreprise. Pour devenir actuellement un groupe industriel parmi les plus importants du tissu industriel national.

L'histoire de la création, la présentation et l'évolution de l'entreprise est très importante pour comprendre l'émergence de SARTEX, ses relations avec le bassin d'emploi, la politique RSE de la firme ainsi que la gestion de ses rejets polluantes dans son environnement écologique.

Nous avons puisé la plupart des informations de cette partie à travers l'analyse descriptive de la transcription des entretiens qu'on a réalisé avec plusieurs responsables de l'entreprise ainsi que des données qualitatives et quantitatives fournies par la société SARTEX.

CHAPITRE 1

Cadre historique de l'émergence de l'entreprise SARTEX : d'une petite entreprise familiale à un groupe industriel d'habillement en jean et sportswear

Introduction

La SARTEX, est une société résidente²⁴, tunisienne et familiale. C'est l'une des plus importantes entreprises de textile à Ksar Hellal, au Sahel et au niveau national. Elle est localisée et enracinée dans sa ville Ksar Hellal.

SARTEX est une grande société totalement exportatrice dans le domaine du textile et spécialisée dans la confection d'articles variés pour des marques internationales prestigieuses de Jeans wear pour hommes, femmes et enfants.

C'est un groupe qui se localise sur différents sites. Le parcours d'excellence de ce groupe a commencé avec SARTEX, qui représente le premier site et le seul établissement spécialisée dans la finition du produit.

L'histoire du fondateur et de l'entreprise, nous a été racontée par M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX et le fils du fondateur de cette entreprise.

Dans ce premier chapitre nous allons nous intéresser à l'histoire qui a contribué à la réussite de cette grande entreprise. En commençant d'abord par la biographie de son fondateur M. Salem ZARRAD qui a mené à la création et au succès de cette entreprise et ensuite son parcours dès sa création jusqu'à aujourd'hui.

1. Biographie du fondateur²⁵

Le fondateur de SARTEX est monsieur Salem ZARRAD. Il est originaire de la ville de Ksar Hellal, où il a vécu toute sa vie. Il a été, à son jeune âge, un petit artisan du tissage de textile comme le reste de sa famille.

²⁴ Une unité est considérée comme résidente d'un pays quand son centre d'intérêt économique est situé sur le territoire économique de ce pays, c'est-à-dire lorsqu'elle y exerce des activités économiques pendant une période relativement longue (une année ou plus). (Insee)

²⁵ L'entretien avec M. Kamel ZARRAD le fils du fondateur, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

En effet, sa première expérience avec l'activité de textiles a eu lieu pendant la deuxième Guerre Mondiale, lorsque les occupants allemands se sont retirés à la hâte vers l'Italie, ils ont laissé de nombreuses tentes et parachutes. Mr. Salem, ainsi que les habitants de la ville, ont commencé à retirer les ficelles de celles-ci une par une, à les bobiner et à les vendre sur le marché local²⁶.

Ensuite vers la fin des années 1940, il a eu l'idée et l'opportunité de faire des études par correspondance à Paris dans le domaine de la réparation électronique après avoir eu son diplôme de fin des études primaires à Ksar Hellal. Il a fait ensuite deux courts stages chez un réparateur d'appareils électronique italien, à Tunis. Il a donc appris le métier de réparation des radios et ensuite des téléviseurs et enfin tous les appareils électroniques.

Au début des années 1950, Monsieur S. ZARRAD était le seul à posséder une des rares boutiques dans ce domaine au Sahel tunisien. Il est devenu une référence dans la réparation électrique et électronique. Son affaire prospérait, il devint le représentant de la marque Philips pour la région dans les années 1960 et 1970. Il a été le premier à introduire les téléviseurs à Ksar Hellal.

Comme s'est effectué, le passage de son métier de l'artisanat du tissage et du commerce de coton vers un professionnel en réparation des électroniques.

En raison de la croissance de son affaire, Mr. S. ZARRAD, en partenariat avec son beau-frère M. Abdelhamid KASSAB, avait créé deux autres projets qui étaient une laverie et un magasin de pièces automobiles. De ce fait, les affaires de la famille ZARRAD prospérait

Le projet de la laverie, l'aidait à trouver sa véritable vocation : le denim. Elle fut ainsi le point de départ pour la création de SARTEX.

2. Le parcours de SARTEX²⁷

2.1. De la création de l'entreprise et sa direction jusqu'au début des années 1990

Au début des années 1970, M.M. ZARRAD et KASSAB ont travaillé le denim en tant que des sous-traitants chez la marque internationale belge, « Loi 72 », dans leur laverie. Leur tâche était de repasser les jeans.

Cette tâche a duré trois ans. Au cours de cette période de transition, les deux amis ont remarqué, lorsqu'ils sont allés livrer ou prendre les produits, qu'il y avait une grande demande

²⁶ Site officiel du Groupe SARTEX. <https://sartexgroup.com/about-us/>

²⁷ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX

sur les jeans ainsi que la disponibilité et la demande pour le travailler était énorme. A cette époque-là toute une tradition en denim a été construite à Ksar Hellal.

En 1983, l'histoire de SARTEX a commencé en construisant la première salle de confection. Avec une superficie de presque 600 m² à Ksar Hellal et 27 ouvrières sur le site actuel de SARTEX.

Au début, le site était en dehors du centre de la ville de Ksar Hellal. C'était à la périphérie où se trouvaient des forêts d'oliviers. SARTEX était parmi les premières firmes à s'installer dans cette zone ce qui a impulsé l'implantation d'une vraie zone industrielle du côté Nord du noyau central entre les deux grands axes reliant la ville à Sousse et à Monastir.

Dans ce projet S. ZARRAD était le financier et l'encadrant du projet. A. KASSAB était le directeur général grâce à ces compétences puisqu'il a eu son baccalauréat en sciences techniques et a passé presque deux ans à la faculté. Selon les témoignages de Kamel ZARRAD, son oncle, KASSAB, était intelligent et maîtrisait bien les questions techniques.

La proximité de la société industrielle des textiles (SITEX) de Ksar Hellal, la grande usine de tissus en jean, à environ 1km de SARTEX a beaucoup aidé l'entreprise à ses débuts. Ksar Hellal possédait le savoir-faire et la disponibilité permanente du tissu, grâce à SITEX, ainsi qu'une histoire industrielle remarquable avec les belge et surtout avec sa proximité de l'Europe.

La SITEX a contribué au développement des industries textiles. En fait, les marques mondiales ont encouragé la production de tissus localement en Tunisie. Aujourd'hui le rôle de la SITEX a régressé et SARTEX aiguillent des clients vers son ex-donneur d'ordre.

Vers la fin des années 1980, c'était le vrai départ de SARTEX suite à un contact direct avec un client français qui est BIG STAR²⁸.

En 1990, SARTEX comptait 165 ouvriers. La société avait donc démarré avec le travail à façon. Notons que Les premiers moniteurs de chaînes à SARTEX ont été diplômés de la formation professionnelle publique.

En 1991, Mr. KASSAB a dirigé seul l'entreprise avec l'aide de quelques techniciens jusqu'à l'arrivée de deux fils ZARRAD, les deux premiers ingénieurs à SARTEX. Le grand fils Kamel, ingénieur en statistiques, il a suivi ses études en statistiques au Maroc. Le

²⁸ BIG STAR crée en 1974, est une marque des commerçants français, qui ont déjà leur propre société en France.

deuxième fils Ibrahim, décédé, était un ingénieur textile. Avec ces deux ingénieurs, une nouvelle alliance a donc commencé dans l'histoire de l'entreprise.

2.2. L'avènement de la deuxième génération ZARRAD

Dès l'avènement de la deuxième génération ZARRAD (Mrs Kamel et Ibrahim ZARRAD) à l'entreprise, au début des années 1990, beaucoup de choses ont changé. Ils sont devenus les premiers cadres de l'entreprise et ont assumé le rôle de gestion et de l'administration. Leur oncle Abdelhamid KASSAB a été libéré de la direction de l'entreprise pour voyager et pour conforter le réseau de l'entreprise. Alors que le père Salem ZARRAD chapeaute de loin et soutient financièrement et moralement tout en encourageant l'investissement dans la nouvelle technologie.

En 1992, SARTEX compte 172 travailleurs. A partir des années 1993 et 1994, elle a commencé à recruter massivement des ingénieurs. Elle a réalisé alors de grands progrès. SARTEX a gagné des gros marchés avec des clients anglais. Puisque l'oncle A. KASSAB ne pratique pas bien la langue, c'est donc Kamel ou son frère qui s'occupent de la communication. Monsieur Kamel affirme que : « Le travail avec les américains et les allemands est avantageux car il possède des stratégies à moyen et à long terme. Ce qui profite SARTEX qui veut avoir une stratégie et une vision pour l'avenir »²⁹. Cette vision lui assurait la pérennité et la sûreté.

En 1994, l'entreprise est entrée dans le monde des marques internationales, c'était le travail avec leur premier client international, l'américain Wrangler³⁰. En 1995, l'entreprise s'est encore développée et s'est ouverte encore plus au recrutement des ingénieurs et non seulement des techniciens. Jusqu'à 1996 le tissu et les accessoires ont été fournis par le client et l'entreprise est payée seulement pour la confection. A partir de 1996, SARTEX a commencé la remonte de sa filière, en intégrant l'essentiel de sa production.

En 1997, les cadres ont été doublés et ils ont même triplés. La production nécessitait une élévation de la technicité du personnel. Au début, les cadres sont recrutés au sein de la famille, mais ensuite il s'est élargi aux cadres diplômés, les plus compétents, à travers toute la

²⁹ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX

³⁰ **Wrangler** est une marque américaine de jeans, créée en 1947, actuellement la propriété de VF Corporation (une entreprise américaine de distribution de produits liés à l'habillement, son siège se trouve aux Etats-Unis, elle détient également les marques Lee, The North Face et Timberland). Les jeans Wrangler ont été popularisés, associés à l'image du rodéo (un spectacle et un événement sportif composé de différentes épreuves issues du travail des cow-boys dans les ranchs), par la firme Blue Bell dans le milieu des années 1940. (Source : Wikipédia [https://fr.wikipedia.org/wiki/Wrangler_\(jeans\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Wrangler_(jeans)))

Tunisie. Certains d'entre eux ont étudié à l'étranger. D'autres sont du Sahel et même de Ksar Hellal.

A cette même année, 1997, c'était le décollage de SARTEX dans le produit fini avec la marque mondiale LEVI'S³¹, la marque n°1 au monde à cette époque. De ce fait le chiffre d'affaires et le fonds de roulement de SARTEX a augmenté suite à l'augmentation de la production et de marges des profits. Ce passage était très important pour la société avec LEVI'S qui était son principal client. Elle réalisait 90% de sa capacité de production avec un seul donneur d'ordre. Mais SARTEX pressentant le danger, elle a diversifié ses clients et ses marchés. La firme avait entre 15 et 20 clients en 2002. Avec le départ de LEVI'S, en 2003, l'entreprise n'a pas été affectée. A noter que la majorité des entreprises qui ont travaillé avec LEVI'S ont fait faillite après son départ. En fait, c'est le risque majeur que peut affronter une firme industrielle de sous-traitance internationale qui reste dépendante d'un seul client ou d'un seul marché. (LEVI'S s'est délocalisé pour d'autres sites Sud Est asiatique plus attractifs que la Tunisie.)

En 2002, K. ZARRAD est promu directeur général de SARTEX. Il occupe ce poste jusqu'à nos jours. Il est familiarisé au travail de l'usine dès son jeune âge. Il a l'habitude d'aller à l'atelier et d'aider au travail pendant les vacances scolaires. Il a touché le produit et a effectué la plupart des tâches sur les chaînes de la firme familiale. Ainsi, il a été élevé avec les travailleurs. Le monde de l'usine ne lui était pas étrange.

En 2003, SARTEX a commencé l'activité du délavage, alors que son activité a été limitée au départ à la coupe et la confection. La firme remonte la filière, ce qui a ouvert de nouvelles perspectives à l'entreprise. Le délavage était un nouveau savoir-faire et il était moins exposé à la concurrence que la confection. Les italiens leur ont appris ce nouveau savoir-faire durant deux ans. En 2004, SARTEX comptait 2 500 travailleurs et en 2010, ce chiffre a atteint 3 600 employés. Aujourd'hui le groupe embauche 5 372 salariés.

³¹ **Levi Strauss & Co.**, également connu sous son diminutif commercial **LEVI'S**, est une marque de vêtements américaine connue mondialement pour ses blue-jeans. C'est une multinationale. Elle est fondée en 1853. L'entreprise est initialement une société de commerce de gros et de détail, principalement de tissus, mais également de produits de quincaillerie. Le développement du jeans transformera radicalement la compagnie. La société était entièrement possédée par les descendants de la famille de Levi Strauss et elle n'était plus cotée en Bourse. Elle est redevenue publique en mars 2019. Son chiffre d'affaires 2011 était de 4,8 milliards de Dollars. <https://www.levistrauss.com/who-we-are/company/>

2.3. Les ZARRAD les seuls propriétaires de SARTEX depuis 2011

Jusqu'en 2011, le groupe SARTEX était propriétaire à part égale entre les deux familles proches qui sont la famille ZARRAD et la famille KASSAB. Après 2011, les deux familles se sont séparées par entente et ont partagé les biens entre eux.

Ce groupe possède beaucoup de projets non seulement dans le textile mais aussi dans le tourisme, l'agriculture etc. Pour les projets en textile, la famille ZARRAD hérité l'entreprise SARTEX et ont cédé des projets de textile à Zriba-Zaghouan et à Bouhjar-Monastir pour leurs cousins.

Après la séparation, la famille ZARRAD a beaucoup travaillé pour développer et agrandir l'affaire. Aujourd'hui les quatre grands établissements du textile que possède cette famille sont SARTEX, DENIM HOUSE (créé en 2015), Lina-TEX (créé en 2019) et Zeineb Confection (créé en 2018), ce groupe emploie plus que 5 000 personnes. Il est parmi les plus grandes groupes industriels privés en Tunisie.

En 2015, l'entreprise s'est organisée autrement : elle a été divisée en DENIM HOUSE, pour tous les achats, entrepôt de tissus, la découpe automatisée et les lignes de couture. SARTEX, quant à elle, a été dédiée au lavage et à la teinture, les traitements spéciaux et la finition. DENIM HOUSE présente aujourd'hui l'avant-garde du groupe.

Vers l'année 2019, SARTEX a décidé de créer deux nouveaux sites de production dans les régions intérieures de la Tunisie. En répondant à l'appel national d'investissement dans ces régions ainsi que pour accéder à des bassins d'emplois plus importants et sans la moindre concurrence.

Conclusion

SARTEX s'est construit à travers une histoire familiale longue de quarante ans dans son domaine. D'une petite entreprise familiale de confection, elle est passée à un groupe important au niveau local et national. Elle s'est spécialisée dans les vêtements en jean. L'entreprise a connu cette ascendante fulgurante après une phase d'internationalisation et mondialisation réussite. Elle a pu la maîtriser et la capitaliser pour lui permettre une croissance très rapide sur le marché local et surtout international. Son parcours lui permettrait de se développer et d'évoluer dans l'avenir. Elle se développe en investissant dans la Tunisie intérieure par la création des divers sites.

Dans le chapitre suivant, nous intéresserons à la présentation du groupe SARTEX.

CHAPITRE 2

Présentation du groupe : d'une seule entreprise à un grand groupe industriel

Introduction

Le groupe SARTEX est considéré pionnier en matière d'industrialisation en denim. De véritables stratégies familiales ont été adoptées pour la gestion commune des fonds. Chaque année SARTEX essaye d'évoluer au niveau du matériel, bâtiments, logistique, les ressources humaines et les formations. SARTEX se distingue aujourd'hui par son image de marque ainsi qu'une bonne gestion et une vision claire pour l'avenir.

Dans ce deuxième chapitre, nous étudierons les filiales du groupe SARTEX, le processus de production et ses acteurs, ainsi que le fonctionnement de l'entreprise. Ensuite, nous consacrons une petite étude pour les ressources humaines du groupe et enfin le développement et l'innovation dans cette entreprise.

1. Les modalités de localisation de la firme et de ses établissements

1.1. Présentation des sites SARTEX

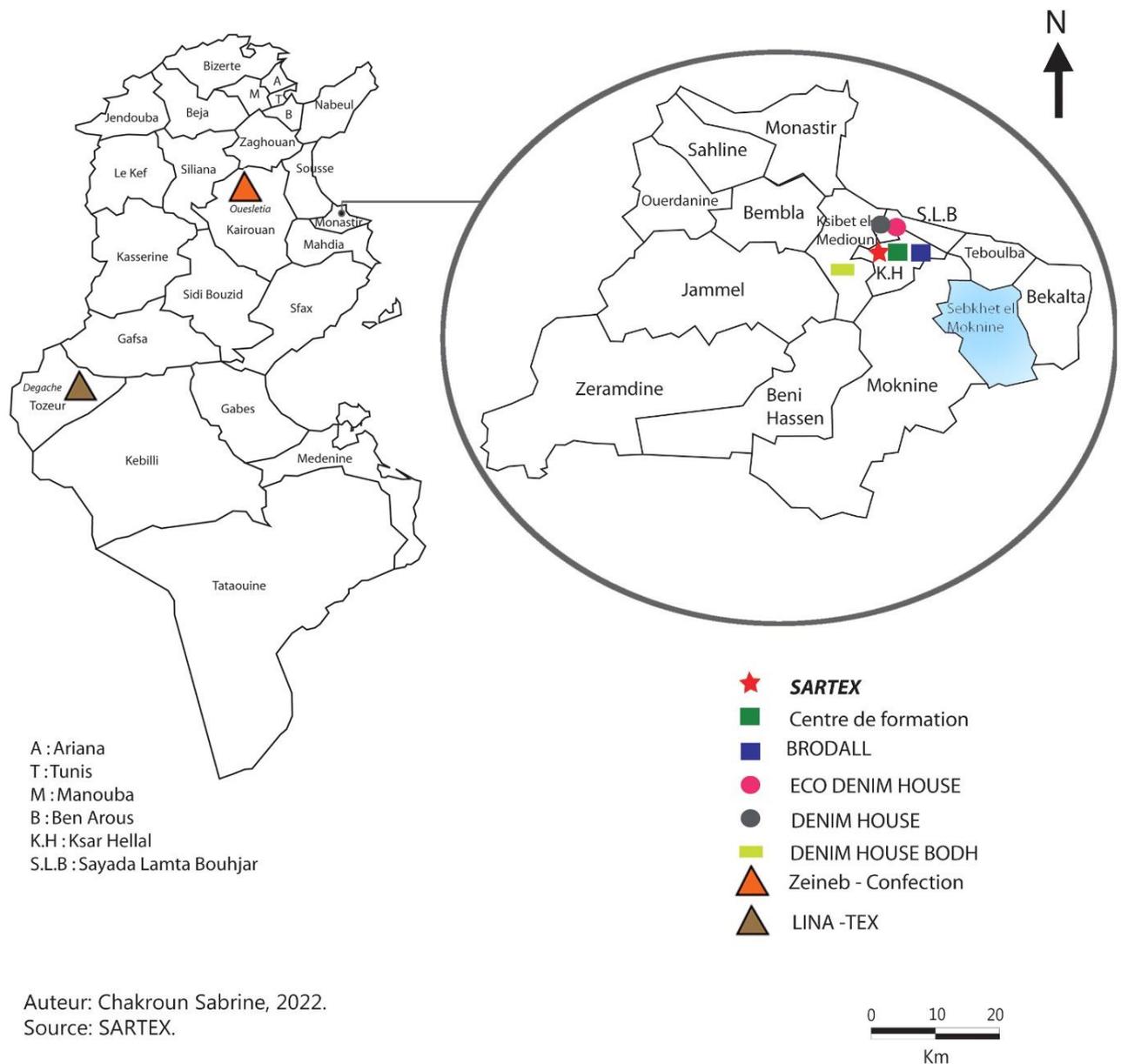
La firme SARTEX a été créée dans la ville de Ksar Hellal puisque son fondateur est originaire de cette ville et c'était là où il est né et a vécu. Jusqu'à nos jours l'entreprise est enracinée à Ksar Hellal et à son site de création d'origine. Ce groupe possède plusieurs sites de production, mais la plupart sont localisés dans la région de Ksar Hellal.

Le groupe SARTEX possède **deux sites de production** et **un site de formation** à **Ksar Hellal**. Pour **la production** nous avons en premier lieu **SARTEX**, il s'agit d'un établissement d'une superficie totale de 35 000 m², qui est le principal site et le seul du groupe spécialisé dans le délavage, la teinture, les traitements spéciaux et la finition des produits. En deuxième lieu, la filiale **BRODALL** est spécialisée dans la coupe et la confection. **Le centre de formation** est le troisième établissement du groupe à quelques mètres de l'entreprise SARTEX.

Le quatrième site **DENIM HOUSE Bodh** est à **Bodher - Bennane** pour la coupe et la confection. Également deux autres sites voisins, **ECO DENIM HOUSE** et **DENIM HOUSE**

à la **Zone Industriel de Bouhjar** pour tous les achats, entrepôt de tissus, découpe automatisée et les lignes de couture.

Le groupe SARTEX a répondu à l'appel national d'investir dans les régions de l'Intérieur du pays. Il a inauguré **Zeineb confection**, en 2018, implanté à **Oueslatia - Kairouan**. Ainsi qu'un dernier site est celui à **Degache – Tozeur**, en 2019, nommé **LINA-TEX**. (Figure 6 et 7)



Auteur: Chakroun Sabrine, 2022.
 Source: SARTEX.

Figure 6 : Répartition géographique des établissements du groupe SARTEX au Sahel et en Tunisie

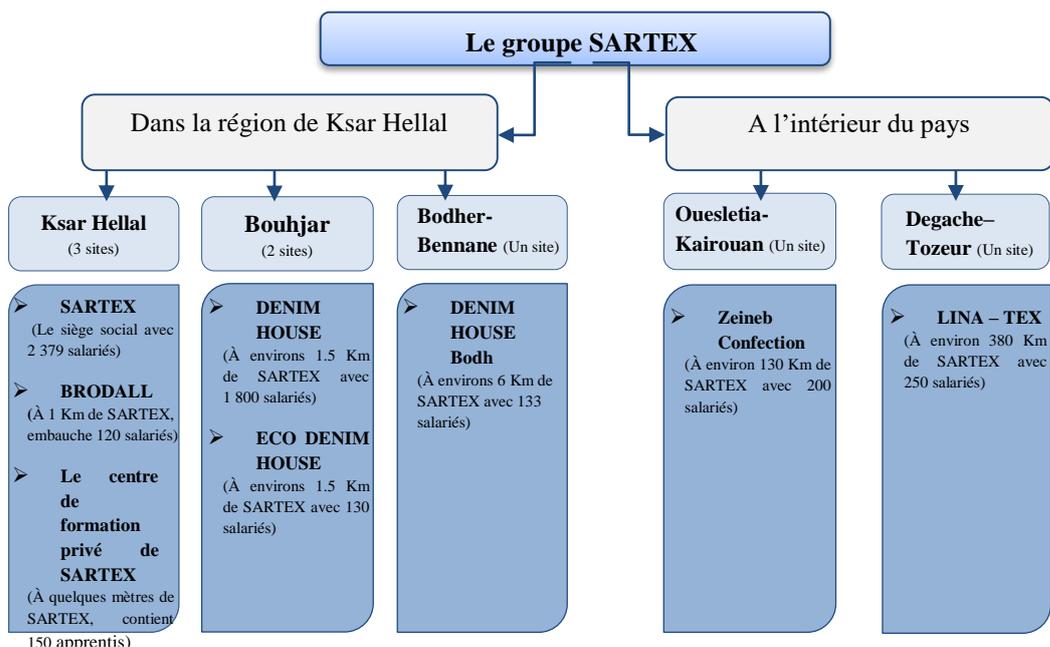


Figure 7: La répartition géographique des établissements du groupe SARTEX

1.2. Le développement de SARTEX à l'intérieur du pays : les deux nouveaux sites (Oueslatia et Tozeur)

SARTEX a trouvé une nécessité de changer de stratégie et d'aller vers d'autres régions encore vierges pour chercher de la main-d'œuvre. Une étude a été faite par des experts sur sept sites à l'intérieur du pays et s'est réglée à Ouesletia-Kairouan et Degache-Tozeur. Le directeur général de SARTEX a déclaré qu'ils étaient les premiers à choisir de changer de stratégie et d'aller travailler dans les régions de l'intérieur du pays. SARTEX a choisi de créer deux sites, le premier à Oueslatia à environ 130 km à l'Ouest de Ksar Hellal et le deuxième à Degache à environ 380 km vers le Sud.

1.2.1. Le cadre d'investissement dans les zones de développement régional en Tunisie

Selon de code d'investissement de 2016 tiré du site de l'APII, des incitations fournis par l'Etat dans le cadre de développement régional. D'abord, *une déduction des bénéfiques de l'assiette de l'impôt sur les sociétés dans la limite de dix ans*. Ensuite *une prime ne dépassant pas le tiers du coût de l'investissement, compte tenu des dépenses de l'infrastructure interne, avec un plafond de trente millions de dinars*. Enfin, *la participation de l'Etat à la prise en charge des dépenses des travaux d'infrastructure*.³²

Ci-dessous les régions concernées par le développement régional selon le site de l'APII

³² Loi n°2016-71 du 30 Septembre 2016, portant loi de l'investissement.

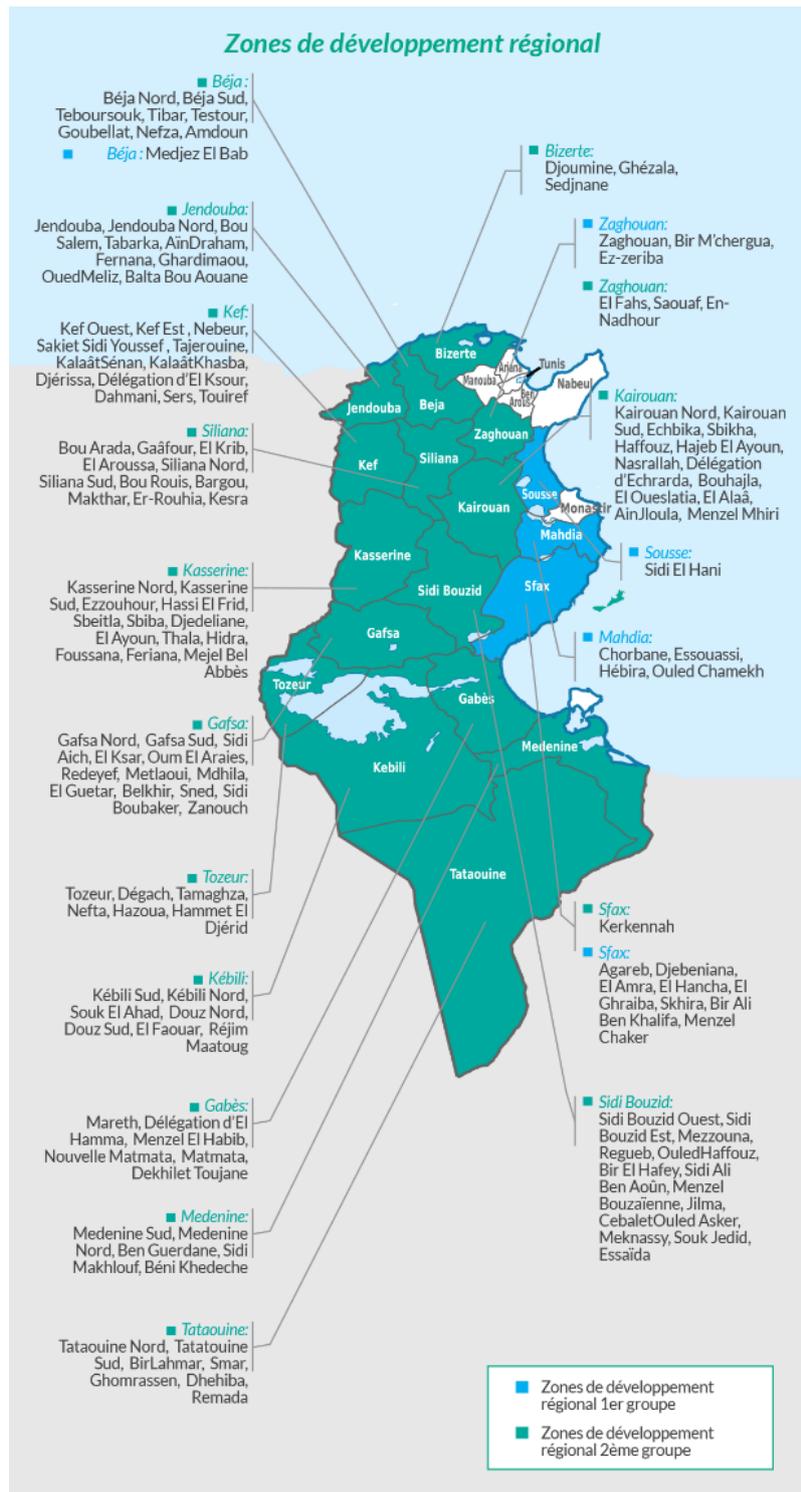


Figure 8 : Les zones de développement régional en Tunisie, 2017

Source : APII, « Nouveau cadre juridique de l'investissement »

<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=12&mrub=212#3>

Le choix d'installation de SARTEX dans deux sites au lieu d'un seul à l'intérieur de la Tunisie selon notre interlocuteur Mr K. ZARRAD était suite à l'instabilité de la situation du pays. Il nous a informé que : « Après 4 ans de la création de ces deux sites, la société n'a pas

regretté son choix d'installation. » Il a ajouté que « Les principaux critères de localisation sont l'existence de la main d'œuvre en premier lieu puis la stabilité et l'absence de la concurrence sur les ressources humaines. »³³

1.2.2. La création de « Zeineb Confection » à Oueslatia-Kairouan

Oueslatia est une délégation dépendante du gouvernorat de Kairouan au centre du pays. Selon l'INS, en 2014, la population de cette délégation est de 34 452 habitants. Le taux de chômage enregistré par l'INS est de 18.65% (contre 16.96% pour le gouvernorat et 14.82% au niveau national). L'agriculture demeure le secteur le plus important pour l'économie locale.

L'établissement « Zeineb Confection » est créé en 2018, après plus de 4 ans de fonctionnement, les dirigeants du groupe SARTEX ont annoncé qu'ils avaient fait le bon choix. C'est un bassin d'emploi riche en main d'œuvre jeune et motivée. L'entreprise préfère employer la nouvelle génération âgée de 18 à 38 ans. Cette catégorie est bien disponible dans la région de Kairouan vu l'importance des taux d'abandon scolaire. En outre, c'est une région parmi les plus pauvres en Tunisie. C'est une opportunité à saisir pour SARTEX.

Les raisons qui ont contribué au choix du site sont tout d'abord les relations sociales et économiques que les helalis tissent avec cette région. En fait, ils possédaient riches domaines agricoles. Ensuite, de nombreux travailleurs de SARTEX sont originaires de ce village. C'est pourquoi une grande partie d'entre eux sont rentrés chez eux après l'ouverture de ce nouveau site. C'est une façon de finir une installation précaire dans Ksar Hellal et généralement dans les quartiers pauvres. Et finalement, la faiblesse de la syndicalisation dans ces zones presque rurales³⁴.

Dans son projet d'investissement, l'entreprise vise à doubler et même tripler la capacité d'emploi de ce site. L'établissement de Ouesletia est loué. Dans son plan d'investissement, l'entreprise donne la priorité à l'achat d'un lot dans la zone industrielle de l'Agence Foncière Industrielle (AFI) à Oueslatia. Aujourd'hui ce site compte presque 200 ouvriers et ouvrières.

Cette région lui manquait une institution productive. Suite à la création de « Zeineb Confection », des petits projets de services ont été créés tels que des restaurants, des fast-foods, des taxis, des taxis collectifs. Le directeur général affirme : « On pourrait dire que cette

³³ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX

³⁴ Ces facteurs de localisation concernent aujourd'hui beaucoup d'entreprises localisées sur le Grand Tunis et le Sahel littoral qui observent la saturation des bassins d'emplois locaux et tendent à se « décentraliser » en ramenant l'usine vers les régions au lieu d'attendre l'installation de migrants chez elles.

nouvelle entreprise a contribué à une dynamique dans la région, son effet d'entraînement est visible. »³⁵

1.2.3. Le site à Degache-Tozeur « Lina-TEX »

Degache est une délégation du gouvernorat de Tozeur qui se situe dans le Sud-Ouest du pays, sur la frontière Algéro-Tunisienne. Selon l'INS, cette délégation abrite, en 2014, une population de 28 543 habitants. Le taux de chômage enregistré par l'INS est de 16.98% (contre 15.46% au moyen du gouvernorat et 14.82% en Tunisie). Son activité principale est l'agriculture oasienne et le tourisme.

LINA-TEX, inaugurée le 5 Janvier 2019, représente aujourd'hui la seule entreprise de confection à Degache. Les ZARRAD ont utilisé leur réseau au Sahel pour s'informer sur l'opportunité de la fermeture d'une ancienne usine de textile dans cette ville. Ils sont donc employés à saisir l'occasion en rachetant une ancienne usine à l'arrêt. Elle est également une firme de textile, le but était d'un bassin d'emploi déjà existant dans la confection. LINA-TEX compte aujourd'hui presque 250 travailleurs et le nombre tendra à augmenter selon K. ZARRAD.

Les deux sites ont démarré par des groupes d'ouvriers qualifiés et formés au centre de formation professionnelle privé du groupe SARTEX. L'entreprise possède une vision de faire une cellule de formation à ces deux sites pour assurer la durabilité de leur fonctionnement

Lors de l'implantation de ces deux sites, la firme a saisi des diverses difficultés. K. ZARRAD les présentes comme suite, l'absence de l'accompagnement institutionnel et moral de l'État. Ainsi, la perturbation du travail de ces nouveaux sites sous prétexte de nouvelles législations qui oblige l'enregistrement des ouvriers dès leurs recrutements. Selon le directeur générale, La société ne peut pas les titularisé puisqu'elle travaille comme un sous-traitant des grandes marques et lors des crises comme le terrorisme et la récente épidémie mondiale le Covid-19, le fonctionnement de la société a été affecté. Enfin, ils n'ont pas bénéficié de prime d'investissement promise par l'Etat dans les deux sites.³⁶

³⁵ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

³⁶ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

2. La production du groupe SARTEX : d'un sous-traitant banal à un groupe des plus intégrés et agressifs

2.1. Les produits de SARTEX

SARTEX est une entreprise de fabrication d'articles variés en Jean : pantalons, jackets, jupes, bermudas, Sportswear, Jeanswear, Streetwear, etc.

Ci-dessous exemples de produits fabriqués par la firme SARTEX.



Photo 1: Les produits fabriqués par SARTEX

Source : Le site officiel du groupe SARTEX. (<https://sartexgroup.com/about-us/>)

L'entreprise fabrique pour des marques internationales prestigieuses comme LACOSTE, GUESS JEANS, DIESEL, etc. Elle est l'une des principales entreprises de prêt à porter en jean en Tunisie et au Sud de la méditerranée.

En termes de production, **l'établissement DENIM HOUSE** est spécialisé dans la coupe et la confection. Elle est équipée par 6 machines de découpe automatisées et de 26 lignes de couture spécialisées en différents types de produits : Jeans, Chino, Cargo, vestes, salopettes, etc.³⁷ Quant à **l'établissement SARTEX**, elle fait le lavage, la teinture, les traitements spéciaux et la finition des articles. Ce sont en fait deux établissements complémentaires.

Le groupe SARTEX possède une grande capacité de production journalière et annuelle. Sa capacité de production journalière est appréciée par l'entreprise à 12 000 unités. Elle a

³⁷ Entretien avec Mme. Boutheina KHAYAT, La directrice de production pour les services couture et coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

produit 4.5 millions de pièces en 2019. Elle exporte vers environ 10 pays (Italie, Allemagne, Etats-Unis, Tchèque, France, Pays-Bas, Canada, Chine, et d'autres). Sur les quatre millions et demi de pièces de bas : jeans wear et loisirs pour hommes, femmes et enfants et 300.000 unités de hauts : vestes, chemises, etc.³⁸

Le groupe SARTEX est parmi les rares entreprises en Tunisie qui exécutent la production à partir d'un rouleau de tissu jusqu'à l'obtention d'un produit, fini, prêt à porter. Alors que la plupart des entreprises d'habillement se situent sur des maillons très réduits dans la chaîne, la confection par exemple.

2.2. Le processus de production de DENIM HOUSE à SARTEX³⁹

Ce processus est divisé en plusieurs étapes. Il commence par **le design et développement** du produit, ensuite **les achats** et **les contrôles** puis **la coupe** et enfin **la couture** et **la finition**. Avant de passer à la production il faut réaliser trois étapes qui sont les suivantes :

2.2.1. Etape 1 : Le prototypage (2 à 3 pièces dans la taille de base)

La production d'un prototype passe en premier lieu par **le bureau d'étude** qui a le rôle de travailler le patronage, ensuite il traite avec d'autres services comme **le magasin** pour le fil, le tissu et les accessoires. Avec la préparation du dossier, le travail se transmet à la petite **chaîne prototype** spécialisée dans la confection des prototypes, avec des ouvriers polyvalents.

Une fois la pièce coupée et confectionnée à DENIM HOUSE, elle se transmet comme une pièce brute à SARTEX pour le délavage et les effets spéciaux. Une fois le prototype accepté et validé par le chef de produit, il passe directement au client qui l'acceptera pour passer, enfin à la collection.

Le travail de prototypage se développe à chaque fois jusqu'à l'obtention du prototype désiré par le client. Le service qualité en matières premières fait un sourcing⁴⁰ qui permet de trouver des produits au meilleur rapport qualité/prix et dans les meilleurs délais.

2.2.2. Etape 2 : La collection

L'étape de la collection possède presque le même processus que le prototypage. La différence est en termes de nombre de pièces. **La collection varie entre 60 et 70 pièces dans la taille de base**. A cette étape c'est la chaîne collection qui travaille et non pas la chaîne des

³⁸ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12/04/2022 à DENIM HOUSE.

³⁹ Entretien avec Mme. Boutheina KHAYAT, La directrice de production pour les services couture et coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁴⁰ Le sourcing est une démarche essentielle qui permet d'identifier les fournisseurs offrant les meilleures garanties pour l'entreprise (qualité, prix, et délais de production).

prototypes. Le client expose sa collection dans les foires et les magasins, une fois que le client la valide et accepte, l'usine passe directement vers la production.

2.2.3. Étape intermédiaire : size set⁴¹

Normalement c'est une étape interne, mais beaucoup de clients la demandent comme une étape indépendante. Elle renferme les mêmes tâches que le prototypage. Elle contient généralement 6 pièces, 2 pièces dans la taille de base, 2 pièces de grandes tailles et 2 pièces petites tailles. Le rôle de cette étape est de tester la gradation du patronage, le retrait de tissu et pour finaliser l'industrialisation du modèle.

2.2.4. Etape 3 : La production

Avant d'exécuter une production, il faudra des flux d'informations qui contiennent la commande du client, la confirmation pour la production, le dossier et la fiche technique⁴² du produit. Cette tâche s'exécute avec son propre dossier technique qui contient la façon de confection, type de fil, plaquage des poches, etc.

Une fois la production commencée, il y a un suivi du fonctionnement des chaînes et une prévention des problèmes qui peuvent survenir. Le chef du produit lance la production au bureau d'étude. Ce dernier fait la mise à jour du patronage et prépare la méthode et le dossier de produits qui le transmet pour la coupe et ensuite aux chaînes de production (piquage). Un contrôle continu s'exerce avec la vérification des défauts, la nuance de tissu, etc.

DENIM HOUSE possède 23 chaînes de production à compter aussi les chaînes des autres filiales. Le groupe SARTEX fabrique en moyenne 400.000 pièces par mois.

L'image au-dessus présente la salle qui contient les lignes de couture à DENIM HOUSE.

⁴¹ Le size set désigne une taille définie.

⁴² La fiche technique est un document qui regroupe les caractéristiques d'un produit classé suivant un plan. Elle permet au vendeur de connaître son produit, de préparer son argumentaire et de mieux convaincre son client.



Photo 2: Les lignes de confection à DENIM HOUSE
Source : SARTEX

Après avoir terminé la coupe et la confection dans cet établissement, les produits bruts se transmettent à SARTEX. Au début, on procède à **la teinture et au délavage** de jean. Un laboratoire SARTEX prépare les produits chimiques. Il faut une recette pour le délavage ou la teinture. Cette recette est obtenue après discussion avec le client et l'accord final sur la couleur, les produits chimiques utilisés et les effets spéciaux etc.

Les photos suivantes sont prises lors de notre visite à l'atelier de mélange des couleurs pour la teinture de tissus ainsi qu'une photo de l'atelier de délavage à SARTEX.



Photo 3: Atelier de mélange des couleurs pour la teinture des tissus
Source : Prise par S. Chakroun , le 03/03/2022 à 13h55 à SARTEX



Photo 4: Atelier de délavage à SARTEX

Source : Prise par S. Chakroun le 03/03/2022 à 13h47

Les dernières étapes du processus de production sont **le montage des accessoires** sur les articles fabriqués puis **le repassage**. Ces étapes sont bien guidées par un dossier technique comme pour chaque étape. Enfin, **le pliage** des articles prêt à porter, parfois on les met des cintres selon la demande du client. Une fois emballés, les pièces prennent leurs chemins vers le client.

Le responsable coupe à DENIM HOUSE nous a informés⁴³ que chaque opération de production est bien étudiée et chronométrée. Chaque étape s'exécute dans un délai bien déterminé, pour assurer un processus fiable et dans les durées requises. Le temps d'exécution d'une opération est calculé par une méthode scientifique. C'est un taux calculé par le moyen des temps passé par plusieurs travailleurs en y ajoutant le coefficient de fatigue, le mouvement, fonctionnement de la machine, les pannes de machine et les autres pertes de temps. Cela permet de calculer exactement le coût minute de chaque produit qu'on peut généraliser après atout le processus de production. Il a ajouté que chaque responsable devait atteindre son objectif d'exécution de sa tâche par l'optimisation de sa méthode ou par l'augmentation des effectifs.

Pour assurer un bon rendement, en cas de manque d'effectif, le responsable fait une demande au service de recrutement et sa validation se fait par la direction générale. Il utilise la même démarche en cas de manque des machines. Sa demande serait souvent satisfaite.

⁴³ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

Les managers de l'entreprise travaillent sur quatre axes inter-liés : **les délais, le coût, la quantité et la qualité.**

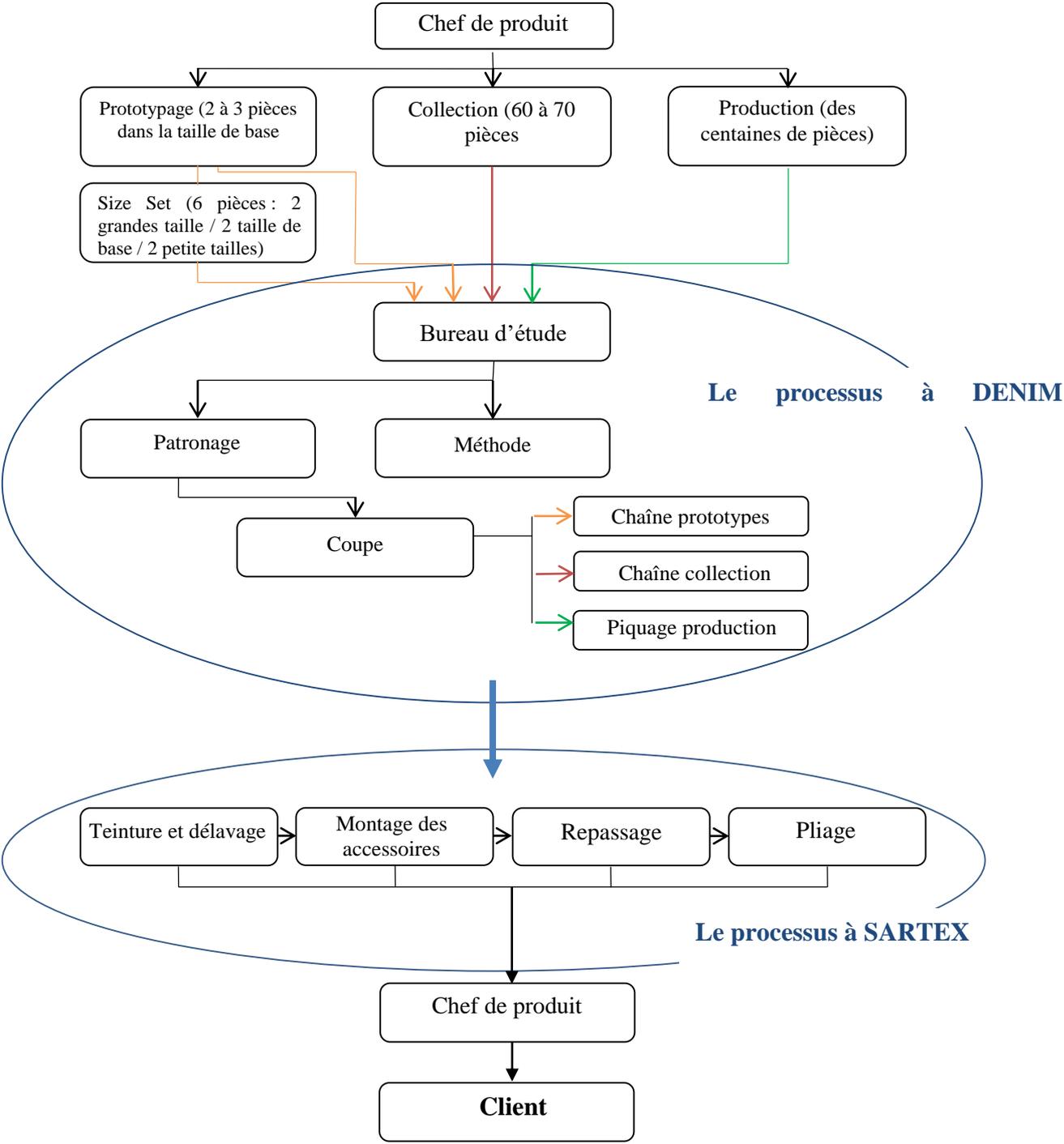


Figure 9 : Le processus de production de DENIM HOUSE à SARTEX
 Source : Conception S. CHAKROUN

2.3. Les départements de production⁴⁴

Les départements de production sont divers, ce sont les services qui guident et supportent tout au long du processus de production. D'abord le **bureau d'étude** qui s'occupe du développement du produit. C'est le responsable de l'industrialisation du modèle, du patronage et de la préparation des prototypes. L'équipe travaille à réaliser une présentation du modèle à partir de la proposition du client qui peut être juste une image de produit ou une description non industrielle. Puisqu'il s'agit d'une production de masse, le bureau d'étude doit faciliter les opérations et trouver des solutions techniques conformes et applicables à la production, à travers son essai en prototype. Ensuite, le **service méthode** est spécialisé dans le jugement d'allure des travailleurs et de la détermination du temps d'exécution de chaque opération. De plus, le **service planning** guide tout le processus de production et s'occupe de l'organisation de chaque tâche de la production.

A ne pas oublier le **service qualité** qui est présent tout au long du processus de production pour surveiller la qualité du produit durant chaque tâche.

Le rôle du **département coupe** est la préparation de la consommation du tissu⁴⁵. DENIM HOUSE possède deux grands ateliers de coupes. A la phase production sa tâche devient le contrôle de la coupe du tissu. Ce département travaille avec deux catégories de machines à coupe qui sont Bullmer⁴⁶ et Morgan⁴⁷. Le **département production** est le responsable de la confection. Il se divise en deux groupes. Un premier groupe s'occupe de tout ce qui est interne, à peu près 19 chaînes dont 2 chaînes de collection et 3 petites chaînes, on les appelle des chaînes autonomes qui contiennent 25 ouvrières pour les petites quantités et les modèles fantaisistes avec des quantités limitées. Egalement, 2 chaînes spécialisées en blousons et le reste des chaînes pour les poches et en cas de besoin pour les produits fantaisie. Un deuxième

⁴⁴ Entretien avec Mme Boutheina KHAYAT, la directrice de production pour les services couture et coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁴⁵ La consommation de tissu= consommation unitaire x nombre des pièces.

⁴⁶ Bullmer est une entreprise allemande leader développant et produisant des solutions de systèmes automatisés, de la manutention des matériaux au flux de matériaux pour la découpe automatisée, en passant par le tri. Ce sont des systèmes de coupe de renommée mondiale dans différentes largeurs et toutes les longueurs souhaitées, en coupe simple et multicouche, aux systèmes de roulement automatiques. Aussi concis soient-ils et de haute qualité. <https://www.bullmer.de/en/industries/>

⁴⁷ Morgan est une entreprise Italienne produisant plusieurs types de systèmes de chargement et de manutention de rouleaux, des épandeurs automatiques, des tables d'épandage, des étiqueteuses, des fraises automatiques avec différentes épaisseurs de pose, de 2,5 à 9 cm et des traceurs. Logiciel pour la CAO, la planification des commandes de coupe, le PDM et l'ajustement virtuel. <https://www.morgantecnica.com/en/about-us/>

groupe : s'occupe des sites externes de Tozeur et Oueslatia qui va être bientôt composé de 4 chaînes.

Dans les photos suivantes se présentent les deux types de machines de découpage manuelles et automatiques au département de coupe à DENIM HOUSE.



Photo 5 : Les découpeurs manuels à DENIM HOUSE
Source : Prise par S. Chakroun le 03/03/2022 à 13h25



Photo 6 : Une coupeuse automatique
Source : Prise par S. Chakroun le 03/03/2022 à 12h32 à DENIM HOUSE

Le département broderie et sérigraphie est composé de 9 machines aux caractéristiques techniques différentes. Sa tâche est d'ajouter des logos ou des motifs sur des textiles, la broderie et la sérigraphie sont deux principales options. Avec la broderie, le motif est reproduit en cousant des fils directement dans le tissu, il est entièrement automatique et effectué par des machines à broder informatisées. La sérigraphie implique de l'encre au lieu du fil. La procédure nécessite l'utilisation d'un écran spécial et d'un pochoir à travers lequel les couleurs sont appliquées sur les vêtements pour reproduire le motif souhaité.

Le service logistique s'occupe de l'export selon la date convenable de la livraison. Le rôle de ce département est d'établir des plans, de réception de matières premières et d'expédition de la production et de contrôler un flux efficace de matières premières et des produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. **Le service commercial** travaille en parallèle avec la production, parfois avancée ou tardive. Il est toujours en suivi de sa commande et de son avancement et vérifie s'il y a des problèmes.

Aussi **le service compte client** s'occupe de l'export, du prix et du délai de livraison en échangeant ces informations avec le client. C'est un département essentiel pour la fidélisation de la clientèle et la croissance de l'entreprise. **Le département ressource humaine** omniprésent suit les ouvriers, le pointage et la discipline et veille au recrutement des ressources humaines dont l'usine a besoin. C'est une tâche stratégique dans le groupe car on recrute pratiquement en flux tendus.

Il existe beaucoup d'autres services qui constituent les services support tels que le service logistique entre les sites qui transportent les produits d'un site à un autre, la sécurité, l'hygiène, l'impression, la préparation des accessoires et des tickets, etc. Le but de SARTEX est de garder le flux de production constant et permanent tout au long du processus de production.

Aujourd'hui SARTEX a bien évolué en quantité de production avec environ 5 millions de pièces par an. De la confection seulement vers la production d'un article fini prêt à porter, les articles deviennent aujourd'hui très variés.

3. Origines des inputs nécessaires à la production

3.1. L'approvisionnement

Les apports matériels, l'approvisionnement régulier sont essentiels. SARTEX est une entreprise totalement intégrée. Elle s'approvisionne, et elle soustraite partout dans le monde.

3.1.1. Origines des matières premières et semi-finies⁴⁸

Toutes les matières premières et semi-finies utilisées pour la production sont achetées. SARTEX traite avec des milliers de fournisseurs partout dans le monde. Elle achète également en Tunisie quand le prix et la qualité sont compétitifs. Le service sourcing est le service responsable de la recherche des fournisseurs des matières premières avec le meilleur rapport qualité prix et le meilleur délai de livraison.

⁴⁸ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12/04/2022 à DENIM HOUSE.

SARTEX possède des fournisseurs permanents qui sous-traitent avec eux. Elle a presque 10 fournisseurs fixes selon le responsable production M. Zouheir DOSS. Pour les fournisseurs **de tissus**, SARTEX s'approvisionne principalement de la Turquie, de l'Espagne et de l'Italie et prend très peu de SITEX (environ 10% ou 15% de ses besoins) et le reste est fourni par d'autres pays. Pour les achats en **fil**, l'entreprise étrangère de fabrication du fil Coats⁴⁹ présente le principal fournisseur de SARTEX ainsi que la marque YKK⁵⁰ pour les fermetures. Ces fournisseurs ont leurs agents en Tunisie et imposent à leurs clients d'acheter de l'agent qui se trouve dans leurs pays. Le point positif pour l'entreprise, dans le cas de disponibilité locale de l'agent du fournisseur, est la livraison des matières plus rapidement et en une courte durée sans risque de retard de livraison de l'étranger. Alors que le point négatif pour la firme consiste à l'étroitesse des marges de négociation avec ces agents. Ils imposent souvent leurs prix.

La plupart des matières premières approvisionnées par SARTEX sont importées de l'étranger. Ses fournisseurs de tissus et ses clients sont principalement européens. L'approvisionnement majeur du tissu de ces derniers est dû à la fermeture de l'Union de son marché en développant un droit commercial. Cette loi prévoit que : chaque tissu acheté des pays de l'UE lorsqu'il sera exporté vers l'Europe en tant que produit prêt à porter, il ne sera pas soumis au paiement des taxes douanières. C'est pour encourager la consommation du tissu européen. Le tissu européen coûte deux fois plus cher que le tissu asiatique. Si les marques européennes et leurs sous-traitants s'orientent vers l'achat de tissus en Asie, les entreprises européennes de tissus feront faillite. Cette barrière douanière a donc été établie. Dont tout produit qui n'est pas fabriqué avec un tissu européen paye 12% de sa valeur pour les douanes. De ce fait, les prix des articles deviennent très proches avec un tissu européen de qualité supérieure.

⁴⁹ Coats est le premier fabricant mondial de fils industriels depuis plus de 200 ans. Il est un acteur majeur sur le marché de l'artisanat textile américain. Basée au Royaume-Uni, employant 19 000 salariés dans plus de 50 pays répartis sur six continents. Cette présence mondiale leur permet de répondre rapidement et de manière constante aux besoins d'approvisionnement de leurs clients sur différents sites. <https://www.coats.com/fr/About>

⁵⁰ YKK est un groupe de produits de fixation, il a été fondé à Tokyo en 1934 et peut être trouvé dans 108 entreprises dans plus de 72 comtés / régions avec plus de 46 000 employés dans le monde. YKK a continuellement établi des normes industrielles en matière de qualité, de service, de valeur et d'innovation dans la production de produits de fixation tels que les fermetures à glissière, les attaches à crochet et à boucle, les boucles et les notions en plastique, les sangles et les boutons-pression. <https://ykkeurope.com/zipper/?msclkid=5af67abccf8b11ecbf0a4b86fae1a5a6#!>

3.1.2. Les modalités d'approvisionnement

Le critère **disponibilité** et **quantité** définit l'approvisionnement des matières premières de l'étranger pour SARTEX. Par exemple, les boutons doivent être selon la demande du client et pas un bouton classique comme ce qui est toujours disponible. De plus le **rapport qualité prix** est important, ils cherchent à minimiser les charges. En outre, le **délai de livraison** est un facteur déterminant.⁵¹

3.1.3. Les problèmes d'approvisionnement

Les problèmes auxquels l'entreprise peut être confrontée lors de l'importation des matières premières sont rares et se limitent, généralement, à une livraison tardive due à des conditions de mauvais temps, à une panne, un accident ou bien un retard des navires chargés dans les ports tunisiens. Dès l'arrivée des matières premières, un contrôle se fait par l'entreprise. En cas de réclamation d'un problème, le fournisseur doit soit changer la marchandise, soit payer la différence ou une pénalité.

Généralement, ces problèmes ne sont pas fréquents puisque SARTEX est une grande entreprise, qui s'approvisionne avec de grandes quantités et des kilomètres de tissus, dont les fournisseurs évitent de faire des problèmes pour protéger leur réputation et essaient toujours de satisfaire SARTEX.⁵²

Outre l'approvisionnement des matières premières, l'utilisation de la technologie dans le processus de la production aide beaucoup à améliorer les conditions de production.

3.2. Les technologies utilisées à la production

Le Groupe SARTEX s'engage à apporter les meilleures solutions pour l'industrie textile, ainsi que la prospérité aux générations futures. Avec son équipement de pointe et ses dernières technologies en Laser⁵³, Ozone⁵⁴, E-flow⁵⁵, développement 3D et transferts de

⁵¹ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁵² Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁵³ L'utilisation ciblée du laser permet de donner une finition de haute qualité aux textiles. Il est également très facile de réaliser des patrons. Il sert aussi à atteindre un changement de couleur sur les textiles à l'aide de la gravure laser. <https://www.troteclaser.com/fr/savoir-faire/astuces-pour-les-utilisateurs-laser/materiaux-manipulation-textiles/>

⁵⁴ L'ozone, un gaz écologique, permet de traiter les textiles sans produits chimiques, avec une quantité très faible d'eau et sans résidus après utilisation. <https://oxytrading.fr/desinfection-ozone-et-le-textile/>

⁵⁵ Permet de teindre les jeans de couleurs dans des machines à laver industrielles en créant une brume deux fois plus économe en eau et en colorant que la méthode conventionnelle. <https://www.1083.fr/blog/jeanologia-en-route-pour-linnovation/>

tissus; ce groupe devient leader dans les finitions textiles plus ou moins durables et fonctionnelles en proposant des produits de qualité supérieure.

Cette industrie n'est pas trop technologique en plus qu'elle est polluante malgré le grand investissement fait par SARTEX à cet effet pour assurer une bonne production ami de la nature.

4. SARTEX et le monde : une inscription confirmée dans la mondialisation productive de jean et sportswear

4.1. Les exportations

SARTEX est une entreprise totalement exportatrice. Sa production est orientée vers l'étranger au monde entier. La grande partie est destinée à l'Europe, ensuite l'Amérique et l'Asie.

Une fois la commande est emballée et prête pour l'export, elle doit passer par des procédures de déclaration d'export et de facturation. Un bureau de douane tunisienne est toujours présent à SARTEX pour la vérification que ce soit en import des matières premières ou en export des produits. Par la loi, les matières importées de l'étranger pour produire à l'exportation sont non soumis aux droits de douanes, l'entreprise n'a pas le droit de les vendre au marché local. A cet effet, à l'entrée de SARTEX, existe un bureau de douane qui contrôle les produits et les factures de SARTEX qui doit être passé et signé pour la validation dont l'équivalent du tissu importé doit être des pièces produites. Et la déclaration se fait sur le système informatique de douane tunisienne.

Le responsable production affirme que les européens n'encouragent plus l'étude et le travail de métier textile dans leurs pays d'où le transfert de cette industrie à des pays en développement, comme la Tunisie. Ici, le coût de la main-d'œuvre est beaucoup moins cher qu'en Europe en plus qu'on maîtrise bien le savoir-faire. En outre, le textile n'est plus un métier attractif en Europe. Les anciens et les experts en textile européens disparaîtront de plus en plus.⁵⁶

4.2. Le réseau des clients de SARTEX

4.2.1. Une clientèle de haute gamme

SARTEX est multi-clients, elle travaille en grande partie pour les marques internationales comme HUGO BOSS depuis 20 ans et avec GUESS depuis 18 ans.⁵⁷

⁵⁶ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12 avril 2022 à DENIM HOUSE.

⁵⁷ Entretien avec Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

Ces principaux clients, selon leur site internet officiel, sont des grandes marques internationales tels que : HUGO BOSS, BRAX, GUESS JEANS, POLO, WRANGLER. Ces références sont : BIG STAR, CELIO, KENZO, GAS, REPLAY, etc.⁵⁸

Lorsque le client trouve son équilibre entre prix et service, il continue son travail avec l'entreprise. Le responsable production nous a confirmé que SARTEX travaille seulement avec les grandes marques mondiales de vêtements. Les autres marques modestes ne procurent pas une bonne marge de profit.

« Au fil du temps, différents clients ont appris aux personnels de SARTEX des choses différentes ; Ober⁵⁹ a enseigné les bases, Wrangler pour améliorer la couture et l'efficacité, Levi's pour la planification et la stratégie, Ralph Lauren⁶⁰ pour la communication et l'approche axée sur le design. Timberland⁶¹ a été formé à la responsabilité sociale, Hugo Boss⁶² à une cohérence accrue et à la recherche de la perfection et Brax⁶³ à la façon d'être au sommet grâce à la vitesse et au souci du détail. »⁶⁴

Concernant leurs clients étrangers, monsieur K. ZARRAD, pense que le travail avec les anglais et plus généralement les anglo-saxon nous ont projeté dans une orbite internationale. Ils nous ont convoqués dans les séminaires et les meetings et nous ont appris la planification stratégique. SARTEX a appris le métier avec les français, la communication et la stratégie avec les anglais et les américains et a appris la mode avec les italiens. La diversité de notre portefeuille client nous a appris les goûts des différents pays et consommateurs ainsi que le fonctionnement de leurs marchés respectifs.⁶⁵

⁵⁸ <https://sartexgroup.com/fr/acceuil>

⁵⁹ Ober, est une marque française de jean et de pantalons, née en 1973 à Paris.

⁶⁰ Leader dans le design, le marketing et la distribution de produits haut de gamme depuis 1967, Ralph Lauren Corporation s'illustre notamment dans les vêtements, les accessoires, les articles de maison et autres catégories de produits sous licence.

⁶¹ Timberland est une marque de The Timberland Company, créé en 1928, c'est une entreprise fabriquant et vendant ses propres produits de textile. Elle est spécialisée dans l'habillement et notamment les chaussures.

⁶² Hugo Boss est une marque mondiale de mode masculine, fondée en 1924 par Hugo Ferdinand Boss, basé en Allemagne. Il a été acheté en 2007 par le fonds d'investissement britannique Permira, spécialisé dans le prêt-à-porter, et revendu en 2015. Hugo Boss vendant un costume sur six dans le monde, et commercialisée dans plus d'une centaine de pays avec plusieurs centaines de boutiques.

⁶³ Brax est une marque Allemande de vêtements décontractés haute qualité et prospère en Europe. Elle est créée en 1950 par Leineweber à Berlin.

⁶⁴ Book of Denim (2019). A family affair. Volume 2, Amsterdam Edition, pp 250-253. *« Over time, different clients taught us different things, says Kamel. Ober taught us the basics, Wrangler to improve our sewing and efficiency, Levi's planning and strategy, and Ralph Lauren communication and the design-driven approach. Timberland instructed us in social responsibility, Hugo Boss in increased consistency and the drive for perfection, and Brax in how to be in the top though speed and eye for details. »*

⁶⁵ Entretien avec Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

4.2.2. Une équipe de développement pour ses clients⁶⁶

SARTEX possède une équipe de développement, en effet elle aide ses clients en proposant des tissus et leurs propres modèles de vêtements adaptés aux nouvelles tendances et mode. Elle donne aussi de différents modèles de délavage de jean. SARTEX œuvre pour satisfaire les besoins de ses clients. SARTEX avec ses experts en sourcing (approvisionnement) proposent au client le modèle ou le tissu convenable à son goût. Certains clients possèdent leurs propres services de développement, ils envoient à SARTEX le dossier du produit prêt avec tous les détails. Il arrive même à noter et à spécifier tout ou une partie des fournisseurs.

Chaque article fini possède sa fiche d'habillage qui contient ses composantes nécessaires. Chaque fiche sera enregistrée dans une base de données à SARTEX. Par conséquent, quand on consulte un article, tous les détails techniques et autres s'affichent avec lui.

Selon le responsable production, près de 20% à 30% des modèles fabriqués sont une conception personnelle proposée par SARTEX. Ce taux reste faible, mais SARTEX est sur la voie d'une remontée sérieuse de filière.

Après l'achèvement de la phase prototype et collection, le client fait son calcul de besoin pour la quantité de production. L'entreprise a une capacité en nombre de chaînes et de sous-traitants. Le planning fait correspondre la demande du client à la capacité de production.

4.2.3. Les représentants de SARTEX chez les clients

Chaque client se traite avec seulement deux représentants de SARTEX, le premier est le **chef produit** pour tout ce qui est technique. Le deuxième est le **compte client** pour tout ce qui est administratif.

Pour la **partie technique**, le client qui veut fabriquer un article précis, envoie un dossier ou une image de produit désiré. Le chef de produit fait ses discussions avec le client pour clarifier et fixer ses besoins, pour arriver enfin à un produit final approuvé par le client. Cette partie passe par tout un processus de production avec les autres départements. Il revient toujours au client soit avec une question ou une réponse. Il représente le pont entre le client et son produit.

La **partie administrative** discute avec le client en tout ce qui est financier en donnant le prix de modèle proposé par SARTEX et il entame avec lui les négociations concernant le prix. Elle est responsable sur les conditions de contrat et de la date d'export fourni par l'équipe

⁶⁶ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12 avril 2022 à DENIM HOUSE.

planning. Cette partie administrative représente le client chez l'entreprise et l'entreprise chez le client.

4.2.4. La réactivité des clients au contrôle de leurs commandes⁶⁷

Pour le contrôle de leurs commandes, il existe **trois catégories de clients** : des clients qui **n'interviennent pas au contrôle** de leurs commandes puisqu'ils ont confiance à SARTEX et savent bien leur travail et ont déjà travaillé avec eux. La deuxième catégorie est celle des clients qui **envoient leur contrôleur pour vérifier** la commande avant qu'elle ne soit exportée. Et la dernière catégorie présente **les techniciens** au sein de l'entreprise qui ont subis **une formation au contrôle de qualité par le client**. Ils possèdent une certification qui les dispose pour jouer le rôle de client dans le passage des commandes.

4.2.5. L'intervention des clients dans le choix des fournisseurs

Certains clients exigent des fournisseurs, d'autres laissent à SARTEX le choix de les engager.

- **L'imposition du client de ses fournisseurs ou une partie de ses fournisseurs**

Dans certains cas, le client peut avoir ses propres fournisseurs qui travaillent avec lui partout dans le monde ou parfois il peut être des filiales. Dans ce cas, l'entreprise ne va pas très loin, elle s'approvisionne de ces derniers directement. Cette configuration est bénéfique si l'entreprise ne veut pas prendre le risque selon le responsable production à SARTEX.

- **La liberté à SARTEX de choisir des fournisseurs**

SARTEX possède la liberté de choisir les fournisseurs des matières premières qui conviennent à ses intérêts. Elle apporte des échantillons pour que le client fasse son choix. Ce cas offre plus de flexibilité, lors de négociation de prix avec les fournisseurs, l'entreprise peut profiter d'une petite remise qui entre dans ses profits. Cette remise donne à l'entreprise une longueur d'avance sur ses concurrents.

4.3. Les marchés de SARTEX : focalisé sur l'Europe et l'Amérique du Nord

Sécuriser le marché étranger est très important pour l'activité des entreprises totalement exportatrices. SARTEX travaille pour des produits de haute gamme. Son marché est lié au commerce international par des voies de communication (voie aérienne, voie maritime) qui permettent d'importer la matière première et d'écouler la production.

Les marchés européens sont la cible privilégiée des produits SARTEX. En fait, le marché local ne peut pas absorber la production de 4.5 millions de pièces par an. Le déploiement de

⁶⁷ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12 avril 2022 à DENIM HOUSE.

SARTEX sur le marché américain pourra stimuler la création de nouvelles unités, puisqu'il est un marché des grands volumes et requiert de grandes capacités de production. Les pays d'accueil de la production de SARTEX sont de suite par ordre d'importance.

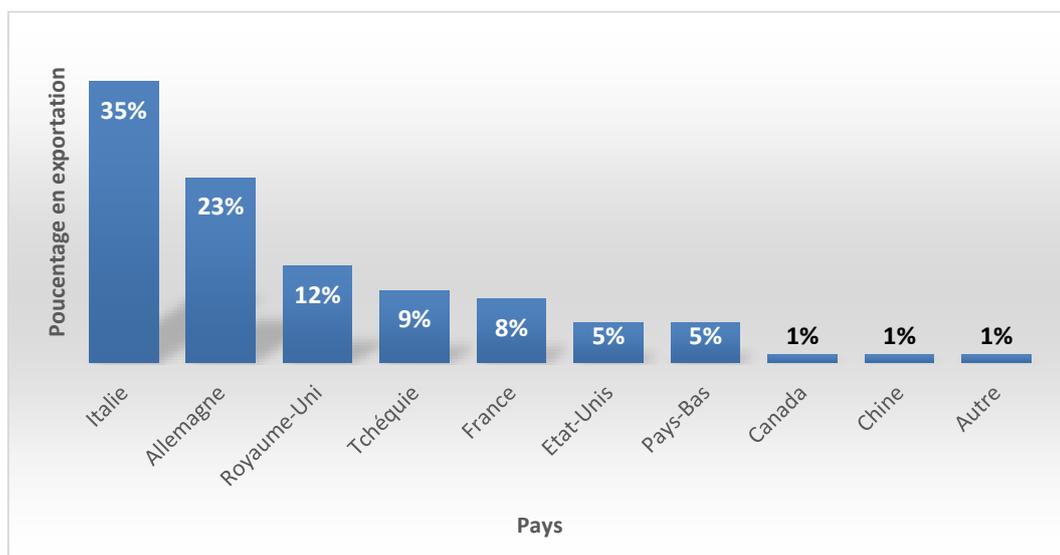


Figure 10: Les principales destinations des produits de SARTEX, 2020

Source : Données fournies par SARTEX, 2020

4.4. Les concurrents de SARTEX

Les grandes entreprises concurrentes et productrices de produits finis en jean en Tunisie avec des grandes marques sont très rares. Notons par exemple le groupe Belge DEMCO⁶⁸ à Moknine avec 2 818 emplois, selon les données de l'APII en 2022, l'entreprise WIC⁶⁹ à Bizerte avec 2 100 emplois et la firme VTL⁷⁰ au Cap Bon avec 5 000 emplois selon l'APII en 2022. Tout le reste soit plus de 80% des entreprises en textile sont des PME et la plupart d'elles sont des sous-traitants ou des partenaires des grandes sociétés comme SARTEX.

Aujourd'hui dans un environnement économique comme le Sahel et face à la concurrence avec de nombreuses entreprises et ateliers de confection d'où la prolifération du travail en

⁶⁸ DEMCO est une entreprise de fabrication de Jeanswear et le Knitwear, elle est totalement intégrées et produisent des produits finis pour des marques de renommé international. Elle a été fondée en 1991 par Johnny De Meirsman, président directeur général du groupe et son épouse Mme Sihem Bouguila – De Meirsman. Toute l'activité du groupe est gérée depuis le siège à la Zone Industrielle de Moknine en Tunisie. <https://www.demcointer.com/?lang=fr>

⁶⁹ WIC 'Washing Inter Company' est une entreprise internationale de traitement et de fabrication des vêtements en jeans. Elle a été fondée en 1990 par Eric Linczowski. C'est une grande entreprise Française implanté à Ras el Jbel-Bizerte. (APII)

⁷⁰ VTL 'société Tunisienne de Vêtements de Travail et de Loisirs' est fondée en 1983 et implantée à Menzel Temime-Nabeul. Elle est spécialisée dans la production des pantalons, des vêtements en jeans, le traitement des articles confectionnés et des autres articles en mailles. (APII)

textile, il faut une très bonne image de marque et des avantages pour attirer et convaincre les firmes pour travailler avec SARTEX.

5. Innovation et développement : la technologie salvatrice et prometteuse

En raison de l'héritage du COVID-19, de nombreuses entreprises ne sont pas stables et hésitent de se développer. Malgré cette difficile situation SARTEX continue ses investissements dans tous les domaines et surtout technologique.

5.1. Investissement dans les nouvelles technologies et les services informatiques

SARTEX investit toujours dans la dernière technologie et parfois elle demande une amélioration d'une machine qui est déjà du dernier modèle. Cet esprit contribue à sa progression et à la mise en évidence du rôle croissant des compétences dans la création de valeur industrielle. Tant que la nouvelle technologie est disponible, SARTEX annonce qu'elle investit soit dans le Hardware, qui sont les machines, et/ou dans le Software qui sont les programmes et logiciels.

Pour garder sa position et continuer à travailler avec les différents grands clients, SARTEX doit suivre **le développement de l'activité d'habillement dans le monde, la tendance en vêtements et les nouveautés technologiques et techniques**. L'entreprise possède une équipe qui suit le développement et les nouveautés en mécanique et de nouvelles technologies dans les ITH. Elle possède également un service de recherche et de développement qui a pour tâche d'exposer la pièce en digital. Le client peut donc voir son article par la technologie 3D avant de la commander.

Le service de développement informatique est un service précieux pour l'entreprise. Aujourd'hui SARTEX est capable de développer une application Android, en interne, pour la consultation des rapports de qualité. Le travail devient, en partie, digitalisé. Si un défaut est détecté, il sera filmé et envoyé sur une base commune qui s'affiche instantanément sur un tableau. « Aujourd'hui tout est accessible avec une seule clique. » dit Mme B. KHAYAT, la directrice de production.⁷¹

A travers cette application le responsable connaît le rendement, le nombre des pièces coupées par équipe et par salle, le nombre de défauts et le nombre des pièces restantes pour chaque équipe et chaque salle. C'est un moyen de suivi et de contrôle très efficace. SARTEX

⁷¹ Entretien avec Mme Boutheina KHAYAT, la directrice de production pour les services couture et coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

dispose d'une équipe de développeurs au nombre de 8 à 9 ingénieurs informatique, leur fonction est de développer les applications adaptées aux travaux de l'usine.⁷²

Ce n'est plus l'usine des fondateurs ?

5.2. Evolution de la structure de management de SARTEX⁷³

Selon la directrice de production chez SARTEX, depuis 2006 est que la manière de management de SARTEX a évolué par rapport à ses débuts. Auparavant, le chef de l'entreprise intervient dans toutes les affaires. Chaque responsable revient toujours au directeur général pour trouver des solutions. Le directeur de la société donne les ordres, les ingénieurs et les techniciens l'exécutent. L'organisation managériale était verticale et centralisée.

Aujourd'hui ce n'est plus le cas, le travail devient en équipe et l'effectif en cadres a augmenté. La direction actuelle de l'entreprise est collégiale. En amont **les directeurs puis les responsables** ensuite **les chefs des sites** et en aval **les ingénieurs et les techniciens**.

Les formations internes des cadres de SARTEX sont très importantes. En cas d'absence ou d'abondance de travail d'un responsable, l'entreprise peut mettre celui qui occupe le poste de dessous comme responsable, à travers une petite formation. Ceci est l'avantage du travail en groupe et de la participation aux différentes tâches.

La société SARTEX est d'une structure lourde par rapport à l'activité des ITH. Elle cherche à produire les articles "Fashion", car ils procurent une valeur ajoutée supérieure.

5.3. Création d'une collection tendance propre à SARTEX⁷⁴

SARTEX prépare pour ses clients des collections inspirées des dernières tendances du marché. Elle a des agents de mode en Italie et elle travaille avec des entreprises privées qui font des nouvelles collections et inventent plus ou moins les tendances vestimentaires de l'année suivante.

SARTEX réalise donc sa collection générale pour ses clients. Elle réalise également des collections ciblées à des clients privilégiés. Elle est toujours à l'écoute du marché et des tendances de la mode dans son domaine.

⁷² Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁷³ Entretien avec Mme Boutheina KHAYAT, la directrice de production pour les services couture et coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁷⁴ Entretien avec M. Zouheir DOSS, le responsable production, le 12 avril 2022 à DENIM HOUSE.

5.4. La stratégie du propriétaire de SARTEX⁷⁵

Le directeur général du groupe K. ZARRAD nous informe qu'il travaille aujourd'hui sur trois sujets principaux qui sont d'abord **la consolidation de l'existant** surtout en s'investissant dans la technologie. Puis **la préparation de la transition des affaires pour la prochaine génération**⁷⁶. Et enfin, **la diversification des activités du groupe** au-delà des ITH.

Le groupe possède des affaires dans l'immobilier 'Zarrad immobilier'. Le groupe s'est lancé tout récemment dans le domaine de l'acier et de l'engineering. Ces activités ne sont pas complémentaires avec le textile. Ce sont d'autres métiers et d'autres marchés.

Selon M. ZARRAD, le choix de l'immobilier vise à chercher le stable et la rentabilité : même en période de crise n'est pas affecté.

Conclusion

Grâce à ses choix, SARTEX devient un groupe industriel spécialisé dans la production des articles prêt à porter en jean et sportswear destiné à l'exportation. Ce groupe a commencé avec une seule entreprise, qui est SARTEX, et possède aujourd'hui tout un groupe et deux filiales à l'intérieur du pays. **Ce développement présente un atout et une panacée pour SARTEX et un moyen de recherche de la main d'œuvre suite à la saturation du bassin d'emploi du Sahel tunisien.**

La production à ce groupe passe par un processus et des départements divers de production. Ce processus est divisé essentiellement entre deux établissements complémentaires qui sont DENIM HOUSE pour les achats, la coupe et la confection ainsi que SARTEX pour la teinture, le lavage, les traitements spéciaux et la finition. L'approvisionnement de SARTEX est essentiellement européen. Son orientation vers les technologies de pointes, l'innovation et son bon management de l'entreprise présentent des atouts de ce succès.

Le groupe SARTEX cherche toujours à forger une bonne image dans son territoire. Le but étant d'attirer de la main d'œuvre dans un secteur qui connaît une saturation du bassin d'emploi local.

⁷⁵ Entretien avec Kamel ZARRAD, le directeur général de SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX

⁷⁶ La majorité des entreprises tunisiennes sont familiale. Les problèmes de transition du patrimoine après la disparition du fondateur sont parfois périlleux pour l'avenir de l'entreprise.

CHAPITRE 3

SARTEX au centre d'un bassin d'emploi en cours de saturation

Introduction

Chaque entreprise entretient des relations avec son territoire. Le bassin d'emploi et de vie de ces employés et la politique de recrutement de l'entreprise est le paramètre clé du fonctionnement de l'entreprise en rapport avec la société locale.

Pour assurer la durabilité de cette activité en main d'œuvre, SARTEX a créé son propre centre de formation professionnelle des métiers du textile. Elle promeut un partenariat avec l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Monastir qui présente un atout pour SARTEX en termes de recrutements des cadres.

1. Ressources humaines de SARTEX : une ressource qui se raréfie⁷⁷

1.1. Données démographiques

L'activité de textile nécessite une force de travail principalement jeune et compétente pour pouvoir gérer le rendement. Selon la base de données qui nous a été fournie par la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la société, la tranche d'âge dominante dans le groupe SARTEX est celle de 21 ans à 40 ans. Elle dénombre 3 890 employés parmi un total 5 372, en 2022, soit 72%. Alors que l'âge moyen dans ce groupe est de 25 ans.

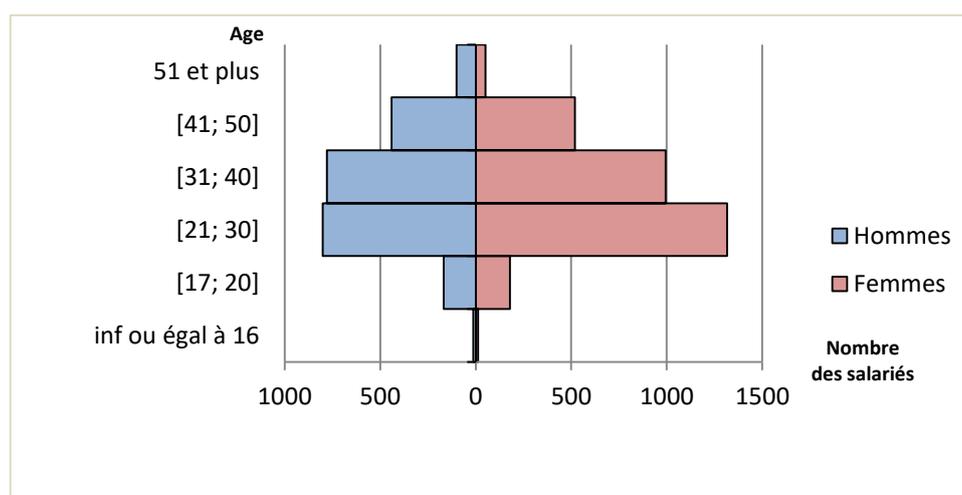


Figure 11: La pyramide des âges par genre du groupe SARTEX, 2022

Source : DRH SARTEX, 2022, élaboration S. Chakroun.

⁷⁷ Source de données : une base de données fournis par la Direction des Ressources Humaines (DRH) de SARTEX

Les salariés du groupe SARTEX (ouvriers et cadres) enregistrent une légère prépondérance de sexe féminin qui présente 57% du total des salariés, le reste étant de sexe masculin. L'analyse de la répartition par genre des ouvriers, seulement, montre le taux important du masculin dans cette activité. Notons que ce secteur est caractérisé par domination de la main d'œuvre féminine.

Les données ont relevé 1 690 hommes sur 4 171 du total des salariés soit un pourcentage de 40.5%. Le groupe embauche donc 2 481 (59.9%) femmes. Même au niveau des ouvriers, on observe une légère différence et une participation importante de sexe masculin. Cette présence masculine peut être justifiée par l'activité de teinture et de lavage à SARTEX qui emploie plutôt des hommes que des femmes.

L'établissement SARTEX, est le seul site spécialisé à la teinture, au lavage et à la finition, en engageant 1 937 employés soit 36% de l'ensemble de groupe. Cet effectif est réparti en 1 064 hommes et 873 femmes dont une prédominance masculine de 54.9% des salariés dans le site SARTEX.

1.2. Un taux d'encadrement très honorable

Le taux d'encadrement⁷⁸ des grandes entreprises est caractérisé par son importance. En se référant aux données statistiques fournis par l'entreprise, SARTEX dénombre, en avril 2022, 1 100 cadres sur un total de 5 372 employés ce qui relève un taux d'encadrement de 20.5%.

Selon l'INS en 2014⁷⁹, le taux d'encadrement moyen dans l'industrie tunisienne a enregistré 16%. Donc ce taux est plus élevé chez SARTEX ce qui est honorable et constitue un point fort.

1.3. Ventilation des types de contrats : la prédominance des CCD

Les contrats à SARTEX sont divisés en six catégories. Tout d'abord le **CDD** Contrat de travail à Durée Déterminée, il concerne 4 170 employés soit 78% du total. Vient ensuite le **CDI** Contrat à Durée Indéterminée, il présente 914 employés soit 17%. En troisième lieu on trouve, le **CAP** Contrat d'Adaptation Professionnelle. Il s'agit d'une période de formation dans les situations réelles du travail afin de l'intégration professionnelle d'une personne handicapée. Cette catégorie ne compte que 89 personnes, soit 2%, et sont tous considérés

⁷⁸ Taux d'encadrement= (Nombre total d'employés/nombre total des gestionnaires) x100

⁷⁹ <https://managers.tn/2018/10/17/taux-dencadrement-dans-les-entreprises-tunisiennes-focus/#:~:text=Dans%20Managers%2C%20Startups%20Amer%20constat%3A%20le%20taux%20d%E2%80%99encadrement,ceci%20impacte%20n%C3%A9gativement%20la%20productivit%C3%A9%20et%20la%20croissance.>

comme des stagiaires. Le quatrième type de contrat est le **CIAP** Contrat d'Insertion d'Aptitude Professionnelle qui présente 81 stagiaires. Ce type de contrat est fait pour ceux qui ont dépassé l'âge légal (entre 16 et 20 ans) en tant qu'apprentis et n'ont pas un diplôme pour un SIVP.

Et enfin on a le **SIVP** Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle pour ceux qui possèdent un diplôme bac et plus, il y compte 84 stagiaires. La **période d'essai** présente une période de transition vers la vie professionnelle afin de préparer leur dossier pour l'intégration directe au travail. Elle ne compte que 34 salariés. (Figure 10)

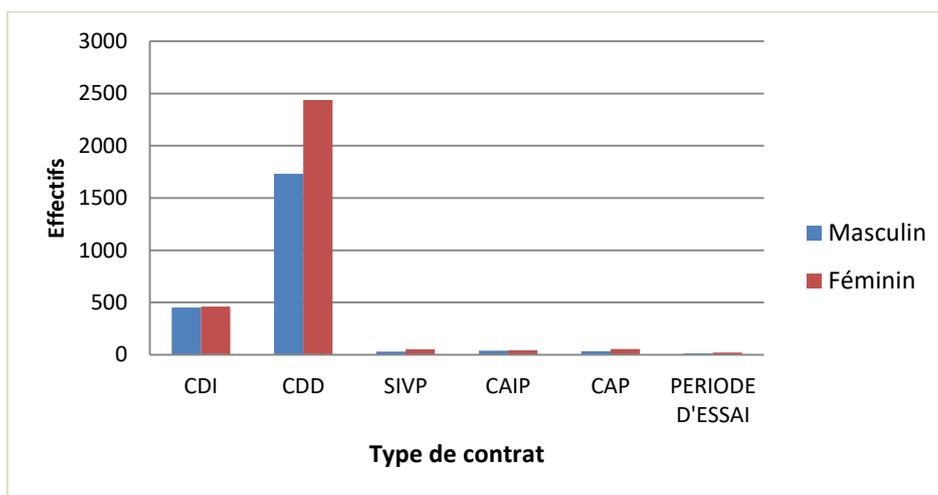


Figure 12: Type de contrat à SARTEX par sexe en 2022

Source : DRH SARTEX, 2022

Les données du graphique sont réparties dans le tableau suivant

Tableau 13: Répartition du type de contrat par genre au groupe SARTEX

| Type de contrat / Genre | CDI | CDD | SIVP | CAIP | CAP | Période d'essai | Total |
|-------------------------|-----|------|------|------|-----|-----------------|-------|
| Masculin | 451 | 1731 | 32 | 39 | 33 | 13 | 2299 |
| Féminin | 463 | 2439 | 52 | 42 | 56 | 21 | 3073 |
| Total | 914 | 4170 | 84 | 81 | 89 | 34 | 5372 |

Source : DRH SARTEX

On constate une grande prépondérance de type de contrat à durée déterminée CDD qui caractérise le travail au secteur textile en Tunisie. On y trouve 78% des salariés avec un CDD et 85.2% dans la catégorie des ouvriers. Dans cette configuration, SARTEX est obligée de recruter d'une façon continue. Elle a choisi la flexibilité comme politique de recrutement car elle est une entreprise TE et un sous-traitant pour les grandes marques internationales. Le jour où ces marques cessent de travailler et de commander, l'entreprise se trouve sans travail et par conséquent avec des centaines de chômeurs sur les bras.

1.4. Un turnover maîtrisé : un engineering social de haut niveau

Le taux de turnover des salariées, ou dite aussi le taux de rotation, est le pourcentage des salariés qui quittent leurs emplois dans une entreprise donnée dans une période de temps déterminée, généralement une année (12 mois). C'est un indicateur clé dans la gestion des ressources humaine de l'entreprise.

Le point positif à SARTEX, comme les responsables nous l'ont indiqué, est qu'ils n'ont pas un grand turnover au niveau des cadres. Par contre, la population ouvrière connaît un turnover élevé. Une fois expérimentés, les cadres techniques, les ingénieurs en particulier quittent SARTEX à la recherche des postes plus prometteurs. Généralement, l'offre de meilleurs salaires est la motivation première pour cette mobilité.

L'entretien avec le responsable coupe montre que le turnover en coupe est plus faible que dans la confection. « La plupart des cas qui abandonnent le travail après leur recrutement pour un métier meilleur, vont vers une entreprise ou un domaine non stable comme le tourisme et l'hôtellerie. Presque 80% de ces abandons reviennent après une période et veulent reprendre leurs postes. »⁸⁰

SARTEX nous a fournis les données des départs et des embauches des années 2020, 2021 et les trois premiers mois de 2022⁸¹. Pour notre calcul du taux de turnovers⁸², nous allons considérer l'année 2021 comme exemple.

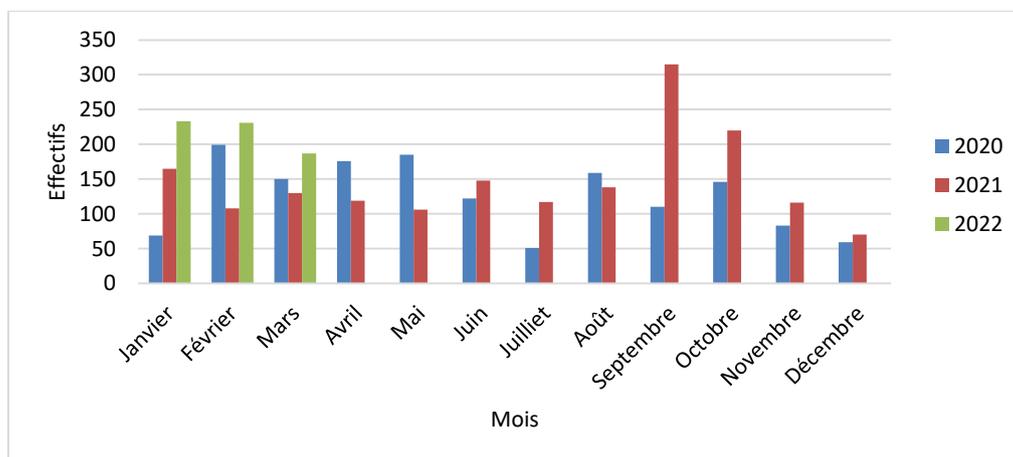


Figure 13: Le nombre des départs à SARTEX entre 2020 et 2022 par mois

Source : DRH SARTEX

⁸⁰ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁸¹ Une période très impactée par la pandémie de COVID-19.

⁸² Taux de turnover ou de rotation en % = [nombre de départs durant l'année / effectif moyen] x 100
<https://www.smallbusinessact.com/blog/taux-de-turnover-entreprise/>

SARTEX compte 1 752 départs et une moyenne de 5 000 employés en 2021. Ce qui donne à l'entreprise un taux de rotation annuel de 35.04%. Nous constatons un nombre élevé des départs dans les mois de septembre et d'octobre de 2021 qui a enregistré respectivement 315 et 220 contre 110 et 146 en 2020. Ainsi les trois premiers mois de 2022 affichent un nombre plus élevé que celui de la même période des deux années précédentes. Ces départs sont expliqués par **l'impact de la crise mondiale de la COVID-19 sur l'économie mondiale et particulièrement sur l'emploi dans les ITH.**

Selon les données statistiques fournis par SARTEX, la société a enregistré un total de 2 594 embauches en 2021. C'est-à-dire un taux de renouvellement des effectifs près de la moitié, ceci est expliqué par le renouvellement des contrats qui est considéré comme des nouvelles embauches.

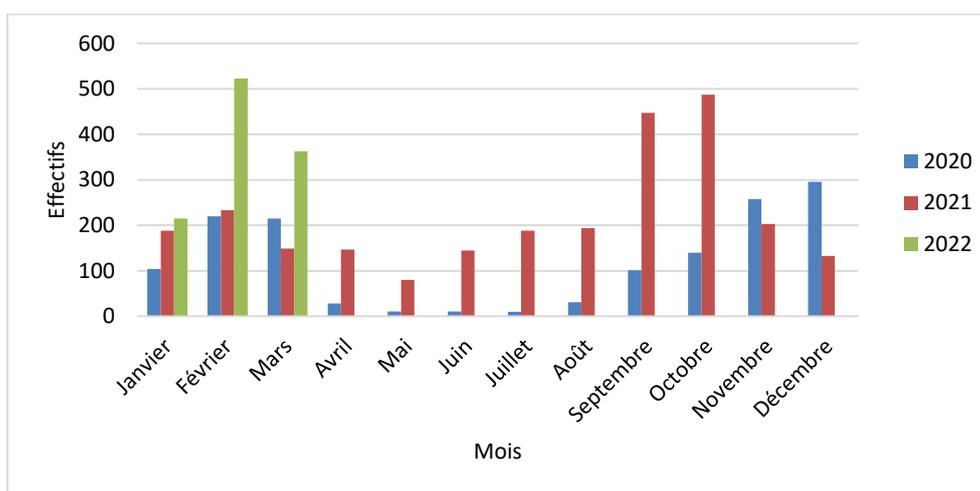


Figure 14: Le nombre des embauches à SARTEX entre 2020 et 2022 par mois
Source : DRH SARTEX

2. Politique de recrutement de SARTEX : une dimension stratégique pour la firme

Avec un turnover élevé et des commandes instables qui peuvent arriver subitement et dans courts délais, SARTEX est toujours dans l'obligation de licencier et/ou de recruter et parfois massivement.

2.1. Les conditions de recrutement

Le responsable des relations publiques chez SARTEX R. ZARRAD a informé que pour le recrutement, l'âge varie entre 18 et 38 ans et le niveau d'étude requis est de préférence pas moins de la 9^{ème} année collège soit 3^{ème} année secondaire d'ancien régime. Le besoin de recrutement se fait les départements de production (en termes d'effectifs et/ou postes). Il doit

être validé et justifié par eux. Puis il est transmis à la direction générale, qui le valide. Enfin, l'exécution se fait par le service de recrutement.⁸³

Au niveau de la main-d'œuvre, l'entreprise cherche en premier lieu **l'expérience** (c.à.d. quelqu'un qui a déjà travaillé en usine), et puisque celle-ci est rare, elle prend en considération **le niveau scolaire** qui permet, selon les recruteurs, d'apprendre facilement et plus vite. Enfin, elle cherche les candidats les plus jeunes. Notons que des préférences par genre peuvent compter selon la tâche à accomplir. Par exemple la chaîne de délavage est plutôt des hommes, alors que celles qui confectionnent sont essentiellement des femmes.⁸⁴

Selon le responsable des relations publiques de la firme⁸⁵, SARTEX est en tendance de recruter et de former la main d'œuvre masculine. L'avantage est la disponibilité avec la possibilité de travailler par équipe la nuit. Il existe des postes qui nécessitent de la main d'œuvre masculine surtout dans le délavage de jean. En ajoutant que la main-d'œuvre avec ou sans expérience postulent pour travailler à SARTEX et à DENIM HOUSE.

Le recrutement pour une fonction est basé sur des descriptions, des profils et des compétences spécifiques. Le service de recrutement, à SARTEX, cherche dans ces fonctions, lors des entretiens, les éléments les plus brillants qui représentent bien l'intelligence et le dynamisme.

Le recrutement à SARTEX se fait suivant un processus bien déterminé.

2.2. Processus de recrutement

Le recrutement commence par un besoin qui doit être validé par la direction générale. Il est engagé par un besoin tout en sélectionnant les meilleures et les plus jeunes, puisque l'entreprise vise l'avenir dans un horizon de 10 à 20 ans.

Les responsables à SARTEX décrivent ce processus : le recrutement des ouvriers et des ouvrières commence par des entretiens. Une fois concluants, les noms et les coordonnées de retenus seront enregistrés sur une liste d'attente. Une fois le besoin est exprimé, ils/elles sont appelées à l'usine.

⁸³ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30/03/2022 à SARTEX.

⁸⁴ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30/03/2022 à SARTEX.

⁸⁵ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30/03/2022 à SARTEX.

Lors de notre passage à l'entreprise, le responsable des relations publiques M. R. ZARRAD nous a informé qu'aujourd'hui environ 300 personnes de la région Oueslatia-Kairouan sont sur la liste d'attente. Cette liste est faite par le département de ressources humaines (DRH) de l'entreprise. L'information à propos le besoin de l'entreprise en main d'œuvre est fait par divers méthodes. Pour les régions intérieures du pays, une équipe SARTEX explore le site pour connaître ses problèmes. On possède également par recours aux réseaux sociaux ou également par affichage dans les lieux publics (sièges de délégation, souks, cafés, etc.).

Selon le responsable de la chaîne coupe⁸⁶, le recrutement au département "coupe" est plus aisé. C'est une tâche qui ne demande pas un grand effectif. Selon les données statistiques fournies par SARTEX, la main-d'œuvre en coupe compte 214 au total soit 119 ouvriers et 95 ouvrières, la plupart sont de la région du Sahel. La saturation de la main-d'œuvre est surtout dans le domaine de la confection.

3. Le bassin d'emploi et de vie de SARTEX : un bassin en cours de saturation et une jeunesse qui fuit les métiers des ITH

Un bassin d'emploi est un espace géographique où la majeure partie de la population habite et travaille. Autrement dit, la majorité des habitants ne sort pas de cette zone pour se rendre sur son lieu de travail. C'est donc une configuration de l'aire d'influence des grands pôles d'emploi.⁸⁷

La population active est le potentiel démographique qui constitue la base de toute activité économique. Le métier d'habillement, particulièrement la confection, se base surtout sur la main d'œuvre nombreuse et disponible pas très loin des entreprises qui les embauchent.

3.1. Une saturation du bassin d'emploi de Ksar Hellal et du Sahel tunisien

La conurbation de Ksar Hellal-Moknine est constituée de Ksar Hellal, Moknine, Teboulba, Bekalta, Sayada, Lamta, Bouhjar, Ksibet el Mediouni, Bennane, Bodheur, Touza. Toutes ces villes et villages sont assez rapprochées les unes d'autres et même coalescentes dans certains secteurs ce qui représente un grand bassin d'emploi avec une urbanisation remarquable.

Ksar Hellal attire depuis les années 1960 une main d'œuvre en provenance des villes voisines à des degrés variables en fonction de la proximité, du poids démographique et des traditions. Le géographe Ridha Lamine a décrit ce bassin dans son ouvrage "Villes et citadins

⁸⁶ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

⁸⁷ Wikipédia, Bassin d'emploi. https://fr.wikipedia.org/wiki/Bassin_d%27emploi

du Sahel Central", en affirmant qu'il s'agit d'« *Un bassin de main d'œuvre artisanale fonctionnait donc pour assurer le recrutement d'une force de travail non limitée à Ksar hellal* ». (LAMINE R., 2001, p 245)

A travers les entretiens avec nos interlocuteurs à SARTEX, nous avons constaté une pénurie de la main d'œuvre dans le gouvernement de Monastir et au Sahel. Ce phénomène est expliqué par deux principaux facteurs, premièrement **démographique** qui consiste en la baisse du taux de natalité suite à la politique planification familiale. Selon l'INS, ce taux a passé de 45.47‰ en 1960 à 18.87‰, en 2014, en Tunisie. En 2004 on a enregistré la valeur la plus basse avec 16.48‰. En fait, la Tunisie a enregistré une diminution de 59% de taux de natalité entre 1960 et 2014. En outre, on enregistre une **baisse des flux de l'exode rural** des régions de l'Ouest du pays vers l'Est, entre autres les villes littorales et industrielles comme Ksar Hellal. Deuxièmement, **la rétention scolaire** au Sahel tunisien, surtout des jeunes filles qui représentent la force de travail dans ce métier en confection, est élevée dans cette région privant ainsi les usines d'une main d'œuvre potentielle.

Le directeur général de SARTEX K. ZARRAD a expliqué ce phénomène en disant que « *Les parents du Sahel tunisien veulent aujourd'hui enseigner leurs enfants et les pousser à terminer leurs études secondaires et même à aller à l'université* »⁸⁸

Les données statistiques de l'INS ont enregistré 65 000 abondants scolaires en Tunisie en 2021 contre 100 000 abondants pour les années précédentes. Le pourcentage le plus bas a été enregistré au Sahel tunisien et en particulier à Monastir. Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat du gouvernorat de Monastir de l'INS en 2014, le taux de scolarisation de la tranche d'âge de 6 à 14 ans a enregistré 96.43% contre 97.62% au total de la Tunisie. Ainsi le taux de la scolarisation au supérieur (19 à 24 ans) a enregistré 44.96% contre 47.64% au total de la Tunisie.

Le responsable des relations publiques à SARTEX a ajouté « Qu'il y a 20 ans, le textile était un métier de faveur pour les jeunes du Sahel et dans la région de Ksar hellal. Aujourd'hui ce n'est plus le cas, les ambitions des familles évoluent et optent pour l'enseignement de leurs enfants. Dans les années 1970 et 1980, le Sahel était un bassin d'emploi riche, et l'activité textile et habillement a été bien connu et bien appréciée. »⁸⁹

⁸⁸ Entretien avec M. Kamel ZARRAD, le directeur général du groupe SARTEX, le 03/03/2022 à SARTEX.

⁸⁹ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30/03/2022 à SARTEX.

Auparavant, les entreprises exportatrices textiles commencent à embaucher dans les zones littorales et surtout dans la région du Sahel. Elles n'y avaient pas de problèmes de disponibilité de la main-d'œuvre. A travers le temps et à partir des années 1990, la population du Sahel a augmenté, mais la nouvelle génération n'est plus attirée par le métier dans les ITH. La régression de la main d'œuvre industrielle commence peu à peu jusqu'à atteindre aujourd'hui l'état de saturation et pénurie de la main d'œuvre qualifiée et non qualifiée.

Cette pénurie n'est que relative puisque les migrations intérieures compensent le manque local et régional par les jeunes femmes et hommes qui viennent s'installer et travailler à Ksar Hellal et sa région. Ajoutons à cela que cette migration touche maintenant les filles autant que les garçons, les familles et également des personnes célibataires. La saturation du bassin d'emploi de SARTEX s'est accentuée avec l'apparition de très grandes entreprises, employant par milliers, surtout dans l'activité de câblage automobiles.

3.2. Le recours à la main d'œuvre des régions intérieures de la Tunisie : une division nationale du travail

En 2015, la société a changé de stratégie. Elle a choisi d'aller là où il y avait de la main-d'œuvre dans les régions Ouest du pays. En fait, les usines de câblages automobiles allemandes présentent une concurrence sérieuse pour la main d'œuvre au Sahel et entre autres pour SARTEX. Citons, selon l'APII en 2022, "Electro Contact Tunisie"⁹⁰ employant 2 040 salariés et "PSZ Tunisie"⁹¹ avec 1 068 salariés.

La majorité de la main-d'œuvre installée au Sahel est originaire des régions intérieures de la Tunisie. Ainsi nous notons par la notion main-d'œuvre la population active non seulement la main-d'œuvre qualifiée. Cette main-d'œuvre migrante a acquis de l'expérience dans ce secteur par le travail dans des diverses entreprises des ITH. Selon les responsables de SARTEX, la plupart de ceux qui ont quitté les autres entreprises viennent chez SARTEX en quête de la stabilité et le statut juridique garanti. Mais actuellement cette catégorie présente une minorité, voir la grande concurrence des firmes industrielles pour l'emploi. Chaque entreprise donne des avantages à leurs travailleurs pour ne pas abandonner le travail.

⁹⁰ **Electro Contact Tunisie** est une filiale du groupe allemand "Nexans autoelectric". Son siège social en Tunisie est situé à Ksar Hellal. C'est une entreprise totalement exportatrice, spécialisé à la production des faisceaux des câbles.

⁹¹ **PSZ Tunisie** est une entreprise allemande totalement exportatrice des industries mécaniques et métallurgique spécialisé dans la fabrication des faisceaux de câbles. Son siège social en Tunisie est situé à Ksar Hellal à proximité de l'entreprise SARTEX.

Outre que le problème de la pénurie de la main d'œuvre, l'entreprise doit traiter avec les conflits qui peuvent se déclencher entre les travailleurs au sein de la firme.

3.3. L'impact des conditions de travail sur la santé et le bien être des travailleurs

Le travail à SARTEX, comme toutes les autres entreprises de textiles, peut provoquer des maladies professionnelles chez ses salariés. SARTEX a enregistré de nombreux cas même à l'âge de trentaine qui souffrent de ces maladies surtout au niveau de l'articulation des mains. Ce sont surtout des femmes qui ont un faible niveau scolaire et elles n'ont pas le choix que de continuer le travail. Ces maladies sont mêmes au niveau des cadres, à force de rester plusieurs heures à la même position, ils ont le risque d'avoir des maladies de dos et cou.

L'accessibilité et la mobilité des travailleurs présentent un paramètre clé de caractérisation du bassin d'emploi.

3.4. La mobilité géographique des ouvriers de SARTEX

La société a étendu son bassin d'emploi sur les gouvernorats de Monastir et Mahdia. Le responsable des relations publiques de l'entreprise nous a informés qu'au début, SARTEX ne disposait pas de bus de ramassage. Avec le temps cela a changé, la main-d'œuvre est attirée par les entreprises qui leur fournissaient des services de transports.

Pour minimiser leur départ en main d'œuvre, SARTEX a investi, il y a plus de deux ans, dans des bus privés pour transporter leurs travailleurs. Ce système de ramassage ouvrier a couvert les zones rurales de Moknine, telles qu'Amirat et Cherahil, et plus loin, les zones de Hebira (au Sud de Mahdia) et la ville de Monastir et Khniss au Nord. La région de Ksar Hellal qui contient le centre-ville, les 3 cités de Hay Riad. Moknine, Sayada, Lamta et Bouhjar bénéficient également du transport assuré par l'entreprise.

SARTEX dispose aujourd'hui 22 lignes de bus avec 208 stations en tout. Ces lignes s'étendent jusqu'à la ville de Monastir au Nord et à Hebira au Sud. Pratiquement la main d'œuvre se mobilise quotidiennement de deux gouvernorats de Monastir et Mahdia vers principalement SARTEX et DENIM HOUSE.

SARTEX fait cet effort pour le ramassage de ses ouvriers non seulement par philanthropie, mais aussi pour une rationalité économique qui consiste à diminuer le taux d'absentéismes et pour réduire la fatigue dans les moyens de transports publics peu performant. Cette politique est payante car le taux d'absentéisme est maîtrisé et la productivité de travail est très appréciable.

Une proportion importante des hommes qui travaillent au délavage disposent de motocyclettes pour leur mobilité quotidienne au travail. Beaucoup d'ouvriers ont acheté ces motocyclettes suite à des facilités accordés par l'entreprise. La société les a encouragés à les acheter avant la mise en place du service des bus. SARTEX a contracté une convention avec un fournisseur de motos. Les acquéreurs les ont achetés sans intérêt avec un paiement échelonné dans le temps. A travers cette formule, de nombreux travailleurs ont acheté leurs motocyclettes.

SARTEX a réservé une grande partie de son parking pour le stationnement des motocyclettes des ouvriers. Ils peuvent travailler tout en étant rassurés sur leur bien.



Photo 7 : Un grand nombre de motocyclettes dans le parking de SARTEX

Source : Prise personnelle, le 03/03/2022 à 10h

4. Le centre de formation des métiers du textile SARTEX : une innovation qualitative dans le secteur privé tunisien

Suite à la carence d'une main d'œuvre qualifiée, SARTEX a pris l'initiative de créer son propre centre de formation et garantir sa qualité de travail.

4.1. Les raisons de la création du centre de formation privé de SARTEX

Depuis 2012, SARTEX a jugé nécessaire de développer son propre centre de formation pour assurer au moins une partie de ses besoins en ressources humaines qualifiée.

Cette activité a commencé au début dans les lignes du site SARTEX réservée à la formation continue. La première génération des ouvriers et ouvrières en ITH sont partis à la retraite. Le bassin d'emploi industriel, surtout en activité confection, a connu un manque de main-d'œuvre qualifiée. En outre, la main-d'œuvre venant des régions de l'intérieur du pays

est une main-d'œuvre sous qualifiée. Enfin, nos interlocuteurs à l'usine nous ont confirmé la faiblesse du système de formation professionnelle nationale et régionale.



Photo 8: Vue de l'extérieur du centre de formation professionnelle de SARTEX
Source : SARTEX

Le centre est entré en activité en 2014, pour un budget d'environ sept millions de dinars. La GIZ⁹², la coopération technique allemande, a contribué au niveau de 11% à cet investissement et ce sous la forme d'expertises et élaboration de programme.

Depuis sa création officielle jusqu'à aujourd'hui, le centre a réussi à former plus de 1500 personnes. Elles sont tout de suite opérationnelles sur les chaînes de production du groupe.

4.2. Un programme spécifique à SARTEX

La qualité de la main-d'œuvre cherchée par SARTEX et ses différents établissements ne peut pas être assurée par les centres de formation professionnelle nationale. La qualité et les moyens techniques et technologiques du centre privé de SARTEX sont plus développés. Ce centre possède des programmes spécifiques et adaptés aux besoins du groupe. En outre,

⁹² **La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)** est l'agence de coopération internationale allemande pour le développement. Elle siège à Bonn, Allemagne. Elle a été fondée le 1er janvier 2011 par fusion de trois agences de développement allemandes : la Deutscher Entwicklungsdienst (DED), la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), et l'Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt). Elle est directement financée par le ministère fédéral de la coopération économique qui est chargé au niveau gouvernemental de l'aide au développement économique. Elle est particulièrement active en Amérique du Sud et en Afrique.

chaque ingénieur et cadre qui travaillera à SARTEX doit faire un passage obligatoire par le centre.

La société peut prévoir, chaque année, ces besoins en cadres et ouvriers. Elle doit être prudente et vigilante pour remplacer les partants et ce surtout dans les postes clés des chaînes.⁹³ Le directeur du centre de formation exprime qu'il faut avoir toujours une dizaine d'expérimentés et bien formés dans ces postes-là.

L'âge des apprentis au centre varie entre 16 et 20 ans. Ils étudient les cours pratiques et les cours théoriques. Les cours théoriques sont enseignés par des enseignants du centre public de formation professionnelle de Ksar Hellal et la partie pratique est enseignée par les meilleurs anciens techniciens de SARTEX.

Le centre de formation SARTEX possède une capacité annuelle limitée (entre 150 et 200 personnes par an). Toutefois les besoins peuvent dépasser les 400 à 500 ouvriers par an. Certains apprentis-élèves sont affectés avant même qu'ils ne terminent leurs stage. L'appel à l'usine est urgent.

4.3. Les zones de recrutement des apprentis

La recherche de la main d'œuvre n'est pas assez facile pour les entreprises de confection basées dans la région du Sahel qui souffre d'une saturation de son bassin d'emploi. Comme le recrutement pour le travail, cette recherche se fait dans les régions intérieures et rurales du pays et par des campagnes de bouche à oreille et parfois sur les plateformes digitales comme Facebook et LinkedIn. Puisque ces régions rurales n'ont pas des bureaux d'emplois, l'entreprise a coordonné le travail avec les commerçants, les chefs de secteur et les gouverneurs.

Une formation ouvrière se fait généralement dans le centre de formation professionnelle privée de SARTEX. Pour le site Oueslatia, par exemple, l'entreprise a fait des négociations pour l'implantation d'une petite cellule de formation à travers le centre gouvernemental de formation professionnelle à Haffouz.

Les régions rurales du gouvernorat de Mahdia sont concernées par cette recherche de l'entreprise pour la main-d'œuvre. La société assure le transport des apprentis à l'instar des ouvriers en exercice.

⁹³ Entretien avec Sofien SGHIR, le directeur du centre de formation professionnelle privé de SARTEX, le 09/05/2022 au centre de formation.

4.4. Les formations assurées au centre professionnelle de SARTEX⁹⁴

Le centre de formation professionnelle de SARTEX développe deux catégories de formation : une **formation initiale** une formation pour les agents de fabrication des industries et habillement **CAP**⁹⁵. Cette formation existe dans les centres publics mais elle manque généralement d'application. Ainsi, il y a des formations en cours de développement, tels que la formation BTP (Brevet de Technicien Professionnel) et la formation de BTS (Brevet de Technicien Supérieur) en méthode et fabrication et en modélisme. Ce centre cherchera toujours à s'améliorer et diversifier ses formations.

Le deuxième type est **les formations à la carte** : ce sont des formations complémentaires de reconversion, de spécialisation et de qualification au profit des jeunes chômeurs demandeurs d'emploi. Il existe aussi une formation à la carte payante suite à une demande et au profit des entreprises qui le demandent.

Le programme de formation au centre est accéléré par rapport à ceux au centre public, et le travail pratique est très présent dans les programmes pour bien apprendre le métier. Il s'agit en fait d'une formation appliquée et professionnalisée.

Le centre SARTEX contient une unité de production expérimentale où le rendement n'est pas important à ses chaînes au contraire de ce qui doit être à l'entreprise.

La formation au centre est spécialement en confection, le reste des spécialités comme la coupe, les moniteurs et les techniciens, par exemple, sont directement sur les chaînes de production.

Selon le responsable coupe, il y a un projet d'introduction de découpage automatique au centre, puisqu'un apprenti qui bénéficie d'une formation au centre est beaucoup plus qualifié et performant. Il intègre rapidement à l'écosystème des ateliers et le climat général de SARTEX.

⁹⁴ Entretien avec Sofien SGHIR, le directeur du centre de formation professionnelle privé de SARTEX, le 09/05/2022 au centre de formation.

⁹⁵ Le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) en Tunisie est ouvert à ceux qui ont poursuivi leurs études jusqu'à la fin de la neuvième année de base (préparatoire, technique ou général). Sa durée est d'une année. C'est une bonne dose de pratique et d'immersion dans le milieu du travail permettant ainsi de former des diplômés immédiatement opérationnels et répondant parfaitement aux attentes du monde professionnel. <https://www.aac.ens.tn/fr/73/le-cap-certificat-d-aptitude-professionnelle>



Photo 9 : Une chaîne de production au centre de formation SARTEX
Source : SARTEX

4.5. Les acquis du centre SARTEX

Le centre a réussi à assurer au moins une partie du besoin de SARTEX en main d'œuvre hautement qualifiée avec un bon sentiment d'appartenance à SARTEX. Parmi les formateurs au centre on trouve de anciens techniciens de SARTEX à côté des professeurs qualifiés des centres publics.

Les encouragements que fait le centre pour ses apprentis sont : un centre bien équipé et accueillant de luxe, des conditions d'études très confortables, le temps d'apprentissage est soulagé, des bonnes et confortables chaises, des bourses d'études, des nouveaux matériels, des clubs, des excursions, etc. Le centre fournit donc, les ressources matérielles et humaines nécessaires pour une bonne formation pour les métiers textiles.



Photo 10: Les salles au centre de formation privée de SARTEX
Source : Prise par S. Chakroun, le 03/03/2022 à 13h08 au centre de formation SARTEX

A noter que les deux sites à Oueslatia et Tozeur ont démarré avec des groupes formés au centre SARTEX provenant de ces deux régions, et qui ont accepté de se déplacer à Ksar Hellal pour faire leur formation.

Le directeur du centre a ajouté qu'il n'y a pas de société dans son bassin d'emploi qui a suivi le modèle de SARTEX pour investir dans un tel centre de formation d'une telle qualité. Selon lui, la formation doit être une unité et un système à part et pas au sein de l'entreprise. Le traitement et le langage avec un apprenti n'est pas le même avec un ouvrier. Le centre est une structure d'étude.⁹⁶

Ce centre répond à un besoin en main d'œuvre qualifiée pour la société et pour toute la région. Mais le directeur général K. ZARRAD affirme que le centre n'arrivera pas à suffire aux besoins de SARTEX ce qui l'obligera, à moyen terme, à travailler avec des sous-traitants en formation à l'intérieur du pays.

4.6. Les difficultés confrontées par le centre SARTEX

Le directeur du Centre a déclaré qu'un apprenti coûte à l'entreprise lors de sa formation un peu plus de dix mille dinars.

L'un des difficultés est que certains apprentis terminent leur formation au centre SARTEX et quittent pour aller travailler chez une autre entreprise. Ces apprentis sont des mineurs que l'entreprise ne peut pas leur faire de contrats pour les obliger à travailler avec SARTEX après avoir terminé la formation. Ainsi, le manque des apprentis et la difficulté de se traiter avec la nouvelle.

Le directeur du centre affirme que celui-ci contribue au développement des ITH au Sahel et en Tunisie. Selon le directeur du centre, SARTEX n'a pas créé le centre pour le bénéfice matériel mais plutôt pour le bénéfice humain⁹⁷. Il s'agit d'un investissement de long terme et à rentabilité différée. Il peut être considéré aujourd'hui comme une perte sèche à SARTEX. La firme considère le développement des ressources de son bassin d'œuvre comme relevant de ses responsabilités.

Pour la formation des ingénieurs et des cadres textiles, SARTEX recrute chez les diplômés des établissements de l'enseignement supérieur.

⁹⁶ Entretien avec Sofien SGHIR, le directeur du centre de formation professionnelle privé de SARTEX, le 09/05/2022 au centre de formation.

⁹⁷ Entretien avec Sofien SGHIR, le directeur du centre de formation professionnelle privé de SARTEX, le 09/05/2022 au centre de formation.

5. Ouverture de l'entreprise aux établissements de l'enseignement supérieur et notamment à l'ENIM : une synergie positive avec le système universitaire régionale

SARTEX est bien ouverte aux études supérieures et à la recherche scientifique. Elle accueille les stagiaires et les visiteurs. Presque chaque semaine, l'entreprise reçoit des visites, que ce soit d'écoles, clubs, associations. Le directeur des ressources humaines est connu et reconnu par les professeurs et les responsables de l'ENIM et ailleurs.

5.1. Les avantages de la proximité de l'ENIM à SARTEX

SARTEX est un partenaire de la seule école qui forme les diplômés dans le textile en Tunisie, l'ENIM, implantée à Monastir. Cette proximité et appartenance de l'école au même milieu sociographique peut l'aider à avoir plus de la chance quand elle recruter des ingénieurs textiles ou autres. La société a réussi à attirer tous ans de très bons éléments. Elle jouit d'une grande visibilité chez eux⁹⁸.

Les responsables chez SARTEX ont avoués que la plupart des techniciens et d'ingénieurs qui travaillent à SARTEX sont diplômés de l'ENIM. SARTEX profite d'une très bonne image de marque grâce à ses recrutements, en des postes importants, et à sa bonne formation et sa stabilité.

5.2. Entreprise technologiquement avancée par rapport à l'université

SARTEX a acquis des technologies nouvelles et de pointe parfois inexistantes chez les établissements d'enseignement supérieur. Les futurs ingénieurs de l'ENIM choisissent SARTEX pour leurs stages. Ils espèrent acquérir qu'ils ne peuvent pas savoir à travers les cursus universitaires classiques.

Selon K. ZARRAD, la technicité de notre société est avancée par rapport à l'ENIM. Le cursus de cette dernière est encore dépassé d'un point de vue méthodologies, technologies et équipement en machines.

Donc, la formation universitaire seule devient insuffisante et encore loin pour la demande de l'industrie moderne. L'ouverture de SARTEX sur son écosystème universitaire régionale leur est bénéfique et vertueux.

⁹⁸ Le responsable des relations publiques, M. Rachid ZARRAD, est souvent sollicité par l'ENIM pour animer et/ou participer à ses manifestations et activités. Les futurs ingénieurs le côtoient souvent et ont accès facilement à lui.

5.3. Le recul des diplômés en textile

Selon une caractérisation donnée par le responsable coupe, un diplômé de l'ENIM en 2019, affirme qu'au cours des années précédentes, l'ENIM forme plus de 60 ingénieurs par an (dont 60% des hommes). Aujourd'hui, la situation a changé, les diplômés ne dépassent plus 50 ingénieurs par an dont 80% des femmes.⁹⁹

Ce changement est dû probablement au recul du secteur de textile et habillement dans l'économie nationale et au Sahel au profit des secteurs des services et de l'innovation technologique et informatique.

Selon le responsable coupe à DENIM HOUSE qu'aujourd'hui lors d'un recrutement d'un ingénieur en textile ou autre, l'entreprise cherche les Soft Skills¹⁰⁰. Puisque les écoles ne sont pas capables de former leurs étudiants dans ce domaine selon le besoins de l'entreprise. L'école ne prépare que partiellement aux travaux de l'usine, l'entreprise termine sa formation pour qu'il soit prêt à la vie professionnelle¹⁰¹. C'est l'apprentissage dans la vie professionnelle : Learning by doing.¹⁰²

L'entreprise s'engage à son apprentissage aux Hard Skills¹⁰³. La bonne chose à SARTEX est qu'elle assume la bonne formation de ces salariés pour leur bien et le bien de l'entreprise. L'entreprise a fait expérimenter ce concept avec des ingénieurs industriels, en informatique et en mécanique qui ont donné de bons résultats.¹⁰⁴

Conclusion

Avec une main d'œuvre jeune et un bon taux d'encadrement, l'entreprise ne peut que se développer et agrandir d'une année à l'autre. Mais la saturation du bassin d'emploi industriel et la pénurie de la main d'œuvre à Ksar Hellal et au Sahel tunisien préoccupent les entreprises industrielles particulièrement du textile et d'habillement.

⁹⁹ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

¹⁰⁰ Soft Skills sont les compétences douces désignent toutes les compétences liées au comportement d'un candidat, c'est-à-dire ses qualités humaines, relationnelles et professionnelles. Exemple de ces soft skills on trouve la communication, le travail d'équipe, le management, un esprit d'analyse et la créativité, etc.

¹⁰¹ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

¹⁰² Ce concept Learning by doing est une méthode de formation qui consiste à apprendre en faisant. Ce type d'apprentissage actif s'oppose à l'apprentissage théorique. Grâce au Learning by doing, l'apprenant retient plus facilement et rapidement l'information. Il est très développé aux USA et en Europe.

¹⁰³ Hard Skills sont des compétences techniques. Ils se développent avec l'expérience, l'entraînement, les études, etc.

¹⁰⁴ Entretien avec M. Skander GHARBI, le responsable coupe, le 08/04/2022 à DENIM HOUSE.

Les migrants des régions intérieures deviennent la nouvelle ressource de la main d'œuvre. SARTEX cherche lors du recrutement de la main d'œuvre jeune et/ou qui a de l'expérience dans les métiers des ITH. La concurrence et la pénurie de la main d'œuvre, contraint SARTEX de travailler avec des ouvriers sans expérience. D'où l'idée de la création de son propre centre de formation professionnelle qui a réussi à fournir une partie du besoin du groupe en main d'œuvre qualifiée. Pour leurs besoins en techniciens et ingénieurs, l'ENIM, en tant que la seule école des ingénieurs textile en Tunisie, permet à SARTEX de recruter facilement dans ces profils.

De par sa taille, sa puissance et sa maîtrise technologique SARTEX est un animateur très appréciable du son écosystème régionale et même nationale. Outre que sa maîtrise de son bassin d'emploi, SARTEX possède des Responsabilités Sociétale (RSE)¹⁰⁵ : elle travaille pour soigner son image de marque. En se rendant utile aux citoyens habitants de Ksar Hellal en fournissant de l'emploi mais également en "pensait" à leur santé et à leur "confort" culturels et psychique.

A l'instar de toutes les entreprises des ITH qui opèrent dans l'activité de jean, cette entreprise se caractérise par ses rejets pollués qui impactent l'environnement de la région. L'activité de SARTEX "accusée" par la société civile locale d'être très polluante. La firme essaie de corriger les dégâts causés par ses rejets. Elle veut se faire une image d'amie avec la nature.

¹⁰⁵ La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc.

L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance de l'entreprise. Son avantage résiderait en l'instauration d'une meilleure «contextualisation» des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise. (CCPS, 2012)

CHAPITRE 4

La responsabilité sociétale de l'entreprise et l'impact de ses activités sur son environnement écologique

Introduction

Une grande entreprise comme SARTEX qui veut travailler sur son image de marque, entretient des relations sociales remarquables au niveau de Ksar Hellal et du Sahel. C'est une entreprise totalement exportatrice qui se caractérise par sa Responsabilité Sociétale et ses actions avec ses employés. L'énorme quantité de jean délavé par an et la consommation en eau qu'elle implique impactent sérieusement l'environnement écologique immédiat de la ville et la baie de Khniss - Monastir et de sa région.

1. Un engagement sociétale remarquable de SARTEX

L'entreprise dispose des actions et des activités sociales au sein de l'entreprise ainsi que dans sa ville d'accueil qui est Ksar Hellal.

1.1. Les actions sociales de SARTEX avec ses employés¹⁰⁶

1.1.1. Le prix national du progrès social

Selon le site officiel du ministère des affaires sociales, les prix du progrès social sont " *des prix décernés aux entreprises publiques et privées qui se sont distinguées par leurs efforts continus en vue d'améliorer les conditions de travail, favoriser le dialogue entre les acteurs de la production ainsi que développer les compétences professionnelles au profit de leurs travailleurs, de même créer de nouveaux emplois, préserver leur résilience en renforçant leur capacité à affronter la concurrence et améliorant leur rentabilité*".¹⁰⁷

Presque toutes les informations de cette partie sont fournies par le responsable des relations publiques, un membre de la famille fondatrice de SARTEX M. Rachid ZARRAD.

En 2001, SARTEX a reçu le prix national du progrès social. C'est un prix octroyée chaque année par l'Etat via le Ministère des Affaires Sociales à la meilleure entreprise qui supporte, soutien et encourage ses employés à travailler dans des conditions descentes et dignes. Ce prix

¹⁰⁶ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30 mars 2022 à SARTEX.

¹⁰⁷ Le site officiel du ministère des affaires sociales, <https://www.social.gov.tn/fr/prix-du-progr%C3%A8s-social>

est une considération qui honore toute entreprise et qui témoigne si besoin il y est, de l'excellence du climat social dans l'entreprise primée.

Une cellule écoute est instituée à SARTEX et sert à résoudre les problèmes des employés par un rapport à la Direction Générale.

1.1.2. L'accord de SARTEX des crédits sans intérêt à ses salariés

Depuis ses premières années, SARTEX a accordé, à ses employés, des petits crédits sans intérêt. Aujourd'hui, un budget de près de 3 milliards de dinars de crédits est consacré pour cette action.

La subvention d'un crédit se fait par une commission qui examine les demandes et accorde les crédits pour ceux qui sont admissibles et qui répondent aux conditions mise par l'entreprise.

Trois critères président pour bénéficier du crédit. Tout d'abord, **une année d'ancienneté** au travail. Ensuite **la discipline** et enfin **la ponctualité**. C'est une façon de bonifier l'attachement à l'entreprise et la bataille pour la productivité.

Les travailleurs absentéistes sont privés de crédit. Ceux qui sont sanctionnés disciplinairement, ont privés du crédit pendant 6 mois. En cas d'avertissement, le travailleur peut profiter du crédit. La valeur du montant varie selon le score du travailleur. Le paiement du crédit par une retenue sur salaire du salarié, avec une déduction qui ne dépasse pas 25% à 30% du total de salaire.

1.1.3. Une prise en charge médicale correcte et appréciée par les ouvriers

SARTEX possède un service médical très développé qui prend en charge la santé de ses travailleurs. A ses débuts, elle a commencé avec un médecin permanent et une infirmière à plein temps. SARTEX se retrouve aujourd'hui avec deux médecins et presque cinq infirmières. En outre, elle est conventionnée avec des médecins spécialistes qui viennent consulter à l'usine une fois par semaine. Etant donné que la majorité des ouvrières sont des femmes, la société est également conventionnée avec une gynécologue. D'autres spécialités médicales sont présentes : un pédiatre, un dentiste, etc.

En cas de maladie, le salarié n'a pas besoin de s'absenter pour aller voir un médecin et payer pour la consultation. De plus, les travailleurs ont une carte assurance SARTEX qui couvre une bonne partie de charges médicales et de pharmacie.

1.1.4. La restauration chez les ZARRAD

SARTEX dispose d'un grand espace dans son établissement DENIM HOUSE. Le restaurant prépare des menus au personnel à des prix très raisonnables. Les conditions d'hygiène et de santé sont respectées. Les salariés prennent leur repas en toute sécurité et ne sont obligés à sortir de l'usine et perdre de ce fait, un temps précieux qu'ils doivent consacrer à la production.

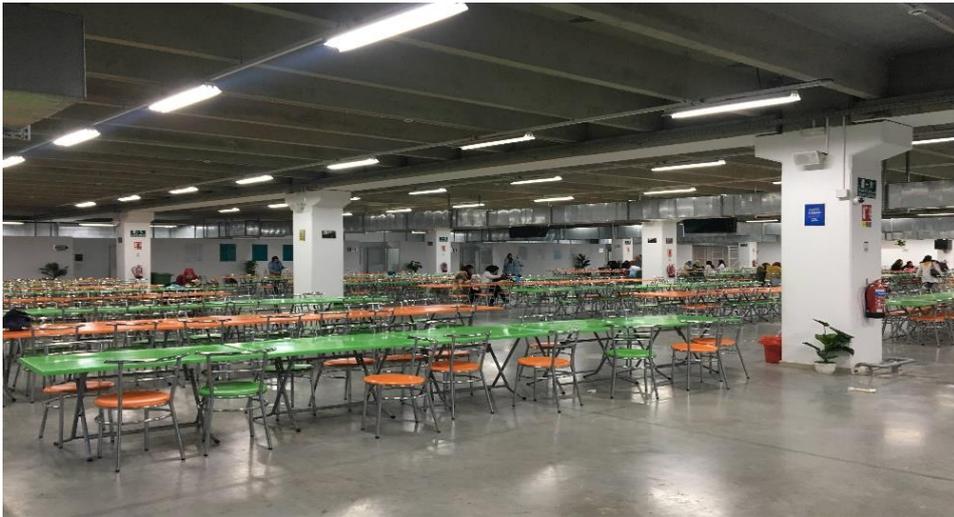


Photo 11: Le restaurant des employés du Groupe SARTEX
Source : Prise par S. Chakroun, le 03/03/2022 à DENIM HOUSE

1.1.5. Un service juridique au profit des salariés

Pour les questions juridiques, l'entreprise a une conseillère juridique (un bureau d'avocate) qui travaille à plein temps pour l'entreprise. Outre son intérêt pour les questions juridiques de l'entreprise, elle aide les employés qui ont besoin du conseil juridique ou qui ont des affaires devant les tribunaux, particulièrement concernant les cas de divorce.

1.1.6. La sécurité des travailleurs

En termes de sécurité et selon le responsable de santé, de sécurité et de l'environnement¹⁰⁸, la société agit toujours pour fixer et éviter les problèmes de sécurité tels que la sécurité incendie, la sécurité électrique et la sécurité des machines de travail. C'est une tâche routinière de l'entreprise.

Pour la sécurité des ouvriers, il y a des machines qui nécessitent des cages de protection comme la pose de rivet. Chaque machine de l'entreprise doit avoir son équipement de

¹⁰⁸ Entretien avec M. EL-BAHRI Abdelhamid, le responsable santé, sécurité et environnement, le 12 avril 2022 à SARTEX.

sécurité. Le rôle de l'entreprise est de surveiller les machines et d'assurer la protection des travailleurs.

La société a bien travaillé sur le capital humain (cadres et ouvriers). Elle a été à leur écoute et à leur aide en cas de besoin. En outre, SARTEX développe des actions sociales pour les travailleurs. Elle rassure une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)¹⁰⁹ active.

1.2. La politique RSE de SARTEX

La devise de SARTEX "*Notre vision est de contribuer au développement durable du pays*". En fournissant du travail à environ 5 000 travailleurs, la société fournit des moyens de subsistance pour des milliers des familles et de personnes, soit à environ 20 000 personnes, si l'on compte 4 membres par ménage. SARTEX a beaucoup travaillé pour améliorer son image pour attirer des travailleurs potentiels.

La directrice de production ¹¹⁰ nous a indiqué que les ouvriers et les ouvrières se plaignent toujours de la cherté de vie. L'entreprise aide certains groupes fragiles, en particulier les veuves responsables de nombreux enfants. Ses responsables se rendent parfois chez eux pour s'informer de leur situation et leur procurer des aides et subventions.

L'usine contribue au dynamisme de l'économie urbaine de Ksar Hellal, en stimulant le travail des taxis, les petits commerces et des Fast- Food, la restauration et les autres services à la personne.

Les grands actionnaires à SARTEX possèdent une fondation destinée à la charité et aux œuvres sociaux. Chaque année un budget conséquent est destiné pour l'amélioration et l'entretien des écoles, des lycées, la bibliothèque publique, etc. Lors des grands événements, comme Ramadan où l'Aid, l'entreprise accorde des dons aux nécessiteux. Elle développe également des actions à l'occasion les festivals, les évènements sportifs et dans la construction des mosquées.

¹⁰⁹ La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept né dans les années 1960. Ce concept désigne la prise en compte des préoccupations liées au développement durable des activités des entreprises. La RSE consiste à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les activités opérationnelles d'une entreprise et dans la stratégie de management mise en place. Il s'agit également d'interagir avec les parties prenantes (clients ou fournisseurs, par exemple) pour intégrer ces préoccupations dans leurs relations commerciales. <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199041-rse-responsabilite-societale-des-entreprises-definition-exemple/>

¹¹⁰ Entretien avec madame KHAYAT Boutheina, la directrice de production pour les services couture et coupe, le 08 avril 2022 à DENIM HOUSE.

SARTEX a réalisé un investissement dans l'hôpital régional Hadj Ali Soua¹¹¹ de Ksar Hellal avec un investissement de presque 500 milles de dinars. Elle a construit et équipé une unité de scanner. Le ministère n'a contribué qu'avec les médecins et les infirmiers. L'Etat n'a pas pu équiper cet hôpital régional avec de telle machine qui coûte un peu plus de deux millions de dinars.

Le responsable des relations publiques a avoué¹¹² qu'aujourd'hui, SARTEX est un membre dans un projet avec l'association de 'Ajiel Ksar Hellal' d'où un grand chantier est en cours de construction dans une partie relié à l'hôpital régional Haj Ali Soua.

En plus de sa grande histoire dans le textile, Ksar Hellal a été témoin d'un grand développement sur le plan social grâce aux actionnaires privés y compris SARTEX.

2. Impact de l'activité de traitement des jeans sur l'environnement naturel et physique de la ville de Ksar Hellal et ses environs

Le traitement des vêtements en jean par le lavage et la teinture impactent sérieusement l'environnement et la santé de la planète. Cette activité, surconsomme l'eau, rejette des eaux très toxiques, pollue les cours d'eau, et émettent de gaz à effet de serre, etc.

2.1. Une activité très consommatrice en eau

Le jean est une mode universelle et c'est aussi la pièce de notre garde-robe la plus polluante. De la culture du coton à sa teinture, un jean fait une fois et demie le tour de la terre et demande des milliers de litres d'eau. Ajoutons à cela les résidus de produits chimiques qui servent à la teinture et qui sont régulièrement déversés dans les cours d'eau.

« Il faut dire que seulement 80% de la teinture s'accroche aux vêtements tandis que les 20% restants sont rejetés lors du rinçage. D'après l'ONU, il s'agirait même du second facteur de pollution de l'eau à travers le monde ! »¹¹³

Notre pays et notamment la région du Sahel, connaissent une pénurie d'eau suite à la surexploitation des eaux souterraines. Pour leur consommation d'eau, SARTEX utilise l'eau de la SONEDE et des puits profonds creusés dans l'enceinte de l'usine.

¹¹¹ Haj Ali Soua né en 1870 à Ksar Hellal et décédé en 1953. Il a travaillé dans l'agriculture et le textile avant de se spécialiser dans le commerce du coton qui lui permet d'amasser une petite fortune. Il est connu surtout par ses actions sociales dont notamment la construction et le financement d'une école primaire, en 1929, et qui porte aujourd'hui son nom : l'école primaire Haj Ali Soua. En plus de la construction et le financement d'un hôpital local, devenu régional, qui porte aussi son nom : l'hôpital régional Haj Ali Soua. La commune a consacré une rue pour ce personnage. Une statue de ce personnage a été élevée dans l'Avenue Habib Bourguiba à Ksar Hellal.

¹¹² Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30 mars 2022 à SARTEX.

¹¹³ Entretien avec M. HASSINE Mounir, le président de l'FTDES, le 10 mai 2022 à Ksibet el Mediouni.

L'entreprise travaille avec les deux sources. Pour **le lavage**, l'entreprise nous a déclaré qu'elle utilise généralement **l'eau des puits**. L'eau de **la SONEDE** est souvent utilisée en **teinture**.¹¹⁴ Puisque la société produit des millions de pièces cela se traduit par une gigantesque consommation des quantités d'eaux exploitées. Ceci aggrave la crise de l'eau dans la région et contribue au déclin de la nappe phréatique qui peut conduire à sa salinité à l'avenir. Si elle ne s'est déjà entamée.

En effet, toutes entreprises de traitement de textile sont obligées par la loi de faire des stations de prétraitement. Le problème est que ces stations ne sont généralement pas conformes et les eaux usées dépassent la capacité de traitement de la station et sont souvent en panne. Pour parer à cet écueil et après des années des traitements approximative des eaux usées de l'usine, SARTEX a construit une station de traitement performante.

2.2. L'implantation à SARTEX d'une station de traitement moderne

Le secteur de l'industrie textile, particulièrement l'activité de jean, prend de plus en plus conscience de son impact environnemental. Plusieurs spécialistes du denim tentent de trouver des solutions écoresponsables.

SARTEX de sa part est consciente de ce danger. En tant que société responsable socialement, la première chose qu'elle doit observer est de respecter l'environnement. L'activité de délavage est polluante, pour continuer le travail avec les grands clients et les marques internationales, il est obligatoire pour elle d'avoir une station de traitement des eaux usées produites par l'usine.

Le responsable des relations publiques à SARTEX affirme que nous ne pouvons pas laisser couler les eaux bleues dans le canal de l'ONAS car les clients ne travailleraient pas avec nous et nous seront sanctionné par le marché¹¹⁵.

SARTEX a commencé, dès son entrée dans le domaine du délavage, en 1997, par une petite station simple avec une capacité réduite puisque l'entreprise était de taille moyenne. En 2022, SARTEX est devenu un grand groupe avec une production à échelle mondiale et des clients nombreux parmi les firmes multinationales. Elle a investi une nouvelle station de traitement d'une superficie totale de 3 000 m² qui utilise de nouvelles technologies de pointes et à traitement biologique.

¹¹⁴ Entretien avec M. EL-BAHRI Abdelhamid, le responsable santé, sécurité et environnement, le 12 avril 2022 à SARTEX.

¹¹⁵ Entretien avec M. Rachid ZARRAD, le responsable des relations publiques à SARTEX, le 30 mars 2022 à SARTEX.

C'est un processus biologique qui favorise la croissance de bactéries (cellules) qui consomment progressivement les polluants organiques et les transforment en effluents qui peuvent être réintroduits dans le cycle de l'eau.

Le responsable de l'environnement de l'entreprise a avoué « C'est une station moderne, efficace et hautement automatisée avec une capacité de traitement de 1600 m³ par jour. La capacité de traitement de la station est strictement supérieure à la quantité traitée par jour. La station possède deux grands bassins, dont un seul est suffisant pour traiter la quantité des eaux rejetée, l'autre est mis par l'entreprise en cas de problème de dysfonctionnement ou d'augmentation de la quantité des eaux traitées suite à une augmentation de la production. Actuellement la station utilise à 50% de sa capacité.

Les déchets solides bleuâtres constatés à côté de la station représentent la concentration de toute la pollution. Ces déchets sont déposés au fond des bassins d'où ils sont extraits, séchés et compressés. Ils deviennent comme une boue solide de déchets dangereux. Ils sont collectés par des entreprises spécialisées dans la collecte et au traitement de ces déchets dangereux pour les neutraliser et pouvoir être jeté dans la nature sans danger »¹¹⁶. Cette dépollution est financée à la charge de SAREX.

Mais est-ce que ces entreprises de collectes des déchets industrielles dangereuses respectent vraiment les procédures de la neutralisation ? Ou bien les jettent-ils anarchiquement dans la nature ?

En effet, la nouvelle station de traitement de SARTEX a nécessité un investissement de 7 à 8 millions de dinars. Une telle station renforce la confiance du client dans l'entreprise et montre l'engagement de la firme vis-à-vis de l'environnement.

Les travaux pour la station ont duré de 2017 jusqu'à 2020. SARTEX a constaté que la qualité des rejets des eaux traitées est de très bonne qualité. Elle a par conséquent opté pour le recyclage de ces eaux dans un circuit fermé.¹¹⁷

¹¹⁶ Entretien avec M. EL-BAHRI Abdelhamid, le responsable santé, sécurité et environnement, le 12 avril 2022 à SARTEX.

¹¹⁷ Même source.



Photo 12: La station de traitement biologique de SARTEX
 Source : Prise par S. Chakroun, le 03/03/2022 à la station de traitement SARTEX

L'entreprise réutilise l'eau traitée par la station. Selon le responsable de la santé, la sécurité et de l'environnement de l'entreprise¹¹⁸, près de 80% de l'eau propre traitée ne sera pas versé à l'ONAS, mais il sera recyclé et injecté pour la réutilisation au délavage. De ce fait, l'entreprise utilise un circuit fermé pour économiser la consommation en eau.

Le responsable de ce sujet nous a expliqué aussi que la création de cette station est faite pour satisfaire certaines exigences. Premièrement pour respecter tout ce qui est réglementaire et être conforme du point de vue environnemental. Deuxièmement, pour répondre à certaines exigences des clients de respecter l'environnement. Troisièmement, par respect au cadre de vie et de santé des citoyens et des habitants.¹¹⁹ SARTEX utilise l'industrie 4.0¹²⁰, pour la commande et du fonctionnement modernes de la station.

¹¹⁸ Entretien avec M. EL-BAHRI Abdelhamid, le responsable santé, sécurité et environnement, le 12 avril 2022 à SARTEX.

¹¹⁹ Entretien avec M. EL-BAHRI Abdelhamid, le responsable santé, sécurité et environnement, le 12 avril 2022 à SARTEX.

¹²⁰ Le concept d'industrie 4.0 (aussi appelée industrie de future ou quatrième révolution industrielle). Il correspond en quelque sorte à la numérisation de l'usine. À travers le recours à l'Internet des objets et aux systèmes cyber-physiques, c'est-à-dire aux réseaux virtuels servant à contrôler des objets physiques, l'usine intelligente se caractérise par une communication continue et instantanée entre les différents outils et postes de travail intégrés dans les chaînes de production et d'approvisionnement.

La différence entre l'ancienne station de traitement normale et la nouvelle station moderne biologique, comme celle que SARTEX possède, représente des avantages et des inconvénients pour chacune comme le responsable de la santé, la sécurité et de l'environnement nous a déclaré.

- **L'ancienne station de traitement**

C'était une station physico-chimique qui traitait l'eau polluée par des produits chimiques. Ce type nécessitait une petite surface mais sa performance était faible par rapport à la station biologique.

- **La nouvelle station biologique**

Elle nécessite une grande surface et la qualité de ses rejets est meilleure, elle est basée sur la dégradation de la pollution par des bactéries qui ne demande pas des produits chimiques, mais l'eau doit avoir un temps de séjour plus long.

SARTEX possède aujourd'hui deux lavages contre un seul auparavant. Puisque le besoin et la consommation d'eau augmente, l'entreprise devient donc obligée de développer une nouvelle station de traitement.

Ce projet représente des avantages non seulement pour l'environnement mais aussi pour l'entreprise. Le meilleur avantage est de diminuer la consommation de l'entreprise en eau pour un objectif de recyclage de presque 80% des eaux usées. Une telle station moderne n'est pas fréquente en Tunisie voir son coût très élevé de sa réalisation. Ainsi que pour faire un grand investissement en traitement comme celui de SARTEX, il faut une grande entreprise avec un capital important et consciente de lancer un tel projet.

Conclusion

Bref, SARTEX se distingue par ses différentes actions sociales soit au sein de l'entreprise ou bien dans sa ville. La grande taille de l'entreprise avec des millions de pièces produites par ans, rend cette firme un facteur important de la pollution de la région. De la grande consommation d'eau pour des rejets pollués versés anarchiquement dans le milieu naturel, l'activité de jean a trop affecté l'écosystème hydrique de la mer surtout de la baie de Monastir. Mais pour le cadre de changement climatiques et la baisse des ressources en eaux, cette industrie est-elle viable ?

https://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie_4.0#:~:text=L%E2%80%99Industrie%204.0%20correspond%20en%20quelque%20sorte%20%C3%A0%20la,int%C3%A9gr%C3%A9s%20dans%20les%20cha%C3%AEnes%20de%20production%20et%20d%E2%80%99approvisionnement.

CONCLUSION GENERALE

La Tunisie indépendante a encouragé l'investissement dans les industries manufacturières ce qui a engendré la promotion de ce secteur en termes de multiplication du nombre des entreprises et de création d'emplois. Les industries textiles et habillements (ITH) demeurent dominantes dans les industries manufacturières tunisienne avec près du tiers d'emploi industriel total.

La région du Sahel tunisien est la première région textile du pays, elle occupe à elle seule près de la moitié de la main d'œuvre qui opère dans les ITH. Le gouvernorat de Monastir est la première concentration industrielle textile du pays. La délégation de Ksar Hellal, attachée administrativement au gouvernorat de Monastir est la capitale instituée du textile en Tunisie. Cette ville est connue par sa tradition artisanale en textile. Cette tradition a contribué à sa spécialisation dans les ITH vers la fin des années 1960.

Les choix stratégiques de l'Etat et les initiatives individuelles ont contribué à la promotion du textile au Sahel tunisien et particulièrement à Ksar Hellal. La grande spécialisation de cette ville dans l'activité de vêtements en jean accapare la majorité de la main d'œuvre en ITH, ce qui a contribué à l'émergence de plusieurs entreprises spécialisées dans cette activité. Notons que SARTEX est la plus grande entreprise dans la région et au niveau national dans le domaine de sportswear et de jean. Elle est parmi les rares entreprises en Tunisie dans son domaine. C'est une firme familiale privée d'un investisseur tunisien, originaire de la ville de Ksar Hellal, elle a fait un parcours de 40 ans d'expertise dans le domaine de textile de jean.

La saturation du bassin d'emploi qu'a connue la région du Sahel et la ville de Ksar Hellal a poussé l'entreprise d'aller investir dans les régions de l'intérieur du pays. Aussi la création de leur propre centre de formation des métiers du textile SARTEX, pour avoir une main d'œuvre bien qualifiée. Cette entreprise se caractérise par sa Responsabilité Sociétale RSE et sa bonne image de marque suite à ses actions sociales.

SARTEX travaille le jean avec des grandes quantités, ce qui impacte directement et de façon néfaste l'environnement. C'est une industrie consommatrice d'eau, dans un pays qui souffre d'une pénurie d'eau, en affectant la nappe phréatique profonde suite à la grande exploitation des eaux souterraines par les puits. Ces eaux sont transformées ensuite en des

rejets pollués suite au traitement du jean et qui sont versés anarchiquement dans le milieu maritime.

La nouvelle station de traitement moderne, implantée dernièrement par SARTEX, présente un bon moyen de traitement de ses rejets. Mais cette industrie reste une industrie très polluante qui affecte la vie naturelle et même des habitants de la région suite à la grande pollution de la mer qui devient un milieu inapproprié, émetteur des mauvaises odeurs et un cimetière des poissons.

La naissance et l'émergence d'une grande entreprise comme SARTEX est en fait l'émergence d'un grand acteur industriel local, régional et national qui contribue à l'arrimage du pays à l'espace économique mondialisée. Cet acteur possède également un grand pouvoir d'entraînement et de modernisation de l'économie et de la société locale. Ces changements induits pour l'apparition de cet acteur méritèrent d'amples investigations et recherches.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

1. **AMARA (M.) THABET (K.), 2012** : Structure industrielle et développement du littoral tunisien, 1998-2004. In *Monde en Développement* n°157, pp 119-136.
2. **APII & le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME, 2008** : *Stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016 : Synthèse*. 35p.
3. **APII, 2010** : Monographie : *Les industries manufacturières en Tunisie*, 14p.
4. **APII, 2014** : *Les industries du textile et d'habillement en Tunisie* (Monographies sectorielles). 37p.
5. **APII, 2017** : *Industries du textile et de l'habillement demeurent un secteur clé de l'économie tunisienne*. 53p.
6. **APII, 2018** : Monographie : *Les industries du textile et d'habillement en Tunisie*. 48p.
7. **APII, 2020** : *Rapport annuel du Directeur Général pour 2019, 48ème session conseil de développement industriel de l'ONUDI*. Novembre 2020, 4p.
8. **BETTAIEB (H.), 2006** : Les nouveaux défis du secteur textile en Tunisie. *L'année du Maghreb II*, pp 419-425.
9. **Book of Denim¹²¹, 2019**: *A family affair*. Volume 2, Amsterdam Edition, pp 243-271.
10. **CABANNE (C.), 1992** : *Lexique de géographie humaine et économique*. DALLOZ 2ème édition, Paris, 450 p.
11. **CATUSSE (M.), 2008** : *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformation du capitalisme au Maroc*. IRMC, France. 353p.
12. **CCPS¹²², 2012** : *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie : Etat des lieux*. GIZ Tunis. Novembre 2012.
13. **CETTEX, 2021** : *Analyse mensuelle de la conjoncture Textile-Habillement : la lettre économique du CETTEX*. N° 2-2021, mars 2021, 5p.
14. **CETTEX, 2021** : *Analyses des importations Européens d'Habillement*. Tunis, Novembre 2021.
15. **CETTEX, 2022** : *LE COMMERCE EXTERIEUR : Textile-Habillement, principaux fournisseurs de l'Union Européenne en habillement (3mois de 2022)*. Mai 2022, 8p. <http://www.cettex.com.tn/storage/468/CE-TH-3mois-20222.pdf>
16. **CGDR¹²³, 2020** : *Revue de développement régional* n°12. 64p. <http://cgdr.nat.tn/ar/index.php>.

¹²¹ Book of Denim est publié une fois tous les 2 ans à Amsterdam. Il se concentre spécifiquement sur « le monde du denim ». Allant des développements culturels principalement dans les villes (tendances) à la fabrication.

¹²² Centre de coopération avec le secteur privé (CCPS) - Afrique du Sud

¹²³ CGDR : Commissariat Général au Développement Régional.

17. **CHAHMI (T.), 2009** : *Les incitations fiscales à l'exportation après la promulgation du code d'incitations aux investissements*. Mastère en droit des affaires, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de Tunis.
18. **DESPOIS (J.), 1942** : *La Tunisie Orientale SAHEL ET BASSE STEPPE*. Presse universitaire de France 1955, Paris. 554p.
19. **DLALA (H.), 1994** : Le développement industriel en Tunisie, modèle, impact et limites. *Cahier de la Méditerranée n°49,1*, pp 105-132.
20. **DLALA (H.), 2006** : Démographie des entreprises dans l'industrie du textile de l'habillement en Tunisie. *Revue géographique des pays méditerranéens n°106*, pp 125-133.
21. **FERGUENE (A.) et HSAINI (A.), 1998** : Développement endogène et articulation entre globalisation et territorialisation : éléments d'analyse à partir du cas particulier de Ksar Hellal (Tunisie). *Revue Région et Développement n°7*, pp. 105-134.
22. **FITCHRATINGS, 2005** : *Les groupes de sociétés tunisiennes face à l'échéance de 2008*. Rapport sectoriel, Tunisie, 7p.
23. **FTDES, 2014** : *Violations des droits économiques et sociaux des femmes travailleuses dans le secteur du Textile (Etude de cas : la région de Monastir)*, 43p.
24. **GAALICHE (M.) et HAMMAS (M.A.), 2013** : Le territoire, un conteneur de spécificités locales : Mise en évidence par l'analyse du système productif local de Ksar Hellal (Tunisie). *Revue Roumaine de Géographie*, pp.39-53.
25. **GENEAU DE LAMARILIERE (I.) et STASZAK (J-F.), 2000** : *Principes de géographie économique*. Bréal éditions, Grand Amphi Géographie, Paris, 448 p.
26. **HSAINI (A.), 1996** : *Spécialisation souple de développement : le cas de Ksar Hellal (Tunisie)*. Thèse de doctorat des sciences économiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 513p.
27. **INS, 2021** : Statistiques issues du répertoire national des entreprises. 92p.
28. **ITCEQ** : Caractéristique du tissu industriel tunisien en 2011 : Cadre Institutionnel et Financement des PME. *ITCEQ N°22-2012*, 44p.
29. **ITCEQ** : *Rétrospective 1961-2020*. Cahier de la productivité N°4 Novembre 2020, 25p.
<http://www.itceq.tn/files/tbord-productivite/cahiers-productivite/cahier-productivite-4.pdf>
30. **JACQUES (F.), 2006** : *Les mutations industrielles*. Edition Belin 2006, 190p.
31. **JEDIDI (M.), 1986** : *Croissance économique et espace urbain dans le Sahel tunisien depuis l'indépendance*, Publications de l'université de Tunis, FSHST, 2 Tomes, 769 p.
32. **KOOLI (H.), 2020** : *Mémoire et Histoire*. Les presses de SIMPACT, Tunis, 248p.
33. **LAMINE (R.), 2001** : *Villes et citadins du Sahel Central*. L'or du temps 2001, Sousse. 577p.
34. **La Presse de Tunisie (2022)** : *Un projet de circularité du denim en Tunisie*. Economie : Industrie Textile, 2 Août 2022.
35. **Ministère de l'industrie, des mines et de l'énergie (2022)** : *Stratégie industrielle et de l'innovation, horizon 2035- Livrable 7 : Rapport Final*. BID Consulting et IDOM. Mars 2022. 55p.

36. **NABLI (R.), 2008** : *Les entrepreneurs tunisiens : La difficile émergence d'un nouvel acteur social*. Le Harmattan, Paris, 444p.
37. **NABLI (R.), 2009** : Entrepreneurs, mutation de société et mondialisation : le cas de la Tunisie. *Revue internationale de sociologie et de sciences sociales*, 15p.
38. **SELLAMI (R.), 2017** : Le déclin de la biodiversité marine dans la baie de Monastir et ses conséquences sociales. *Méditerranée* n°128, pp 45-54.
39. **SETHOM (H.) et KASSAB (A.), 1981** : *Les régions géographiques de la Tunisie*. Université de Tunis, Tunis, 460 p.
40. **STAMBOULI (F.), 1964** : *Ksar Hellal et sa région : contribution à une sociologie du changement dans les pays en voie de développement*. Université de Paris. Paris. 352 p.
41. **TIZAOUI (H.), 2014** : *Le décrochage industriel des régions intérieures en Tunisie*. Diraset -Les Editions Arabesques NukushArabia, Tunis, 346p.
42. **TIZAOUI (H.), 2018** : *Pour un nouveau paradigme du développement régional en Tunisie, Pas de développement régional sans industrie*. Etude de géographie économique et sociale. Diraset-Les Editions Arabesques Nukush Arabia, Tunis, 340p.
43. **UGTT (2005)** : *Le secteur textile et habillement en Tunisie et le pari de la réinsertion professionnelle des travailleurs*. Opinions syndicales. Publications du Département des études et de la documentation, Tunis, 160 p.

Les références électroniques

44. **AchACT** : *Vers un nouveau modèle économique*. <https://www.achact.be/enjeux/>
45. **APII**, *Nouveau cadre juridique de l'investissement*. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=12&mrub=212#3>
46. **APII, 2018**, *Monographies régionales : Gouvernorat de Monastir*. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=600&mcat=13&mrub=105>
47. **APII, 2019** : *Répartition des entreprises par délégation et par régime*.
48. **APII, 2019** : *Répartition par délégation et par secteur des entreprises employant plus de 10 personnes*.
49. **APII, 2022** : *Annuaire des entreprises industrielles*.
50. **APII, 2022** : *Tissu Industriel Tunisien*. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/tissu.asp>
51. **APII, 2022** : *Les chiffres clé de l'industrie*. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/tissu.asp>
52. **APII, 2022** : *Industries textiles et habillement*. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/zoom.asp?action=list&idsect=02>
53. **APII** : *Développement des clusters dans les industries culturelles et créative dans le sud de la méditerranée*. http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/news/FRA_CCI_FACTSHEET.pdf
54. **Banque de France, 2015** : *La nouvelle géographie économique*. <https://entreprises.banque-france.fr/culture-financiere/dossiers/la-nouvelle-geographie-economique>

55. **Banque Mondiale, 2022** : *Industrie, valeur ajoutée (% du PIB) – Tunisie.*
<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.IND.TOTL.ZS?display=map2020&locations=TN>
56. **BIG STAR.** Site officiel. <https://www.bigstardenim.com/about-big-star.html>
57. **Canada service des délégués commerciaux, 2022** : *Zones de libre-échange en Chine.*
<https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/china-chine/ftz-zle.aspx?lang=fra>
58. **CETTEX** : A propos : *Connaître le CETTEX.* <http://www.cettex.com.tn/fr/connaitre-le-cettex>
59. **CETTEX, 2022** : *Analyse de marché de l'Union Européenne : Impact de la crise sanitaire du COVID-19 et de la guerre en UKRAINE.* 22 p.
60. **CETTEX, Success stories** : *SARTEX "Notre devise est le capital humain".*
<http://www.cettex.com.tn/fr/success-stories/sartex-notre-devise-est-le-capital-humain>
61. **Groupe DEMCO,** site officiel. <https://www.demcointer.com/?lang=fr>
62. **Écoconso.** *Bien choisir et entretenir ses jeans,* Fiche conseil n°158, 2015.
https://www.ecoconso.be/sites/default/files/articles/fc158_jeans_0.pdf
63. **ENIM** site officiel. <http://www.enim.rnu.tn/fra/departements/GT/9/genie-textile>
64. **Géoconfluences**¹²⁴: <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/systemes-productifs-locaux-spl>
65. **Hoorman (C.), 2005** : *Le grand bain de la mondialisation.* L'Express, 10 Janvier 2005.
https://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/le-grand-bain-de-la-mondialisation_487399.html
66. **INSEE**¹²⁵ : Définitions, méthodes et qualité.
67. **INS, 2021** : *Evolution de la population active selon le sexe.* <http://ins.tn/statistiques/151>
68. **INS, 2021** : *Commerce extérieur : échanges par groupement sectoriel d'activité.* [Portail de données de la Tunisie, Analyse de Données \(ins.tn\)](http://ins.tn/portail-de-donnees-de-la-tunisie-analyse-de-donnees)
69. **INS (2021)** : *Statistique issues de répertoire national des entreprises.*
<http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/RNE-2020.pdf>
70. **ISET Ksar hellal** site officiel : <https://isetkh.rnu.tn/fra/pages/356/Pr%C3%A9sentation>
71. **Journal Officiel de la République Tunisienne (2016)** : *Loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016, portant loi de l'investissement.* Tunis, octobre 2016, n°82, pp 3083 - 3089
72. **La presse.** *La compétitivité des entreprises tunisienne et enjeu.* Mars 2017.
<https://www.pressreader.com/tunisia/la-presse-tunisia/20170322/281990377344468>
73. **Leaders (2018)** : *Comment est née l'industrie textile tunisienne.*
<https://www.leaders.com.tn/article/25172-comment-est-nee-l-industrie-textile-tunisienne>
74. **Levi Strauss & Co.,** site officiel. <https://www.levistrauss.com/who-we-are/company/>
75. **MFCPOLE** : http://www.mfcpole.com.tn/Fr/accueil_46_7

¹²⁴ Géoconfluences est une publication en ligne à caractère scientifique pour le partage du savoir et pour la formation en géographie. Elle est proposée depuis 2003 par la Direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) et par l'École Normale Supérieure de Lyon (ENS de Lyon) au nom du Ministère de l'Éducation nationale. Le site est intégré à un dispositif national de formation appelé "Sites experts des Écoles normales supérieures".

¹²⁵ INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

76. Le site officiel de la municipalité de Ksar Hellal. <http://www.commune-ksar-hellal.gov.tn/>
77. **MCFPOLE** : Qui sommes-nous : Cadre générale. http://www.mfcpole.com.tn/Fr/cadre-general_11_118
78. **Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle des Jeune (2009)** : *Secteur du Textile et Habillement Mouvement de la main d'œuvre au cours du premier semestre 2009*. Conjoncture de l'emploi sectoriel n°21.
[http://www.emploi.tn/uploads/pdf/ONEO/Mouvements de la MO dans le secteur Textile et habill_ement Année 2009-Semestre1.pdf](http://www.emploi.tn/uploads/pdf/ONEO/Mouvements_de_la_MO_dans_le_secteur_Textile_et_habill_ement_Année_2009-Semestre1.pdf)
79. **Ministère des affaires sociales** : *Prix du progrès social*. <https://www.social.gov.tn/fr/prix-du-progr%C3%A8s-social>
80. **Statistiques Tunisie/ RGPH (2014)** : *Gouvernorat de Monastir*. 90p.
81. **SARTEX Group** site officiel. <https://sartexgroup.com/fr/acceuil>
82. **SBA Compta (2021)**. *Le taux de Turnover : définition, types, calcul et analyse*. [Taux Turnover : Comment le calculer et l'analyser ? \(smallbusinessact.com\)](https://www.smallbusinessact.com)
83. **Textile addict**. <https://textileaddict.me/>

ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Nous avons organisé huit entretiens avec les acteurs suivants :

| Nom et prénom | Qualité dans SARTEX | Date de l'entretien | Lieu | Durée | Remarques |
|----------------------------|--|---------------------|-------------|------------------|--|
| 1. ZARRAD Kamel | Directeur général | le 03 mars 2022 | SARTEX | de 10h30 à 12h20 | <ul style="list-style-type: none"> - Le fils du fondateur de l'entreprise SARTEX. - Il a fait ses études en statistiques au Maroc. - Il a rejoint l'entreprise en 1991 et a pris l'administration depuis 2002. |
| 2. ZARRAD Rachid | Le responsable des relations publiques | le 30 mars 2022 | SARTEX | de 10h à 10h58 | <ul style="list-style-type: none"> - Diplômé de l'institut supérieur de gestion de Tunis depuis 1996. - Il est entré en fonction avec SARTEX dès qu'il a eu son diplôme. |
| 3. KHAYAT Boutheina | La directrice de production pour les services couture et coupe à DENIM HOUSE | le 08 avril 2022 | DENIM HOUSE | de 8h17 à 9h30 | <ul style="list-style-type: none"> - Ingénieure textile diplômée de l'ENIM promotion 2006. - Elle a commencé à travailler avec SARTEX depuis 2006. Son recrutement s'est effectué avec un intermédiaire après avoir terminé son stage, elle est entrée au monde du travail avec seulement un mois de chômage. Elle fait aujourd'hui 16 ans d'expérience. - Elle a passé 11 ans au service méthode qui contient la gamme de montage, consommation fil, dessin technique, le gabarit et l'industrialisation du modèle à ce poste. Puis elle a passé deux ans en service qualité et enfin directrice de production à son poste actuel, depuis 2019. - Une directrice sur cinq |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|------------------|-------------|----------------|--|
| | | | | | responsables qui sont de suite : le responsable de bureau d'étude, le responsable production (piquage), responsable coupe, responsable des sites externes et les sous-traitants et le responsable broderie et sérigraphie. |
| 4. GHARBI Skander | Le responsable coupe à DENIM HOUSE | le 08 avril 2022 | DENIM HOUSE | de 11h30 à 13h | <ul style="list-style-type: none"> - Un ingénieur textile diplômé de l'ENIM. - Il travaille comme responsable chez SARTEX depuis 2019 où il a fait son PFE, et il n'a pas trop réfléchi lorsque l'entreprise lui proposa une offre de travail. Il a affirmé qu' « il savait bien que SARTEX donnait de l'importance et de la place pour les ingénieurs et même les techniciens. » |
| 5. DOSS Zouheir | Le responsable production à DENIM HOUSE | le 12 avril 2022 | DENIM HOUSE | de 9h à 10h | <ul style="list-style-type: none"> - Il a eu un diplôme en marketing. Il a fait ses études en gestion à Sfax de 1992 à 1996. - Son travail a toujours été en domaine de textile. - Son parcours avec SARTEX a commencé en 2004 jusqu'à 2011, après avoir quitté pour un travail en domaine lingerie et maillot de bain avec un groupe Espagnol, il a fait 7 ans de travail. - En 2019, il est retourné au travail avec SARTEX. Il a passé une année en poste de directeur planning et désormais avec deux directions celle de planning et de supply-chain. |
| 6. EL-BAHRI Abdelhamid | Le responsable santé, sécurité et environnement | le 12 avril 2022 | SARTEX | de 12h27 à 13h | <ul style="list-style-type: none"> - Il a commencé son travail avec SARTEX en 2013, il a réalisé presque 9 ans de travail avec la société à ce poste. - Son poste s'occupe de tout ce qui est sécurité des travailleurs, de maintenir leur santé et de |

| | | | | | |
|---|---|----------------|--|---------------|--|
| | | | | | <p>s'intéresser à l'environnement. Il travaille aussi avec tout ce qui est audit client. Les clients ont des exigences sociales que l'entreprise doit respecter pour pouvoir travailler avec ces grandes marques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa tâche de sécurité est pour le contrôle dans tous les sites de SARTEX pour vérifier les anomalies et les envoyer aux personnes concernées pour la fixer. |
| 7. SEGHIR Sofien | Le directeur du centre de formation professionnelle privé de SARTEX | le 09 mai 2022 | Au centre de formation professionnelle privé de SARTEX | de 9h30 à 10h | <ul style="list-style-type: none"> - Il est diplômé de l'ENIM. - Son travail avec SARTEX est effectué suite à un appel d'offre de l'entreprise puisqu'il a fait son stage de fin d'étude à SARTEX. |
| 8. HASSINE Mounir (n'est pas un responsable à SARTEX) | Un géographe et le président de la section de Monastir du FTDES. | le 10 mai 2022 | FTDES Ksibet el mediouni | de 14h à 16h | |

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement audio puis une retranscription complète. Ensuite, les discours sont catégorisés par thèmes, sous thèmes et idées clés.

ANNEXE 2 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Dans la conduite de ma recherche, j'ai été amenée à discuter et à s'entretenir avec plusieurs personnes. Ils occupent des positions très diverses et variées. La plupart appartiennent au groupe SARTEX, une petite minorité agit dans l'écosystème de l'industrie hilalienne.

Procéder par un seul model de guide d'entretien n'était pas adapté à la situation et ne répond pas aux besoins de ma recherche en termes d'informations pertinentes. C'est pourquoi j'ai adapté mes guides d'entretiens au profil des personnes interviewées. Je me suis gardé d'intervenir au minima et de ne pas censurer et même d'encourager mes interlocuteurs quand ils débordent du cadre que j'ai établi dans mes guides d'entretiens. Je l'ai encouragé même si je juge que leurs propos m'apportent un supplément d'informations utiles et innovantes.

J'ai pris des notes en écoutant les interviewés et avant toute discussion, j'ai demandé la permission des personnes interviewées pour enregistrer ou pas leurs discours. Le but étant de les transcrire ensuite le plus fidèlement possible. En fait, et fort heureusement pour moi, la grande majorité a accepté d'être enregistrée.

Pour moi, le guide d'entretien type contient les items suivants :

| Moment de l'entretien | Items | Remarques |
|--|---|--|
| 1/ demander à l'interviewer de se présenter | Age/sexe/Niveau d'enseignement/Poste dans l'entreprise ou ailleurs/ancienneté/etc. | Insister sur les qualités qui peuvent nous servir le plus d'information par rapport à l'objectif de l'entretien |
| 2/ Se présenter sois même et présenter le cadre de la recherche et son objet et ce qu'on attend précisément de l'interviewer | Mémoire de master monographie sur le groupe SARTEX. Cerner le profil de l'interviewé et préciser le genre des informations qu'on cherche chez lui... | Être précis Être capable de rassurer son interlocuteur Le laisser demander des explications sur l'objet de l'entretien et son utilité pour lui et pour son entreprise. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>3/ Annoncer les thématiques autour desquelles on veut discuter avec l'interviewer : 1, 2, 3, 4 et 5</p> | <p>Ces thématiques diffèrent selon les profils</p> <p>Il faut qu'ils leurs soient adaptées au maximum</p> <p>S'ils veulent d'autres questions hors de leurs profils, il faut les écouter.</p> | <p>Les thématiques à débattre sont préparées avec beaucoup de soins</p> <p>En avançant dans le travail, j'ai essayé de construire sur les premiers entretiens pour construire mon objet de recherche et pour combler ce qui me manque comme information</p> |
| <p>4/ aborder l'entretien en donnant toute la liberté d'expression à l'interviewé.</p> | <p>Il/elle peut choisir l'ordre des thèmes</p> <p>Elles les augmenter/les minorer et même les changer et ajouter d'autres si nous jugeons ça utile pour l'entretien</p> | <p>Mon rôle a consisté à cadrer au minima l'entretien et d'éviter qu'il ne tourne en hors sujet.</p> |
| <p>5/ Veiller à rester en contacts avec l'interviewé après l'entretien.</p> | <p>Par tous les moyens : contacts direct, téléphone, Mail, Messenger, WhatsApp, etc.</p> | <p>Maintenir le contact m'a permis de développer mon réseau dans l'entreprise et ailleurs</p> <p>Il m'a autorisé également de revenir sur des questions qui sont restées flous et que l'interviewé peut préciser, augmenter et/ou corriger</p> <p>J'ai souvent demandé aux personnes interrogées de m'aiguiller et de me recommander sur d'autres profils qui peuvent m'être utiles.</p> |

Je me suis systématiquement présenté aux personnes interviewées avec une fiche d'une page qui a généralement la structure du tableau ci haut. L'exercice a été multiplié avec le nombre de personne interviewées (Voir listes dans Annexe 3).

ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GENERAL DE SARTEX M. KAMEL ZARRAD : « L'HERITIER »

A. Fiche de l'entretien

Ceci est un exemple d'entretien que j'ai réalisé avec le directeur général de SARTEX, M. Kamel ZARRAD. En réalité, chaque entretien est spécifique mais la démarche est la même.

- **Présentation de l'interviewé** : qui est Kamel ZARRAD et comment il a pris les rênes de SARTEX ?

- **Objectif de l'entretien**

1. Remonter l'histoire de la famille ZARRAD et sa réussite dans le domaine industriel.
2. Elucider l'émergence du groupe STARTEX et sa réussite fulgurante : le passage une PMI/PME à une grande entreprise.
3. Questionner le rapport de l'entreprise à son territoire par les modalités de localisation des établissements tout d'abord au Sahel (Ksar Hellal) et ensuite dans le reste du pays.
4. Parler avec le premier responsable de SARTEX sur la pérennité de sa firme, de son activité et du groupe et évoquer l'avenir du secteur textile dans le Sahel et dans le pays (points forts et points faibles, Vision, stratégie et plans action)
5. Divers thèmes qui peuvent être évoqués par M. Kamel et qui seront utiles et conformes à mes objectifs initiaux.

B. La transcription de l'entretien de M. Kamel ZARRAD : « l'héritier »

Question : Pouvez-vous me parler de l'histoire de SARTEX ?

Réponse : Depuis le début du XXème siècle, les hellalis étaient presque tous des artisans. Une tradition en textile est donc constituée. Tout le monde, que ce soit homme ou femme, pratique l'activité artisanale dès le jeune âge. C'était l'activité principale de la ville et ces traditions étaient transmises de génération à une autre. Les fondateurs de SARTEX sont M. Salem ZARRAD, feu mon père, et son beau-frère M. Abdelhamid EL-KASSAB. Mon père a été, au début, un petit artisan comme le reste de sa famille. Il a choisi ensuite de devenir commerçant. Vers la fin des années 1940, il avait eu l'idée et l'opportunité de faire des études, par correspondance, dans une école de formation professionnelle de Paris dans la

réparation dans le domaine électronique. Une fois son diplôme décroché, il a fait deux courts stages chez un artisan Italien de réparation électronique à Tunis. Au début des années 1950, S. ZARRAD était le seul à posséder une des rares boutiques dans le domaine électronique dans la région du Sahel tunisien. Il est devenu une référence dans la réparation électrique et électronique. Son affaire prospérait, il était devant le représentant de la marque d'électroménager, Philips pour la région dans les années 1960 et 1970. Les hellalis se rappellent de lui comme celui qui avait introduit les postes de télévisions dans les foyers de Ksar Hellal. En raison de la croissance de son affaire, S. ZARRAD, en partenariat avec son beau-frère Abdelhamid EL-KASSAB, a créé deux autres projets qui sont une laverie et un magasin de pièces automobiles.

Au début des années 1970, ils ont travaillé comme des sous-traitants avec la marque belge *LOIS 72* dans leur laverie. Leur tâche était de repasser les jeans de cette marque. Ce travail a duré 3 ans. Cette sous-traitance primaire a constitué un début d'apprentissage au métier d'industriel. Les deux associés s'étaient aperçus qu'une demande de travail existe et qu'ils peuvent migrer au monde de l'industrie.

Question : Et comment est venue l'idée de créer SARTEX ?

Réponse : En 1983, l'histoire de SARTEX a commencé en construisant la première salle de confection à Ksar Hellal, avec 27 ouvrières, dans un atelier d'une superficie de presque 600 m², sur le site actuel de SARTEX. Le site était en dehors du centre de la ville, c'était à la périphérie où se trouvent des forêts d'oliviers dans notre propriété familiale.

Dans cette première affaire, S. ZARRAD a été le financier et l'encadrant du projet. A. EL-KASSAB quant à lui, était le directeur général de SARTEX. En fait, il était porteur d'un baccalauréat en sciences techniques et a passé presque deux ans à la faculté. Il possédait ainsi des compétences techniques et technologiques très appréciables et il maîtrisait bien les questions techniques. La proximité de SARTEX de la grande usine de tissu la SOGITEX (à 1km de chez nous) a beaucoup aidé l'entreprise à ses débuts. Cette entreprise voisine, anciennement publique, était le seul fabricant du tissu en jean à base de coton en Tunisie. Elle avait plusieurs succursales notamment à Moknine, Monastir, Sousse et à Bir EL-Kassaa, au Sud de la capitale, Tunis.

Au début des années 1980, la SOGITEX est privatisée par un investisseur canado-américain et renommée SITEX. Cette firme a introduit la nouvelle technologie et les machines modernes dans le processus de fabrication. La production de tissus a donc prospéré à Ksar Hellal, tout

en encourageant l'industrie de jean et la création des entreprises de confection. A cette époque, les fabricants de tissus étaient très peu nombreux. Les marques mondiales, notamment les américaines, ont encouragé la production de tissus localement en Tunisie. Leur but principal était de se rapprocher du marché européen en se localisant en Tunisie à une heure d'avion et 2 jours en bateau de l'Europe. Dans les années 1980, environ 90% du tissu pour l'ensemble du gouvernorat de Monastir est fourni par la SITEX. Aujourd'hui, en raison du grand nombre de fabricants de tissus et l'importation de tissus de Turquie, Espagne et Italie, SARTEX a diversifié son approvisionnement en tissu. La SITEX ne couvre qu'environ 10% à 15% et le reste est fourni par plusieurs fournisseurs dans plusieurs autres pays.

Divers facteurs ont contribué à un changement qualitatif du secteur de textile à Ksar Hellal :

- La disposition d'un cadre juridique qui encourage l'investissement : la loi de 1972 à l'époque de Hédi NOUIRA a été une incitation et un encouragement à investir en fournissant des facilités à l'exportation sur marché mondial.
- La grande demande du marché mondial sur les vêtements en jean.
- La localisation de l'entreprise SITEX à Ksar Hellal rend le tissu toujours disponible dans la région du Sahel, notamment dans la ville de Ksar Hellal, et à proximité des entreprises de confection.
- La formation professionnelle de l'Etat à la couture et aux métiers de la confection et en particulier des femmes. Il y avait des centres de formation gouvernementaux dans ce domaine et même la couture était enseignée dans les écoles et les lycées secondaires.

Les premiers moniteurs de chaînes à SARTEX ont été diplômés de la formation professionnelle régionale et nationale.

Question : Quel le rôle de la SITEX dans l'amélioration de l'activité de jean à Ksar Hellal ?

Réponse : Depuis le début des années 1980 jusqu'à la fin des années 1990, la SITEX a joué un rôle important dans l'arrivée de nombreux clients en Tunisie et à Ksar Hellal. À la fin des années 1980, lorsque le client vient en Tunisie pour visiter la SITEX à Ksar Hellal, son fournisseur des tissus en jean, il passe, en même temps, pour nous rendre visite à SARTEX. Nous étions considérées comme une entreprise qui réussit son entrepreneuriat avec la SITEX et qui est le fabricant de référence de Jean au Sahel et même en Tunisie !

La société SITEX a contribué au développement des industries de confection en Tunisie et à Ksar Hellal. Les grandes marques mondiales de jean ont encouragé la production de tissu denim fabriqué localement, en Tunisie.

Aujourd'hui la position de SITEX s'est renversée, et c'est SARTEX qui cherche et aiguillent des clients, pour la pionnière du denim en Tunisie.

Question : Quelles sont les difficultés confrontées par SARTEX tout au long de son parcours ?

Réponse : La première crise était au démarrage de l'entreprise, en 1984 : des problèmes avec le partenaire belge ont émergé. Ce dernier contrôlait tout : le marché, les techniques et le réseau commercial et autres. Lors de l'achat des machines à coudre de l'étranger, S. ZARRAD où SARTEX a découvert des factures contrefaites, ce qui l'a mis dans une situation financière difficile. Cette association a été interrompue. Après le départ des Belges, SARTEX a été menacé de liquidation. Le propriétaire S. ZARRAD a tout prévu pour sauver son entreprise, sans recourir aux banques pour du crédit. Il a recapitalisé l'entreprise sur ses fonds propres.

La deuxième crise s'est produite en 1986 : une commande d'environ 3 000 salopettes a été rejetée sans la qualité requise. Leur client belge Jack, qui était le client le plus important à Ksar Hellal en matière de jean, n'a pas accepté de payer le prix convenu, mais il a versé la moitié du prix afin que les deux parties ne soient pas lésées. Cela a amené le propriétaire de SARTEX pour la deuxième fois à payer tout ce qu'il avait pour compenser les pertes, sortir l'entreprise de la crise et payer les salaires.

Question : Comment SARTEX a ensuite décollé ?

Réponse : Vers la fin des années 1980, c'était le vrai décollage de SARTEX suite à un contact direct avec un client français qui est *BIG STAR*. C'est notre premier grand client direct. C'est une marque gérée par des commerçants français, qui ont déjà leur propre société en France. Ils ont choisi de créer leur filiale en Tunisie. Ils ont choisi, à l'époque, la Tunisie pour la disponibilité de la main-d'œuvre, du savoir-faire et du tissu de la SITEX. Notre ex-partenaire belge nous a positivement recommandé à *BIG STAR*. La proximité de l'Europe était également un argument du choix de notre pays.

Question : Comment SARTEX a grandi et a pris son régime de croisière ?

Réponse : Jusqu'à 1991, mon oncle A. El-KASSAB a dirigé l'entreprise seule avec l'aide de quelques techniciens. Dès mon avènement (Kamal ZARRAD) comme étant le fils du

fondateur de l'entreprise, et de mon frère décédé Ibrahim, l'entreprise a connu l'apparition de ses premiers cadres modernes. Nous avons suivi des formations universitaires. J'étais un ingénieur en statistiques, et mon frère un ingénieur textile. Mon oncle A. El-KASSAB a été libéré pour voyager et acquérir de nouvelles commandes et marchés. Alors que mon père S. ZARRAD chapeaute de loin et soutient financièrement et moralement l'équipe tout en encourageant l'investissement dans la nouvelle technologie. Il a toujours suivi et encouragé le développement et l'expansion de la firme.

En 1992, SARTEX compte 172 travailleurs. A partir des années 1993 et 1994, la firme a connu une grande évolution des employés. Avec la multiplication des ingénieurs, l'entreprise a réalisé de grands progrès. La nouvelle jeune direction a noué des relations avec des clients anglais et puis que A. El-KASSAB ne pratique pas bien la langue, c'était donc Moi ou mon frère qu'on occupe de la communication. « *Le travail avec les américains et les allemands nous enchantait car ils possèdent une stratégie à moyen et à long terme plus que les français. Ils nous donnent plus de visibilité. Ceci permet à SARTEX d'avoir une stratégie et une vision pour l'avenir.* » En 1994, c'était le travail avec notre premier client international Wrangler. En 1995, l'entreprise s'est ouverte aux ingénieurs. En 1997, les cadres ont été doublés et triplés voir leur importance dans l'évolution et le progrès de l'entreprise. Au début, les cadres sont recrutés au sein de la famille, mais ensuite il s'élargit aux diplômés les plus compétents à travers toute la Tunisie.

Jusqu'en 1996 le tissu et les accessoires ont été fournis par le client, SARTEX est payée seulement pour la confection. En 1997, c'est le décollage avec la marque mondiale *LEVI'S*, qui était la première marque au monde. C'était le travail dans le produit fini. Dont SARTEX devient celle qui achète les tissus et les accessoires des fournisseurs que *LEVI'S* leur confie. De ce fait, le chiffre d'affaires et le fonds de roulement de SARTEX ont augmenté suite à l'augmentation des marges et profits. Ce passage était très important pour l'entreprise. Elle a gagné en intégration technique et économique appréciable.

SARTEX n'a jamais été très ouvert au système bancaire. Elle n'a pris aucun crédit ni d'investissement ni de fonds de roulement. La logique de la famille était de ne jamais contracter des crédits. Notre père était pour l'indépendance financière de la firme. Nous poursuivons toujours ses choix. Nous sommes uniquement des épargnants !

Pendant les premières 18 années de la vie de SARTEX, le profit de l'entreprise a été réinvesti quasi intégralement dans le développement de l'entreprise.

Question : Comment vous vous êtes projeté à l'international ?

Réponse : Le travail avec les anglais et les américains nous a beaucoup aidés. « *Le travail avec les anglais et ceux qui parlent l'anglo-saxon, nous a propulsé dans une orbite internationale. SARTEX a appris le métier avec les français, la communication et la stratégie avec les anglais et les américains et enfin la mode avec les italiens.* »

Entre 2002 et 2003, *LEVI'S* a quitté la Tunisie et SARTEX a été le dernier des clients de cette multinationale. Il est délocalisé dans les pays asiatiques qui sont devenus plus attractifs que la Tunisie. Toutes les entreprises qui ont travaillé avec *LEVI'S* ont fini par faire faillite, excepté nous. A cette époque, *LEVI'S* était notre principal client en occupant 90% de la capacité de production. Mais l'entreprise n'a pas continué à dépendre d'un seul client, elle a commencé à travailler avec d'autres clients sur d'autres marchés. Donc le départ de *LEVI'S* en 2003, n'a pas affecté l'activité de SARTEX.

En 2003, SARTEX a commencé l'activité de délavage, alors que son activité a été limitée au départ à la coupe et la confection. Cette remontée de filière a ouvert de nouvelles perspectives à l'entreprise. Le profit est devenu surtout au niveau du délavage puisque c'était un nouveau savoir-faire avec une moindre concurrence que la confection. Les Italiens nous ont appris ce nouveau savoir-faire pendant deux années. Aujourd'hui nous nous sommes autonomisés.

En 2004 SARTEX comptait 2500 travailleurs.

Jusqu'en 2011, le groupe SARTEX était la propriété paritaire des deux familles proches qui sont la famille ZARRAD et la famille El-KASSAB. C'est une pure affaire familiale.

Après 2011, nous nous sommes séparés par entente mutuelle. Nous avons partagé les biens avec une démarche paisible et consentie. Nous avons pu éviter les heurts et les périls des entreprises familiales tunisiennes quand le fondateur disparaît. En fait, en 2011, SARTEX est devenue un grand groupe et s'est diversifiée pas uniquement dans l'industrie mais également dans d'autres projets dans le tourisme, l'agriculture et autres. La famille ZARRAD a gardé l'entreprise SARTEX et a laissé quelques projets de textile à Zriba-Zaghouan et à Bouhjar-Monastir pour leurs cousins.

Après la séparation, la famille ZARRAD a beaucoup travaillé pour développer et agrandir leur affaire.

Aujourd'hui les quatre grands établissements du textile que possède notre famille sont SARTEX, DENIM HOUSE, Lina-TEX et Zeineb Confection. DENIM HOUSE

devient l'avant-garde du groupe. Cet établissement achète tout et son activité est en coupe et confection alors que SARTEX s'est spécialisée en délavage et dans le repassage.

Question : Quelle sont les limites pour développement aujourd'hui ?

Réponse : Aujourd'hui le problème qui nous inquiète le plus est la concurrence pour la main d'œuvre dans notre bassin d'emploi autour de Ksar Hellal et même au niveau du gouvernorat de Monastir. En effet, et à partir de 2015, la société a commencé à réfléchir pour aller chercher de la main-d'œuvre dans des bassins d'emploi hors du Sahel. En fait, les grosses usines de câbles allemandes, qui emploient par milliers, sont devenues de sérieuses concurrentes pour les usines de textile du Sahel et à Ksar Hellal. Ce métier est basé surtout sur les ouvrier.es et la main d'œuvre essentiellement féminine. Tout au long de la côte tunisienne et au Sahel tunisien, il devient surtout très difficile de trouver des ouvrier.ères. « *Les parents aujourd'hui veulent enseigner leurs enfants et d'une façon paritaire entre les garçons et les filles* ». Les données statistiques ont enregistré 65 000 abondants scolaires en Tunisie, en 2021, contre 100 000 abondants pour les années précédentes. Le plus faible pourcentage a été enregistré au Sahel tunisien et en particulier au gouvernorat de Monastir. Ce qui veut dire que la rétention scolaire est plus élevée au Sahel que dans n'importe quelle région de Tunisie. Vingt ans auparavant, le textile était un métier de faveur pour les jeunes du Sahel et à Ksar Hellal, aujourd'hui ce n'est plus le cas. Les familles ont changé d'ambition et voient la prolongation de la durée de la scolarité une garantie d'un emploi de qualité et surtout comme ouvrier.ère dans la confection.

Question : Comment est née l'idée de la création des sites à l'intérieur du pays ?

Réponse : Suite à la saturation du bassin d'emploi du Sahel, SARTEX a fait une étude par des experts sur sept sites à l'intérieur du pays et s'est implantée à Tozeur et à Ouesletia. Nous étions parmi les premières entreprises sahéliennes qui ont choisi de changer de stratégie et d'aller travailler dans les régions de l'intérieur.

Le choix d'installation sur ces deux sites, au lieu d'un seul site à l'intérieur de la Tunisie, était causé par l'instabilité du pays. « *Après 4 ans de la création de ces deux filiales de SARTEX, la société n'a pas regretté ses choix d'installation* ».

- 1er site Lina-TEX à Degech-Tozeur : malgré l'éloignement par rapport à Ksar Hellal, SARTEX sait bien que personne ne va la concurrencer dans le site de Tozeur surtout que l'activité de cette région se limite aux dattes, un peu le tourisme hôtelier. Lina-TEX aura pratiquement le monopole de la confection dans la région.

Le choix de ce site vise à l'existence d'une ancienne unité de confection d'un investisseur Monasterien (200 salariés) qui a travaillé pour *LEVI'S* pendant 10 ans et qui a fermé ses portes. Donc SARTEX sait bien que l'installation dans ce site, à environ 600 kilomètres de l'ancienne entreprise, va attirer cette main d'œuvre. Lina-TEX compte aujourd'hui presque 250 travailleurs et le nombre tendra à augmenter.

- 2ème site Zeineb-Confection à Ouesletia-Kaiouan : les relations sociales et économiques que les hellalis tissaient avec cette région sont fortes anciennes. En fait, ils possédaient de riches domaines agricoles dans le Kairouan. En outre, SARTEX possède de nombreux ouvriers à leur site de Ksar Hellal originaires de la ville d'Ouesletia. A l'occasion de l'ouverture de la nouvelle usine chez eux, une grande partie des ouesslatis sont rentrés chez eux. Aujourd'hui ce site compte presque 200 ouvriers. Suite à la création de Zeineb-Confection, des petits projets ont été créés tels que des restaurants, des fast-foods, des taxis, des taxis collectifs. On peut dire que cette nouvelle entreprise a contribué à la stimulation d'une nouvelle dynamique dans la région. Son effet d'entraînement est visible.

Des investissements en cours tendent vers doubler l'effectif de deux nouveaux sites. La plupart des nouveaux ouvriers de ces sites sont formés au début dans le centre de formation de SARTEX à Ksar Hellal et l'entreprise s'engage pour les prendre en charge jusqu'à la fin de leurs formations. Les avantages gouvernementaux d'installation des sites dans les régions intérieures de la Tunisie nous ont également encouragés pour aller s'installer à Tozeur et à Kairouan. Mais L'Etat tarde pour verser nos primes.

Bref, les principaux critères de localisation sont l'existence de la main d'œuvre en premier lieu puis la stabilité et l'absence de concurrence sur l'emploi.

Question : Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la création de ces nouveaux sites ?

Réponse : Les difficultés rencontrées par l'entreprise lors de l'implantation de ces deux sites sont essentiellement :

- L'absence de l'accompagnement institutionnel et moral de l'État.
- Le nouveau code de travail nous oblige à titulariser nos salariés dans un court délai. Il nous prive d'une flexibilité par rapport aux marchés et commandes qui sont parfois très aléatoires. Nous avons connu des retournements de marché spectaculaires suite aux opérations terroristes survenues en Tunisie après 2011 et surtout suite à la COVID.
- Nos primes d'investissement pour nos deux nouveaux sites n'ont toujours pas été versées !

Question : Quelles sont vos clients et votre réseau commerciale ?

Réponse : SARTEX traite avec 15 clients à l'international. Elle possède une équipe de développement qui rend la société capable de proposer au client les tissus, les modèles et le style de délavage. Près de 20% à 30% des modèles fabriqués sont une conception personnelle proposée par SARTEX. Les partenaires de SARTEX sont au nombre de 25 dont 12 sont des partenaires durables qui ont une relation solide de 15 ans de travail. Nous avons gagné la confiance de nos clients, Donneurs d'Ordre et co-traitants et partenaires. Nous pouvons nous targuer d'une co-production avec des marques internationales mondialisées.

Question : Quelle est la stratégie de SARTEX pour les prochaines années ?

Réponse : Le secret du succès de SARTEX est qu'elle cherche toujours à s'améliorer, à revoir sa stratégie, à investir dans les nouvelles technologies et s'ouvrir sur l'extérieur.

Je travaille aujourd'hui sur trois sujets principaux qui sont premièrement, la diversification qui est à l'investissement pas seulement en textile mais ils ont aussi des affaires tels que : l'immobilier "ZARRAD- immobilier" depuis 10 ans. Nous travaillons également dans le domaine de l'acier et de l'ingénierie. Ces activités ne sont pas complémentaires avec le textile, c'est un autre métier et d'autres marchés.

Le choix de l'immobilier vise à être un secteur plus stable et plus facile. Ce secteur nous permet de dépasser les crises. Deuxièmement la consolidation de l'existant surtout en investissant dans la technologie et troisièmement la préparation de la relève de notre patrimoine pour la prochaine génération dans notre famille.

Entretien réalisé à Ksar Hellal le 03 mars 2022 et duré 1h 50min.

Etaient présent à cet entretien M.M. Rachid ZARRAD et mon professeur Hamadi TIZAOUI

Il a été transcrit par nos propres soins, nous, Sabine CHAKROUN à partir de l'enregistrement audio consenti par M. K. ZARRAD.

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Le tissu industriel tunisien, mai 2022 | 20 |
| Tableau 2: Répartition des entreprises textile et habillement employant 10 personnes et plus en Tunisie, par activité et par régime, mai 2022 | 22 |
| Tableau 3: Partenariat étranger dans les ITH totalement exportatrices, octobre 2022 | 24 |
| Tableau 4: Détails des origines des entreprises textiles des pays de l'UE opérant en Tunisie en 2022 | 25 |
| Tableau 5: Répartition des emplois et des entreprises industrielles employant plus de 10 personnes au Sahel tunisien par gouvernorat et par régime en 2022 | 33 |
| Tableau 6: Répartition des emplois industriels par gouvernorat et par secteur au Sahel tunisien, octobre 2019 | 34 |
| Tableau 7: Répartition par régime et par délégation des emplois et des entreprises industrielles, employant plus de 10 personnes, au gouvernorat de Monastir, octobre 2019 | 38 |
| Tableau 8: Répartition par délégation et par secteurs des entreprises, employant plus de 10 personnes, dans le gouvernorat de Monastir en 2022 | 41 |
| Tableau 9: Répartition des emplois et des entreprises, employant plus de 10 personnes, dans les ITH par régime et par délégation dans le gouvernorat de Monastir, juillet 2022..... | 42 |
| Tableau 10: Répartition des emplois et des entreprises de vêtements en jean dans le gouvernorat de Monastir, par délégation et par régime, juillet 2022 | 44 |
| Tableau 11: Répartition des entreprises industrielles employant plus de 10 personnes à Ksar Hellal par secteur et par régime, Mai 2022 | 53 |
| Tableau 12: Répartition des entreprises textile et habillement employant 10 personnes et plus à Ksar Hellal par activité et par régime, Août 2022..... | 54 |
| Tableau 13: Répartition du type de contrat par genre au groupe SARTEX | 95 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Répartition de l'emploi industriel manufacturier tunisien par secteur, 2022. | 20 |
| Figure 2 : Evolution des exportations du secteur textile, habillement et cuir entre 2000 et 2021 en millions de dinars..... | 26 |
| Figure 3 : Répartition géographique des emplois exportateurs et non exportateurs dans le gouvernorat de Monastir en 2022..... | 43 |
| Figure 4 : Répartition géographique des entreprises exportatrices dans les ITH et les vêtements en jean dans le gouvernorat de Monastir en 2022..... | 45 |
| Figure 5 : Carte de localisation de la ville de Ksar Hellal et ses alentours | 47 |
| Figure 6 : Répartition géographique des établissements du groupe SARTEX au Sahel et en Tunisie | 68 |
| Figure 7 : La répartition géographique des établissements du groupe SARTEX | 69 |
| Figure 8 : Les zones de développement régional en Tunisie, 2017 | 70 |
| Figure 9 : Le processus de production de DENIM HOUSE à SARTEX..... | 78 |
| Figure 10 : Les principales destinations des produits de SARTEX, 2020 | 88 |
| Figure 11 : La pyramide des âges par genre du groupe SARTEX, 2022..... | 93 |
| Figure 12 : Type de contrat à SARTEX par sexe en 2022..... | 95 |
| Figure 13 : Le nombre des départs à SARTEX entre 2020 et 2022 par mois..... | 96 |
| Figure 14 : Le nombre des embauches à SARTEX entre 2020 et 2022 par mois..... | 97 |

LISTE DES PHOTOS

| | |
|--|-----|
| Photo 1 : Les produits fabriqués par SARTEX | 73 |
| Photo 2 : Les lignes de confection à DENIM HOUSE | 76 |
| Photo 3 : Atelier de mélange des couleurs pour la teinture des tissus..... | 76 |
| Photo 4 : Atelier de délavage à SARTEX | 77 |
| Photo 5 : Les découpeurs manuels à DENIM HOUSE | 80 |
| Photo 6 : Une coupeuse automatique | 80 |
| Photo 7 : Un grand nombre de motocyclettes dans le parking de SARTEX..... | 103 |
| Photo 8 : Vue de l'extérieur du centre de formation professionnelle de SARTEX | 104 |
| Photo 9 : Une chaîne de production au centre de formation SARTEX..... | 107 |
| Photo 10 : Les salles au centre de formation privée de SARTEX | 107 |
| Photo 11 : Le restaurant des employés du Groupe SARTEX | 115 |
| Photo 12 : La station de traitement biologique de SARTEX | 120 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 9 |
| PREMIERE PARTIE : Contextualisation : émergence des Industries Textiles et Habillement tunisiennes et Helali : Le terreau de la SARTEX | |
| Introduction première partie | 17 |
| Chapitre 1 : La domination des industries textiles et habillement dans les industries manufacturières tunisiennes : une industrie de confection et de sous- traitance internationale | |
| Introduction | 19 |
| 1. La spécialisation du tissu industriel tunisien dans les ITH | 19 |
| 2. Les ITH tunisiennes : prédominance de la confection dans des PME orientées majoritairement vers les marchés européens | 21 |
| 2.1. La Tunisie : l'atelier textile de l'Europe | 21 |
| 2.2. Un secteur dominé par les PME | 23 |
| 2.3. Des ITH orientées majoritairement vers l'exportation sur l'Union Européenne | 23 |
| 2.4. Un secteur de sous-traitance internationale | 27 |
| 3. L'impact du COVID-19 sur le fonctionnement des ITH | 27 |
| 3.1. La perturbation du commerce extérieur des produits textiles et habillement | 27 |
| 3.2. L'émergence de besoin en produits de protection sanitaire individuelle | 28 |
| 3.3. Le recul de l'emploi industriel dans les ITH | 28 |
| Conclusion | 29 |
| Chapitre 2 : Le Sahel : un terrain de prédilection des ITH tunisiennes | |
| Introduction | 31 |
| 1. Présentation du Sahel : une région attractive pour la population et pour les firmes industrielles | 31 |
| 2. D'une tradition artisanale vers l'industrialisation du Sahel tunisien | 32 |
| 2.1. L'artisanat du Tissage | 32 |
| 2.2. Le véritable ancrage industriel à la région du Sahel | 32 |
| 3. Un tissu industriel Sahélien dominé par les ITH et la confection exportatrice | 33 |
| 3.1. Le tissu industriel au Sahel Tunisien | 33 |
| 3.2. La prépondérance des ITH dans les industries manufacturières du Sahel tunisien | 34 |
| 3.3. Une confection mondialisée dominée par un tissu des PME | 34 |
| Conclusion | 35 |
| Chapitre 3 : Le gouvernorat de Monastir : la capitale des ITH de la Tunisie | |
| Introduction | 37 |

| | |
|---|----|
| 1. Un tissu industriel monastérien performant et orienté à l'exportation | 37 |
| 2. Un écosystème industriel prometteur dominé par les ITH | 38 |
| 2.1. Un écosystème universitaire et de recherche unique | 39 |
| 2.1.1. L'École Nationale d'Ingénieur de Monastir (ENIM) : la seule école d'ingénieurs textiles en Tunisie | 39 |
| 2.1.2. Le Pôle de Compétitivité Monastir-El Fejja spécialisé dans le textile | 39 |
| 2.2. Les ITH : activité principale de toutes les délégations du gouvernorat | 40 |
| 2.3. Monastir la capitale du jean | 44 |
| Conclusion | 46 |

Chapitre 4 : Ksar Hellal un pôle industriel national en textiles et habillement

| | |
|---|----|
| Introduction | 47 |
| 1. D'une tradition artisanale à une ville pionnière dans le textile : une histoire artisanale passionnante | 48 |
| 1.1. Le commerce du coton et son rôle dans l'artisanat du tissage | 48 |
| 1.2. Le passage de l'artisanat à l'industrie textile moderne | 49 |
| 2. La promotion de textile à Ksar Hellal par l'Etat et son renforcement par des établissements de formation professionnelle et académique | 49 |
| 2.1. La loi n° 72-38 du avril 1972 et l'avènement des grands clients mondiaux spécialement à Ksar Hellal | 50 |
| 2.2. Le grand rôle de la Société Industrielle de Textile (SITEX) à Ksar Hellal | 50 |
| 2.3. La création d'un centre de formation publique des métiers du textile à Ksar Hellal | 51 |
| 2.4. La mise à disposition d'un établissement d'enseignement supérieur en textile « ISET-Ksar Hellal » | 52 |
| 3. Des ITH exportatrices, dominées par la confection et les vêtements en jean en un Système Productif Localisé ou cluster | 52 |
| 3.1. La position dominante des ITH exportatrices au tissu industriel Helalien. | 53 |
| 3.2. La prédominance de l'activité de confection exportatrice | 53 |
| 3.3. Une spécialisation dans les vêtements en jean | 54 |
| 3.4. Cadrage théorique : le SPL et le cluster à Ksar Hellal | 54 |
| 3.4.1. Un Système productif localisé (SPL) dominé par les PME | 54 |
| 3.4.2. Le cluster de Ksar Hellal | 55 |
| Conclusion | 56 |

DEUXIEME PARTIE : Etude de cas de la grande entreprise SARTEX

| | |
|------------------------------|----|
| Introduction deuxième partie | 59 |
|------------------------------|----|

Chapitre 1 : Cadre historique de l'émergence de l'entreprise SARTEX : d'une petite entreprise familiale à un groupe industriel d'habillement en jean et sportswear

| | |
|--|----|
| Introduction | 61 |
| 1. Biographie du fondateur | 61 |
| 2. Le parcours de SARTEX | 62 |
| 2.1. De la création de l'entreprise et sa direction jusqu'au début des années 1990 | 62 |

| | |
|---|----|
| 2.2. L'avènement de la deuxième génération ZARRAD | 64 |
| 2.3. Les ZARRAD les seuls propriétaires de SARTEX depuis 2011 | 66 |
| Conclusion | 66 |

Chapitre 2 : Présentation du groupe : d'une seule entreprise à un grand groupe industriel

| | |
|---|----|
| Introduction | 67 |
| 1. Les modalités de localisation de la firme et de ses établissements | 67 |
| 1.1. Présentation des sites SARTEX | 67 |
| 1.2. Le développement de SARTEX à l'intérieur du pays : les deux nouveaux sites (Oueslatia et Tozeur) | 69 |
| 1.2.1. Le cadre d'investissement dans les zones de développement régional en Tunisie | 69 |
| 1.2.2. La création de « Zeineb Confection » à Oueslatia-Kairouan | 71 |
| 1.2.3. Le site à Degache-Tozeur « Lina-TEX » | 72 |
| 2. La production du groupe SARTEX : d'un sous-traitant banal à un groupe des plus intégrés et agressifs | 73 |
| 2.1. Les produits de SARTEX | 73 |
| 2.2. Le processus de production de DENIM HOUSE à SARTEX | 74 |
| 2.2.1. Etape 1 : Le prototypage (2 à 3 pièces dans la taille de base) | 74 |
| 2.2.2. Etape 2 : La collection | 74 |
| 2.2.3. Étape intermédiaire : size set | 75 |
| 2.2.4. Etape 3 : La production | 75 |
| 2.3. Les départements de production | 79 |
| 3. Origines des inputs nécessaires à la production | 81 |
| 3.1. L'approvisionnement | 81 |
| 3.1.1. Origines des matières premières | 81 |
| 3.1.2. Les modalités d'approvisionnement | 83 |
| 3.1.3. Les problèmes d'approvisionnement | 83 |
| 3.2. Les technologies utilisées à la production | 83 |
| 4. SARTEX et le monde : une inscription confirmée dans la mondialisation productive de jean et sportswear | 84 |
| 4.1. Les exportations | 84 |
| 4.2. Le réseau des clients de SARTEX | 84 |
| 4.2.1. Une clientèle de haute gamme | 84 |
| 4.2.2. Une équipe de développement pour ses clients | 86 |
| 4.2.3. Les représentants de SARTEX chez les clients | 86 |
| 4.2.4. La réactivité des clients au contrôle de leurs commandes | 87 |
| 4.2.5. L'intervention des clients dans le choix des fournisseurs | 87 |
| 4.3. Les marchés de SARTEX : focalisé sur l'Europe et l'Amérique du Nord | 87 |
| 4.4. Les concurrents de SARTEX | 88 |
| 5. Innovation et développement : la technologie salvatrice et prometteuse | 89 |
| 5.1. Investissement dans les nouvelles technologies et les services informatiques | 89 |
| 5.2. Evolution de la structure de management de SARTEX | 90 |
| 5.3. Création d'une collection tendance propre à SARTEX | 90 |
| 5.4. La stratégie du propriétaire de SARTEX | 91 |

| | |
|------------|----|
| Conclusion | 91 |
|------------|----|

Chapitre 3 : SARTEX au centre d'un bassin d'emploi en cours de saturation

| | |
|---|-----|
| Introduction | 93 |
| 1. Ressources humaines de SARTEX : une ressource qui se raréfie | 93 |
| 1.1. Données démographiques | 93 |
| 1.2. Un taux d'encadrement très honorable | 94 |
| 1.3. Ventilation des types de contrats : la prédominance des CCD | 94 |
| 1.4. Un turnover maîtrisé : un engineering social de haut niveau | 96 |
| 2. Politique de recrutement de SARTEX : une dimension stratégique pour la firme | 97 |
| 2.1. Les conditions de recrutement | 97 |
| 2.2. Processus de recrutement | 98 |
| 3. Le bassin d'emploi et de vie de SARTEX : un bassin en cours de saturation et une jeunesse qui fuit les métiers des ITH | 99 |
| 3.1. Une saturation du bassin d'emploi de Ksar Hellal et du Sahel tunisien | 99 |
| 3.2. Le recours à la main d'œuvre des régions intérieures de la Tunisie : une division nationale du travail | 101 |
| 3.3. L'impact des conditions de travail sur la santé et le bien être des travailleurs | 102 |
| 3.4. La mobilité géographique des ouvriers de SARTEX | 102 |
| 4. Le centre de formation des métiers du textile SARTEX : une innovation qualitative dans le secteur privé tunisien | 103 |
| 4.1. Les raisons de la création du centre de formation privé de SARTEX | 103 |
| 4.2. Un programme spécifique à SARTEX | 104 |
| 4.3. Les zones de recrutement des apprentis | 105 |
| 4.4. Les formations assurées au centre professionnelle de SARTEX | 106 |
| 4.5. Les acquis du centre SARTEX | 107 |
| 4.6. Les difficultés confrontées par le centre SARTEX | 108 |
| 5. Ouverture de l'entreprise aux établissements de l'enseignement supérieur et notamment à l'ENIM : une synergie positive avec le système universitaire régionale | 109 |
| 5.1. Les avantages de la proximité de l'ENIM à SARTEX | 109 |
| 5.2. Entreprise technologiquement avancée par rapport à l'université | 109 |
| 5.3. Le recul des diplômés en textile | 110 |
| Conclusion | 110 |

Chapitre 4 : La responsabilité sociétale de l'entreprise et l'impact de ses activités sur son environnement écologique

| | |
|--|-----|
| Introduction | 113 |
| 1. Un engagement sociétale remarquable de SARTEX | 113 |
| 1.1. Les actions sociales de SARTEX avec ses employés | 113 |
| 1.1.1. Le prix national du progrès social | 113 |
| 1.1.2. L'accord de SARTEX des crédits sans intérêt à ses salariés | 114 |
| 1.1.3. Une prise en charge médicale correcte et appréciée par les ouvriers | 114 |
| 1.1.4. La restauration chez les ZARRAD | 115 |
| 1.1.5. Un service juridique au profit des salariés | 115 |

| | |
|---|-----|
| 1.1.6. La sécurité des travailleurs | 115 |
| 1.2. La politique RSE de SARTEX | 116 |
| 2. Impact de l'activité de traitement des jeans sur l'environnement naturel et physique de la ville de Ksar Hellal et ses environs | 117 |
| 2.1. Une activité très consommatrice en eau | 117 |
| 2.2. L'implantation à SARTEX d'une station de traitement moderne | 118 |
| Conclusion | 121 |
| Conclusion générale | 123 |
| Références bibliographique | 125 |
| Annexe 1 : Liste des personnes interviewées | 131 |
| Annexe 2 : Le guide d'entretien | 135 |
| Annexe 3 : Entretien avec le directeur général de SARTEX Mr. Kamel ZARRAD : «l'héritier» | 137 |
| Liste des tableaux | 147 |
| Liste des figures | 149 |
| Liste des photos | 151 |

RESUME

Magistère : LMD

Spécialité : Géographie

Langue : (~~Arabe~~) – (Français) – (~~Anglais~~)

Nom : **Chakroun**

Prénom : **Sabrine**

Directeur de Thèse : **Hamadi Tizaoui**

Date de Soutenance : **26 / 06 / 2023**

Titre de Thèse :

**Monographie d'une entreprise industrielle «SARTEX» à Ksar Hellal
(Tunisie) : Emergence d'une grande firme**

Résumé :

Les Industries Textiles et Habillement (ITH) demeurent dominantes dans les industries manufacturières tunisiennes. Elles ont connu une émergence et une concentration dans le Sahel tunisien qui possède une tradition artisanale ancienne dans le textile et surtout dans le gouvernorat de Monastir qui représente le premier pôle de l'industrie du textile en Tunisie. Celle-ci se concentre plus particulièrement à Ksar Hellal et le semi des villes voisines. La grande spécialisation de cette ville dans l'activité de vêtements en jean accapare la majorité de la main d'œuvre en ITH, ce qui a contribué à l'émergence de plusieurs entreprises spécialisées dans cette activité. La Société des Arts Textiles (SARTEX), entreprise d'étude, est la plus grande entreprise dans la région et au niveau national dans le domaine de sportswear et de jean avec plus de 5 000 salariés en 2022. Elle est parmi les rares entreprises en Tunisie dans son domaine. C'est une firme familiale privée d'un investisseur tunisien, originaire de la ville de Ksar Hellal, elle a fait un parcours de 40 ans d'expertise dans le domaine de textile de jean. Il s'agit donc d'une étude monographique traitant de l'émergence de cette grande entreprise industrielle tunisienne dans un environnement urbain et sociale spécifique et en observant les conditions et les contraintes de pérennité de cette belle aventure entrepreneuriale.

Indication Bibliographiques

Nombre de pages : 161 pages

Nombre de volumes : 1

Nombre de références

Bibliographiques : 83

Nombre illustrations : 39

Mots-clés/vedettes-matières

1- Les Industries Textiles et Habillement (ITH)

2- Ksar Hellal / SARTEX

3- Jean et sportswear

4- Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

5- Mondialisation industrielle

6- Pollution industrielle

ملخص حول

شهادة ماجستير - امد

الشعبة: جغرافيا

لغة التحرير: عربية-فرنسية - انكليزية

اللقب: شقرون

الاسم: صابرين

تاريخ المناقشة: 26/06/2023

الأستاذ المشرف: حمادي التيزاوي

عنوان الرسالة:

مونوغرافيا لشركة صناعية «سارتاكس» بقصر هلال (تونس): بروز شركة كبيرة

الملخص:

تهيمن صناعات النسيج والملابس الجاهزة على الصناعات التحويلية التونسية. شهدت هذه الصناعات نشأة وتركيزًا في الساحل التونسي، الذي يتميز بتقليد حرفي منذ القديم في المنسوجات وخاصة في ولاية المنستير، التي تمثل أول قطب في صناعة النسيج في تونس. يتركز هذا النشاط بشكل خاص في مدينة قصر هلال والمدن المجاورة. إن التخصص الكبير لهذه المدينة في نشاط ملابس الجاهزة من الجينز والدينيم يحتكر غالبية القوى العاملة في النسيج. وهو ما ساهم في ظهور العديد من الشركات المتخصصة في هذا النشاط في مدينة قصر هلال. تعد شركة "سارتاكس"، أكبر شركة في المنطقة وعلى المستوى الوطني في مجال الملابس الرياضية والجينز بأكثر من 5000 موظف في عام 2022. تعتبر من الأقلية في تونس في مجالها وهي شركة عائلية خاصة لمستثمر تونسي، أصوله من مدينة قصر هلال. تتميز هذه الشركة بسجل حافل من الخبرة لمدة 40 عامًا. ولذلك هذا العمل هو دراسة مونوغرافية لبروز هذه الشركة الصناعية التونسية الكبيرة في بيئة حضرية واجتماعية مميزة مع التطرق لظروف ومعوقات استدامة هذه المغامرة الرائدة.

الكلمات المفتاح:

صناعات النسيج والملابس الجاهزة
قصر هلال / سارتاكس
الجينز والملابس الرياضية
المسؤولية الاجتماعية للشركات
العولمة الصناعية
التلوث الصناعي

معلومات ببليوغرافية

عدد الصفحات: 161
عدد المجلدات: 1
عدد المراجع: 83
عدد المشخصات: 39