

Crise Covid-19, ni pessimisme
ni optimisme mais l'impératif
de l'action

BAROMÈTRE 2020 DES ENTREPRISES EN TUNISIE

Moral, préoccupations et perspectives
des dirigeants d'entreprises

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY

Building a better
working world



Remerciements

La présente publication est la 7ème édition du baromètre des entreprises en Tunisie, élaboré par EY Tunisie. Le Baromètre EY donne un éclairage objectif et professionnel sur la situation politique, économique et sociale de la Tunisie ainsi que le moral, les préoccupations et les perspectives des entreprises implantées en Tunisie.

À cette occasion, nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance à Nizar Yaïche, Tarak Cherif, Ilyes Jribi et Imed Charfeddine qui ont donné de leur temps pour partager leurs points de vue sur les divers sujets touchant les entreprises et l'environnement des affaires en Tunisie.

Nous remercions également Amira Jamoussi, Ilyes Agrebi et Lilia Skhiri pour leur précieuse contribution à la réalisation de ce document.



Sommaire

01

Edito

03

Executive Summary

06

**Conjoncture (Situation politique,
économique et sociale)**

14

**Situation interne des entreprises
et perspectives**

15

**1. Situation interne liée aux perspectives
commerciales**

18

**2. Situation interne liée aux processus
opérationnels (Supply Chain, Trésorerie
et RH)**

22

**3. Stratégie d'investissement et création
d'emplois**

24

**Collaboration avec l'écosystème de l'innovation
Tunisien**

32

Verbatims

34

Méthodologie

Sans surprise aucune, les entreprises en Tunisie sont quasi-unanimement restées sur une appréciation très négative de la conjoncture politique, économique et sociale ainsi que de son évolution.

Pourtant, ce baromètre révélait qu'elles ont mieux performé en 2019 qu'en 2018 et qu'elles escomptaient faire mieux en 2020. Entre-temps, l'épreuve du Covid-19 est venue perturber leurs plans, mais a apporté par ailleurs son lot de nouvelles opportunités.

Mon message s'adresse aux chefs d'entreprises, parce que leur destin est de remettre notre pays sur la bonne orbite de la relance économique et de son rayonnement aux plans régional et international.

Leur destin est de devoir le faire dans un environnement hostile, sans attendre hélas d'appui fort de la part des pouvoirs publics :

Vous avez sans doute gagné le pari de la croissance et de la compétitivité tout au long des dernières décennies, mais cela ne suffit plus aujourd'hui pour défendre votre positionnement. Vous devez non seulement transformer vos entreprises, mais vous devez le faire pour de vrai et en profondeur : modernisation à tous les niveaux (outil de production, innovation technologique, ...), nouvelles politiques de développement du capital humain et de rétention des talents, stratégie d'internationalisation plus osée (croissance externe, nouvelles alliances stratégiques et partenariats, ...). Croyez en vos capacités, faites le jeu -plutôt que le subir- et soyez encore plus conquérants pour aller jusqu'au bout de votre potentiel.



Nouredine Hajji

Associé Directeur
Général EY Tunisie

Le Baromètre 2020 des entreprises en Tunisie n'apporte pas de grande surprise quant à l'appréciation que font les dirigeants de la qualité du contexte politique, économique et social, et les difficultés que rencontrent les entreprises à évoluer dans un environnement qu'elles ne considèrent pas comme « business-friendly ».

En revanche, le Baromètre EY montre, une fois de plus, à quel point nos entreprises sont « en mouvement ». Deux illustrations, parmi tant d'autres : d'une part, le focus sur l'Afrique se renforce, puisque la meilleure accessibilité aux marchés Africains rentre cette année dans le top 3 des éléments impactant l'évolution de l'activité ; d'autre part, les trois principaux facteurs de changement sont résolument d'actualité : la transformation digitale, l'internationalisation et la refonte des circuits et filières d'approvisionnement.

C'est dans cet élan de dynamisme que le Baromètre EY donne la parole aux dirigeants d'entreprises quant à leur collaboration avec l'écosystème d'innovation.

L'intérêt qu'expriment les dirigeants d'entreprises pour l'adoption de la technologie est réel, mais les modalités de collaboration restent floues dans leur esprit.

Autrement dit, l'Open innovation a de beaux jours devant elle, mais la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est plus que nécessaire. Et ce, afin que la volonté d'innovation qui anime les entreprises trouve sa traduction dans les faits.



Sami Zaoui

Associé Consulting
EY Tunisie

EXECUTIVE SUMMARY



Alors que les réponses recueillies jusqu'à Février 2020 c'est-à-dire avant le début de la crise Covid-19 laissaient entrevoir un certain regain de confiance des dirigeants concernant surtout la situation interne de leurs firmes, la crise économique que nous traversons vient indiscutablement leur poser une nouvelle menace s'ajoutant à la longue série qu'a connu le monde de l'entreprise sur les dix dernières années.

En effet, post-Covid, 69% des chefs d'entreprises estiment menacée la continuité de leur activité en l'espace de moins de deux ans alors qu'ils n'étaient que 55% à faire ce constat avant la crise. Ce chiffre particulièrement élevé est à mettre en perspective avec seulement 10% des répondants qui déclarent avoir bénéficié des aides de l'État dans le cadre du dispositif de soutien et 23% dont les dossiers sont encore en cours d'instruction. À ce stade on ne peut pas affirmer que l'attribution des aides se fait avec la rapidité et l'ampleur commandées par la situation.

Effectivement, 74% des dirigeants déclarent une baisse de leur chiffre d'affaires de 2020 supérieure à 10% (par rapport aux prévisions de début d'année). La baisse du chiffre d'affaires est de plus 30% pour 31% des participants, particulièrement dans le secteur financier, du commerce et des services. Elle affecte les entreprises indépendamment de leurs tailles, les PME et les grandes entreprises déclarent être affectées de manière analogue.

Cette baisse du chiffre d'affaires agit directement sur les liquidités de l'entreprise et sur sa capacité d'investir. 43% des dirigeants déclarent une chute des liquidités supérieure à 30% et 45% d'entre-eux estiment devoir baisser de plus de 30% leurs projections d'investissement. Le plan de la relance économique du Gouvernement devra en tenir compte pour apporter le choc de confiance nécessaire.

Et les chefs d'entreprises donnent les priorités : 31% estiment que le plan de relance économique doit prioriser l'offre à travers des incitations fiscales et financières aux entreprises, 21% priorisent la stimulation de la demande avec le lancement de grand projets nationaux d'investissements et 20% demandent un assainissement budgétaire et la réforme du secteur public.

Les dirigeants d'entreprises précisent aussi leurs propres priorités pour le monde post-Covid. 42% d'entre-eux plébiscitent la transformation digitale, 24% l'internationalisation de leurs entreprises et 21% la refonte de leurs filières d'approvisionnement pour faire évoluer leur modèle économique. Ces ambitions ne sont pas nouvelles et les entreprises tunisiennes ont accusé beaucoup de retard dans leur mise en œuvre. Nous constatons, d'année en année un décalage important entre ces déclarations d'intentions et la réalité du terrain.

Cette année sera-elle celle du sursaut ?

Si sursaut il y a, il passera inévitablement par une démarche d'innovation ouverte et collaborative avec l'écosystème de l'innovation tunisien qui a gagné en maturité ces dernières années et enregistré plusieurs succès.

Le baromètre montre que le sujet progresse chez les dirigeants d'entreprises. Ils sont aujourd'hui plus de 42% à être en relation d'affaires avec les start-ups et 29% avec un projet collaboratif d'innovation en place ou formellement donneurs d'ordre d'une start-up dans des domaines comme le data analytics et l'intelligence artificielle.

Mais on constate que la relation entre grandes entreprises et startups n'est toujours pas une relation spontanée. Elle est cependant éminemment importante pour les deux : il est difficile pour les entreprises de réussir le virage de l'innovation sans opérer une ouverture sur l'écosystème et les start-ups ont besoin du test grandeur nature que leur fait passer l'entreprise pour franchir un nouveau cap de maturité.

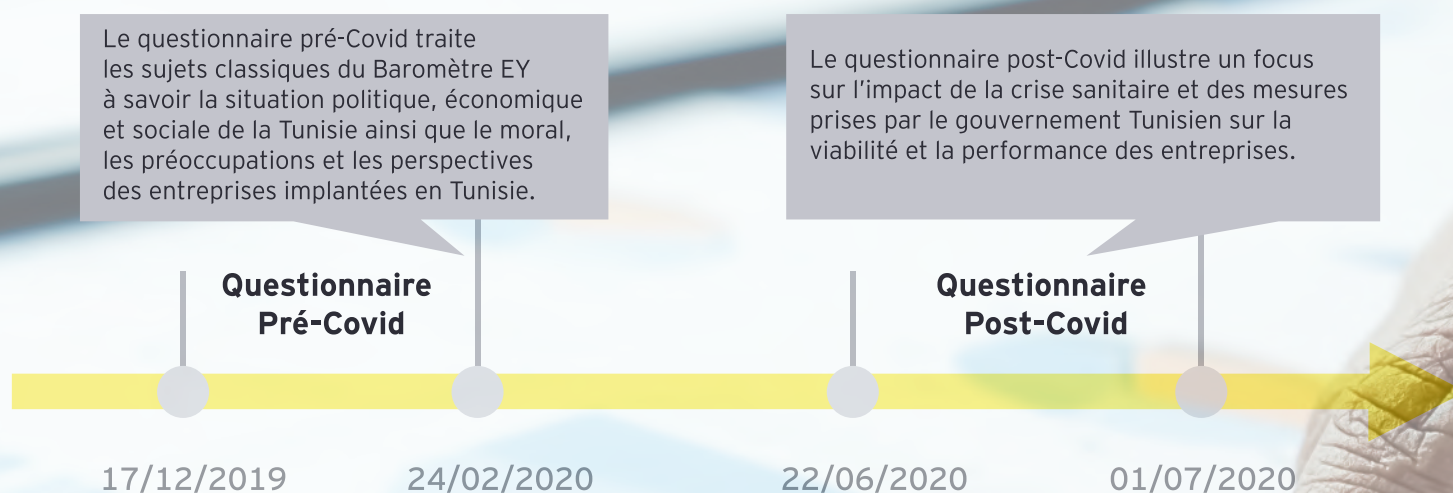
S'il n'y a pas aujourd'hui un accompagnement, un espace dédié et des incitations ciblées la relation ne se fera pas naturellement et à grande échelle.

C'est l'autre enjeu que nous posons dans notre baromètre 2020

Introduction

Timeline :

Le questionnaire du Baromètre a été élaboré en deux temps, une première collecte de données a été effectuée au début de l'année 2020 et une deuxième au cours de la dernière semaine de Juin exposant l'impact de la crise sanitaire Covid-19

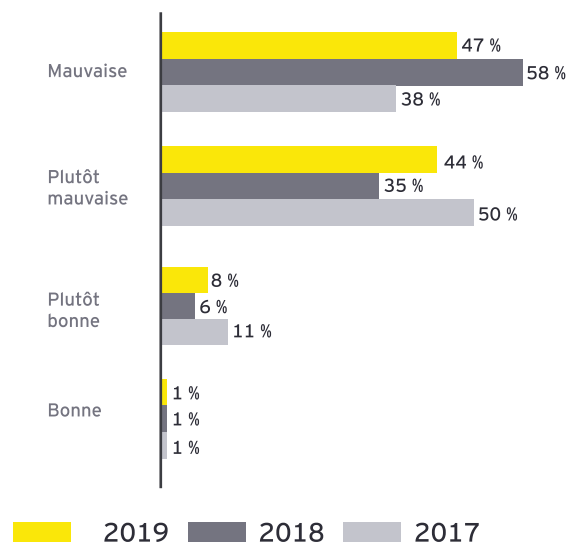


Conjoncture (Situation politique, économique et sociale)



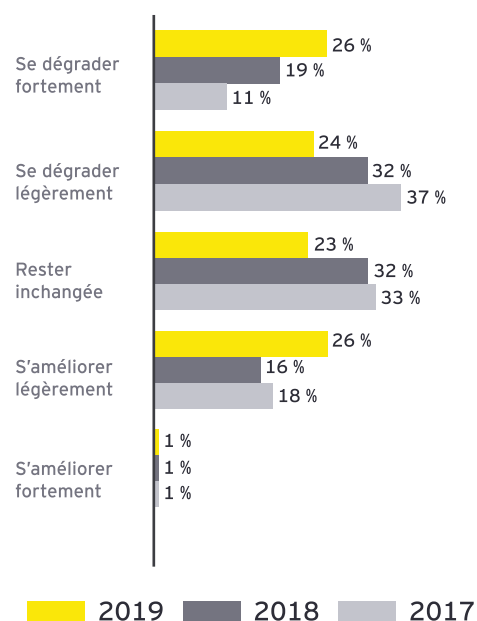
1.1 | Comment évaluez-vous la situation politique en Tunisie durant 2019 ?

► Pour l'année 2019, 91% des chefs d'entreprises estiment que la situation politique de la Tunisie est mauvaise. Nous restons sur les mêmes impressions qu'en 2018 avec 93%. Ceci est expliqué en partie, par la difficulté à former rapidement une majorité parlementaire à la suite des élections, entraînant ainsi un retard dans l'action publique à initier les réformes économiques.



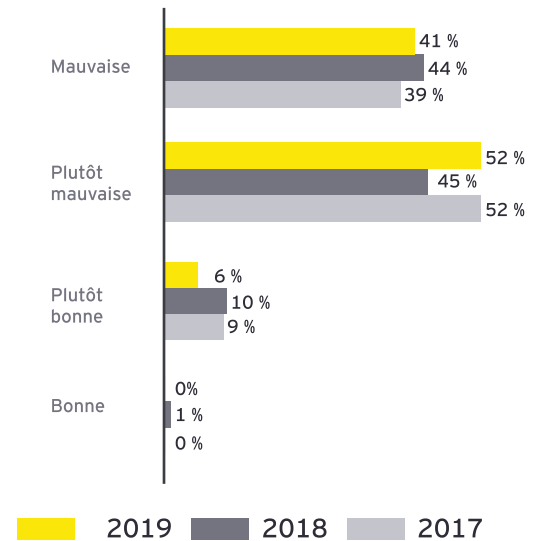
1.2 | Selon vous, comment va évoluer la situation politique en Tunisie, au cours de l'année 2020 ?

► Suite à la nomination du nouveau gouvernement en 2014, 68% des dirigeants interrogés avaient penché vers une amélioration de la situation politique. En revanche, cette année, seulement 27% des répondants expriment une prévision optimiste. En effet, les conflits politiques de ce début d'année ne permettent pas à nos chefs d'entreprises de projeter un changement drastique sur le court terme.



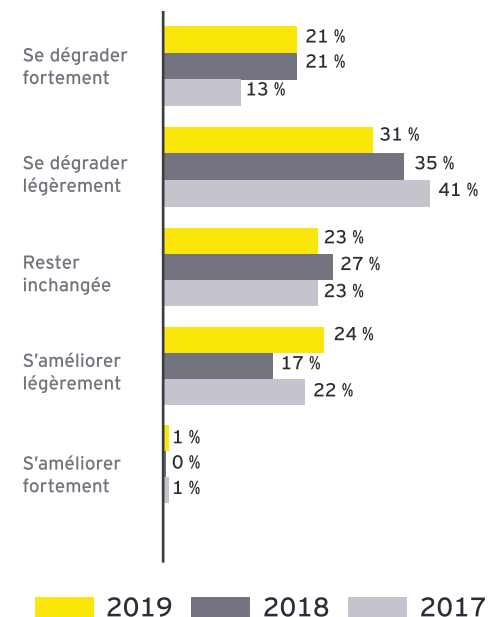
1.3 | Comment évaluez-vous la situation économique et sociale en Tunisie durant 2019 ?

- ▶ 93% des dirigeants d'entreprises font une évaluation négative de la conjoncture économique et sociale durant l'année 2019. Ils étaient 89% à faire ce même constat pour l'année 2018. Une légère détérioration qui peut s'expliquer par la décélération de la croissance économique qui est passée à 1% en 2019 contre 2,6%¹ en 2018.
- ▶ Durant 2018 et 2019, le niveau de chômage s'est maintenu à hauteur de 15% et le taux d'inflation a stagné autour de 7% alors qu'il était de 3,6%² en 2016. Ces éléments peuvent expliquer cette évaluation pessimiste de la situation.



1.4 | Selon vous, comment va évoluer la situation économique et sociale en Tunisie au cours de l'année 2020 ?

- ▶ Les projections sur l'évolution de la situation économique et sociale du pays sont fortement similaires à l'évolution de la situation politique. 52% des dirigeants d'entreprises pensent que le contexte économique va se dégrader au cours de l'année 2020.
- ▶ Les projections économiques des institutions financières internationales pour l'année 2020 confirment la perception des dirigeants d'entreprises avec une croissance économique estimée ne dépassant pas 2,4%³ pour 2020. Cette estimation a été corrigée par le ministre des finances suite à la pandémie du Covid-19 et devrait s'établir à -6,5%⁴



¹ INS

³ FMI

² INS

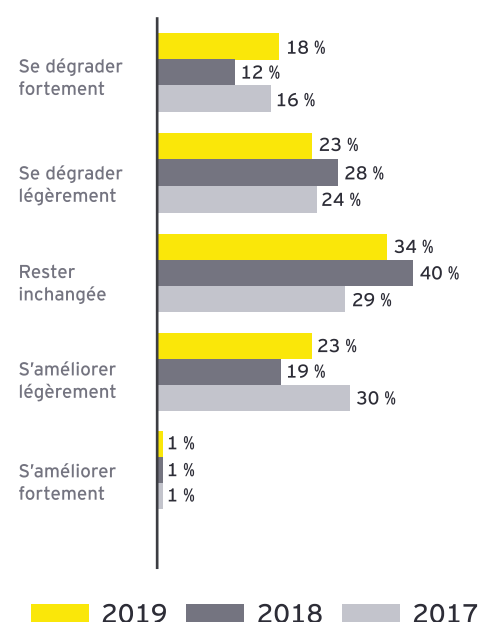
⁴ Ministère des Finances de la République Tunisienne

1.5 | Comment envisagez-vous l'évolution du climat d'investissement en Tunisie courant 2020 ?

► Seulement 24% des répondants envisagent une amélioration du climat d'investissement en Tunisie au cours de l'année 2020. En effet, la Tunisie a enregistré une stagnation au niveau du classement Doing Business en passant de la 80ème place en 2018 à la 78ème place en 2019.

► La vision pessimiste des chefs d'entreprises est confirmée par la tendance baissière de la part des investissements dans le PIB sur les 6 dernières années : passant de 22% en 2013 à seulement 18% en 2018.

► Néanmoins, les chefs d'entreprises du secteur de la production industrielle sont les moins pessimistes. En effet, seulement 36% estiment que le climat d'investissement va se dégrader (VS une moyenne de 41%).



“

C'est à l'État de mettre en œuvre le dispositif législatif adéquat, d'être plus à l'écoute des investisseurs, de les débarrasser de toutes les complications, de faciliter leur vie et de faire en sorte que les procédures administratives soient moins lourdes

Tarak Cherif

Président de la CONECT



1.6 | Quelles sont vos préoccupations majeures actuelles ?

“

Cette année, nous avons eu le sujet de l'accès au financement qui refait surface... nous avons également la pénurie des ressources humaines qualifiées qui émerge pour la première fois. Concernant les attentes des chefs d'entreprises, on retrouve une nouvelle préoccupation qui est la facilitation de l'accessibilité aux marchés Africains

Noureddine Hajji

Associé Directeur Général EY Tunisie



3

Top 3 des réponses pour l'année 2019

▶ Dégradation de la situation économique en Tunisie
37%

▶ Situation sociale / pression des organisations syndicales
10%

▶ Pression de la charge fiscale
8%

- ▶ Parmi le TOP 3 des préoccupations majeures des chefs d'entreprises, on retrouve 2 qui ont été identifiées l'année précédente : la dégradation de la situation économique en Tunisie et la situation sociale / pression des organisations syndicales.
- ▶ Ces préoccupations sont expliquées par un contexte socio-économique relativement difficile. En effet, le déficit commercial a atteint 19,4 Mrds DT en 2019 enregistrant une augmentation de 2% par rapport à 2018, en outre, le PIB a connu une croissance en dessous des attentes des institutions financières internationales avec seulement 1% contre une prévision de 3,1%⁶ par le FMI.
- ▶ La pression fiscale rampante préoccupe nos dirigeants d'entreprises. Les mesures prises en 2018 (hausse de la TVA et extension du champ d'application, ...) se sont fait ressentir en 2019. À celles-ci s'ajoutent de nouvelles mesures prises en 2019, à l'instar de la fin de certains avantages fiscaux en matière d'exportation.

⁵ INS

⁶ FMI (Rapport sur la Tunisie - Octobre 2018)

- ▶ La situation sociale / pression des organisations syndicales constitue une des préoccupations les plus importantes en 2019. Ceci peut être expliqué par la détérioration du pouvoir d'achat des ménages caractérisée par une augmentation significative de l'indice des prix à la consommation, passant de 149⁷ en 2018 à 159 en 2019.
- ▶ Les chefs d'entreprises du secteur de la production industrielle indiquent un Top 3 différent en introduisant le facteur « Prix élevés des matières premières » comme préoccupation majeure. Ceci peut s'expliquer par la dévaluation maintenue de la valeur du dinar face aux devises étrangères en 2019. (Le taux de change EUR/TND a augmenté de 5%⁸ en moyenne entre 2018 et 2019).

Complément d'enquête
post-covid

Selon vous, quel devrait être la priorité du plan de relance de l'économie tunisienne Post-Covid-19 ?

3

Top 3 des réponses

▶ Stimulation de l'offre : incitation fiscale, incitation financière aux entreprises
31%

▶ Stimulation de la demande : lancement de grands projets d'investissement nationaux
21%

▶ Assainissement budgétaire et réforme des entreprises du secteur public
20%

- ▶ 31% des dirigeants priorisent la stimulation de l'offre pour répondre aux répercussions de la crise sanitaire Covid-19 en Tunisie. Sur ce plan, le conseil des présidents des fédérations sectorielles a considéré que l'allègement des charges financières des entreprises fait partie de la liste des points importants relatifs au programme de sauvetage économique⁹.
- ▶ L'augmentation annoncée du déficit budgétaire en raison de la baisse des recettes fiscales a fragilisé les finances publiques limitant ainsi les capacités de financement de l'État. Pourtant, 21% des chefs d'entreprises favorisent une stimulation de la demande par le biais de l'investissement public
- ▶ 20% des dirigeants souhaitent un assainissement budgétaire et une réforme des entreprises du secteur public. Rappelons que L'encours des créances des entreprises publiques dues par l'État a atteint les 6,24¹⁰ milliards de dinars en 2019.

- ▶ Les chefs d'entreprises du secteur des TIC se distinguent en exprimant un Top 3 inversé en indiquant le choix « Assainissement budgétaire et réforme des entreprises du secteur public » comme la première priorité du plan de relance de l'économie.

⁷ INS

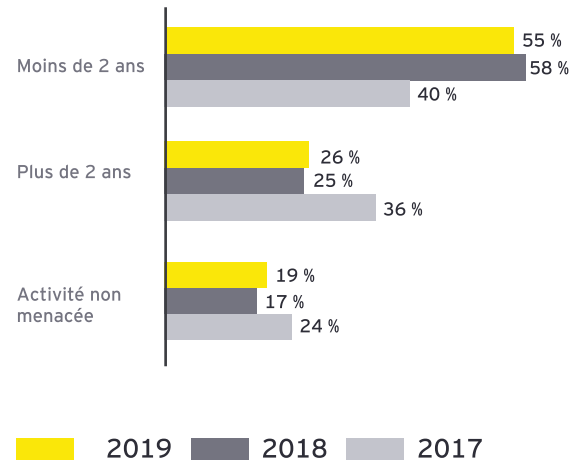
⁹ UTICA

⁸ BCT

¹⁰ Ministère des finances

1.7 | Si la conjoncture devait rester ce qu'elle est, voire se dégrader, au bout de combien de temps votre activité serait-elle menacée ?

- ▶ 55% des chefs d'entreprises estiment que leurs activités seraient menacées sur un horizon de moins de 2 ans. Cette proportion est quasiment identique à celle de 2018 avec 58% des répondants. Cette tendance indique que même avec cette légère amélioration, les entreprises implantées en Tunisie s'installent dans une situation de précarité causée par un contexte économique difficile.
- ▶ Cette perception des menaces est plus importante chez les petites et moyennes entreprises dans le secteur de la production industrielle. Elles sont 82% à déclarer cette menace sur leurs activités durant les deux prochaines années.



“

L'environnement global où l'entreprise ne voit pas d'un bon œil les années à venir est un signe qui porte leur voix assez haut pour demander une amélioration de l'environnement politique, économique et sociale du pays

Sami Zaoui

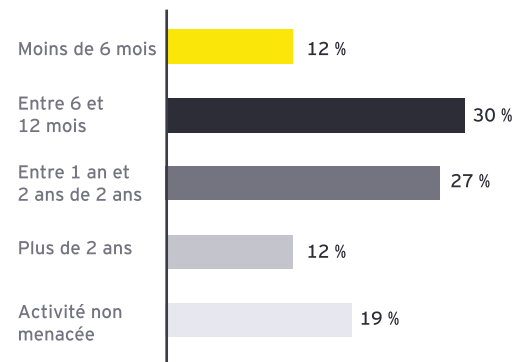
Associé EY Consulting



Complément d'enquête
post-covid

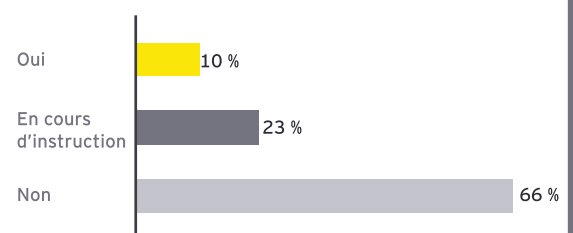
Dans le cas de non-éradication de la pandémie Covid-19 et de stagnation de la conjoncture actuelle, au bout de combien de temps votre activité serait-elle selon vous menacée ?

- ▶ 42% des répondants estiment que la perspective d'une pandémie persistante menacerait la continuité de leurs activités dans un horizon temps inférieur à un an.
- ▶ 69% des chefs d'entreprises pensent voir leurs activités menacées en l'espace de moins de deux ans, ils étaient seulement 55% à le dire avant la crise. En revanche, la proportion des entreprises qui estiment que leur activité n'est pas menacée reste inchangée même après la crise.
- ▶ Les répondants du secteur TIC présentent la plus forte résilience face au Covid-19. En effet, uniquement 30% voient leur activité impactée sur moins d'un an et 30% considèrent que leur business n'est en aucun cas menacé.

Complément d'enquête
post-covid

Avez-vous bénéficié des mesures de soutien Covid-19 aux entreprises mises en place par l'État ?

- ▶ 66% des répondants déclarent ne pas avoir bénéficié des mesures de soutien aux entreprises mises en place par l'État.
- ▶ Nous pouvons également observer qu'il existe une légère disparité au niveau des bénéficiaires des mesures de soutien en termes de taille des entreprises. En effet, 59% des bénéficiaires sont des PME. Cela s'explique par l'attention particulière portée par le Gouvernement sur les PME, avec notamment la création d'un fond d'aide de 300MDT¹¹ qui leur est destiné.
- ▶ L'analyse sectorielle révèle que les répondants du secteur des TIC sont en tête des sollicitations d'aide auprès de l'État avec 50% des dossiers en cours d'instructions initiés par les entreprises opérant dans ce secteur.

¹¹ TIA

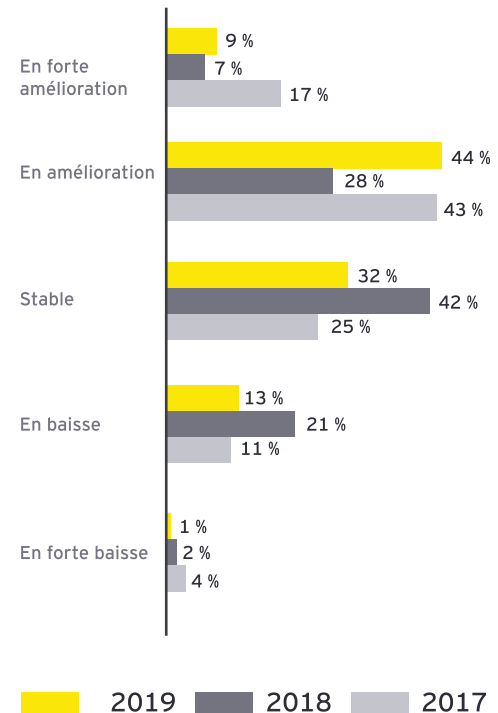


Situation interne des entreprises et perspectives

1 Situation interne liée aux perspectives commerciales

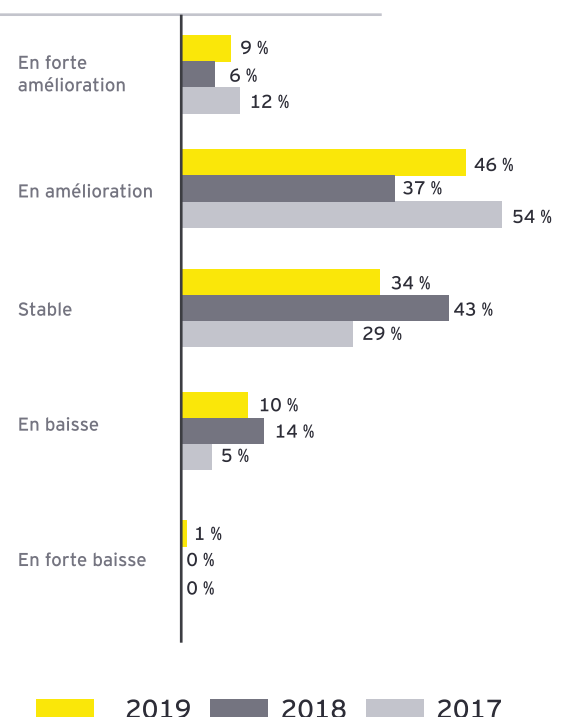
1.1 | Comment qualifiez-vous l'évolution de votre activité (évolution du chiffre d'affaires) en 2019 par rapport à 2018 ?

- ▶ 53% des chefs d'entreprises déclarent une croissance du chiffre d'affaires en 2019. Ils étaient 35% à faire ce même constat pour l'année 2018.
- ▶ L'analyse des réponses par secteur révèle que les opérateurs des secteurs des TIC et des services financiers forment la locomotive de cette amélioration avec une progression respective de 60% et de 58%.



1.2 | Comment prévoyez-vous l'évolution de votre activité pour l'année 2020 ?

- ▶ Avant la crise du Covid-19, 55% des répondants estimaient maintenir un rythme de croissance de leur activité pour l'année 2020. Ces projections favorables étaient principalement exprimées par les opérateurs dans les secteurs des TIC et des services.



Complément d'enquête
post-covid

Comment évaluez-vous l'impact de la crise Covid-19 sur votre secteur d'activité ?

► La crise Covid-19 a eu un impact négatif sur la vaste majorité des entreprises.

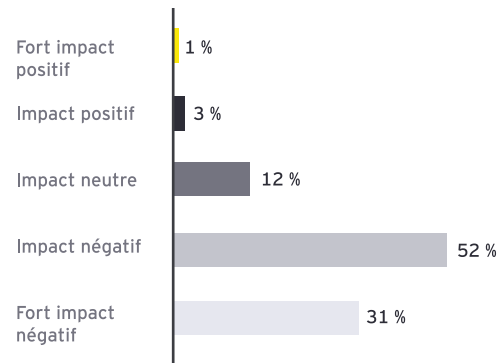
En effet, 83% des entreprises sondées déclarent que la crise a eu un impact négatif sur leurs activités.

► Cet impact négatif général peut être expliqué par la récession mondiale, ayant causé une baisse de la demande.

En effet, la consommation des ménages a subi une baisse de 8% à la suite de la pandémie.

En conséquence, les entreprises sont devenues plus vigilantes en termes d'investissement ; Le taux de l'investissement global est estimé en baisse de 4,9%¹².

► L'analyse des réponses par taille montre que les petites et moyennes entreprises sont les seules à annoncer une croissance avec 8% des dirigeants déclarant un impact positif de la crise sur leur secteur d'activité.

Complément d'enquête
post-covid

Comment la crise Covid-19 a-t-elle impacté vos projections de chiffre d'affaires pour l'année 2020 ?

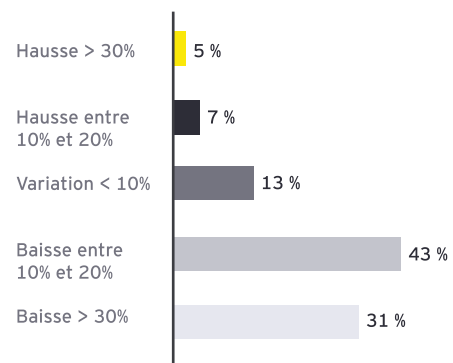
► La pandémie Covid-19 semble impacter la majorité des entreprises implantées en Tunisie.

74% des dirigeants estiment que leur chiffre d'affaires subira une baisse supérieure à 10%.

Ils étaient seulement 11% à faire cette même prévision au début de l'année 2020.

► Les secteurs les plus touchés par cette baisse sont les services financiers, suivis par le commerce et les services avec des pourcentages respectifs de 100%, 80% et 77% des répondants.

► L'analyse par taille révèle que la proportion de entreprises affectées par la baisse reste la même entre les petites, moyennes et grandes entreprises. Plus précisément, 76% des petites entreprises prévoient une baisse, 75% pour les grandes entreprises et 73% pour les petites et moyennes entreprises.



¹² Rapport PNUD (Impact économique du Covid-19 en Tunisie)

1.3 | Parmi les éléments suivants lesquels auront le plus d'influence (positive ou négative) sur l'évolution de votre activité pour 2020 ?

3

Top 3 des réponses pour l'année 2019

► Évolution de la conjoncture économique et sociale en Tunisie
53%

► Évolution de la situation politique en Tunisie
14%

► Meilleure accessibilité aux marchés Africains
10%

- Pour l'année 2020 les deux premiers éléments cités comme étant influant sur le développement de l'activité des entreprises, sont les mêmes que ceux du Baromètre 2019 : l'évolution de la conjoncture économique sociale ainsi que l'évolution de la situation politique. Désormais, la meilleure accessibilité aux marchés Africains rentre dans le top 3 cette année comme un élément impactant l'évolution de l'activité de 10% des répondants. Ceci s'explique par la forte dynamique économique du continent, notamment des pays comme le Rwanda et l'Éthiopie qui ont enregistré une hausse du PIB sur la période 2018 - 2019 de 8,7% et 7,4% respectivement.
- Cependant, le projet de loi relatif à l'accord fondateur de la zone du libre-échange du marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) a été rejeté par l'Assemblée des représentants du peuple, montrant l'ampleur du décalage entre la sphère politique et la sphère économique.

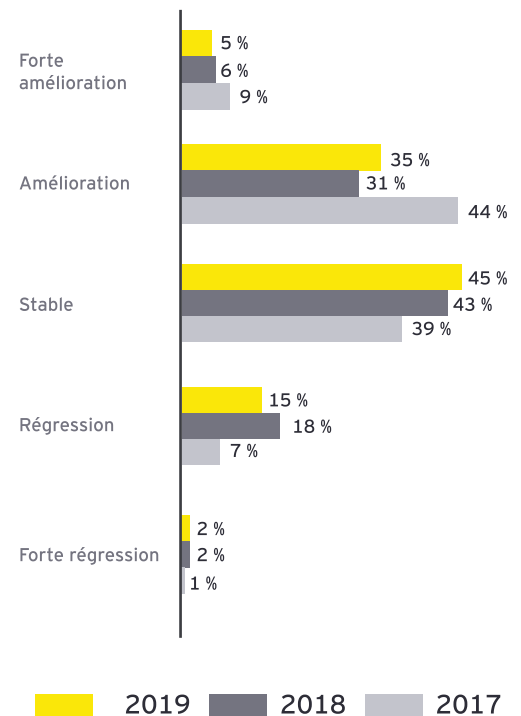
► Toutefois, les chefs d'entreprises du secteur de la production industrielle s'intéressent plus à la reprise de la croissance économique et financière en Europe qu'à la meilleure accessibilité aux marchés Africains. Ceci peut s'expliquer par l'historique des échanges de la Tunisie avec l'Union Européenne ainsi que les partenariats industriels conclus avec les grands groupes Européens, notamment pour le secteur automobile.

2 Situation interne liée aux processus opérationnels (Supply Chain, Trésorerie et RH)

2.1 Par rapport à 2018, quelle tendance ont connu vos processus d'approvisionnement/production/distribution durant 2019 ?

▶ En 2019, 40% des dirigeants d'entreprises estiment que leur processus Supply Chain est en amélioration, soit une légère évolution de 3% par rapport à 2018. D'autre part, 45% considèrent qu'il demeure stable durant 2019.

▶ L'analyse sectorielle révèle que 19 % des petites et moyennes entreprises dans le secteur de la production industrielle considèrent que leur Supply Chain s'est détériorée. Ceci peut s'expliquer par la faible performance des infrastructures logistiques et notamment portuaires : le nombre moyen de traitement de conteneurs par heure est passé de 11¹³ en 2010 à seulement 8 en 2018 (Port de Radès) et le délai de séjour moyen au port de Radès pour les conteneurs et les remorques est passé de 14¹⁴ jours en 2010 à 17 en 2018.

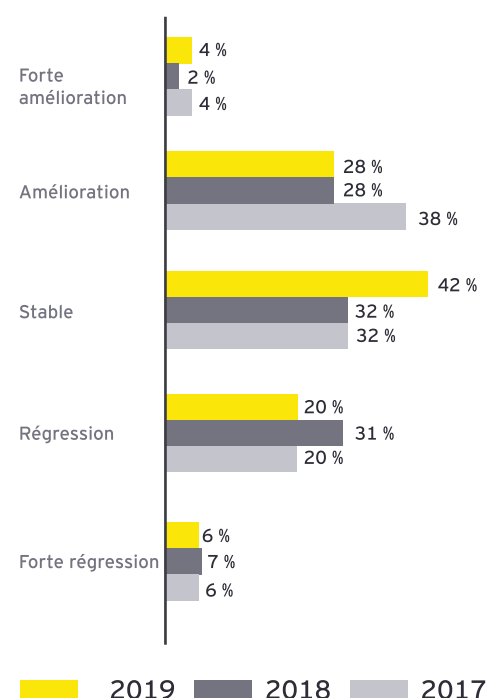


2.2 Par rapport à 2018, quelle tendance ont connu vos liquidités durant 2019 ?

▶ En termes de liquidité, 32% des chefs d'entreprises perçoivent une amélioration en 2019 contre 30% en 2018, tandis que seulement 26% des dirigeants estiment que leur liquidité est en déclin en 2019 contre 38% en 2018.

▶ Les entreprises en manque de liquidité ont été affectées par la situation du marché monétaire et son impact sur l'accès au financement. En effet, le taux directeur qui a augmenté de 1% en février 2019 a impacté significativement leurs conditions de financement.

▶ 30% des répondants opérant sur le marché local ont vu une régression au niveau de leurs liquidités en 2019. Ceci peut être expliqué en partie, par les retards de paiement du secteur public entravant le fonctionnement de certaines activités.



¹³ Source : Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention ¹⁴ Source : Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention

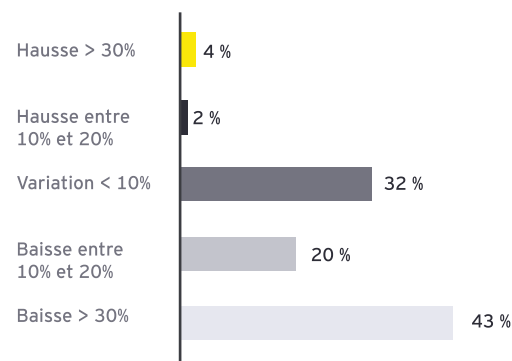
Complément d'enquête
post-covid

Comment la crise Covid-19 a-t-elle impacté la situation de vos liquidités ?

► La pandémie Covid-19 semble avoir sérieusement impacté la situation des liquidités de la majorité des entreprises implantées en Tunisie. 63% des chefs d'entreprises sondés font part d'une baisse supérieure à 10% de leurs liquidités.

► Plus précisément, le secteur du commerce s'avère être le secteur le plus durement touché par la régression des liquidités suivi des secteurs de la production industrielle et des services. Les entreprises opérant dans ces secteurs ont signalé des baisses respectives de 70%, 64% et 62%.

► Cette baisse générale des liquidités peut être expliquée par les conséquences du Covid-19, notamment le confinement et les mesures de prévention économiques. En effet, les ventes ont chuté, exposant de nombreuses entreprises aux risques d'allongement des délais de paiement voire même de défaut de paiement.



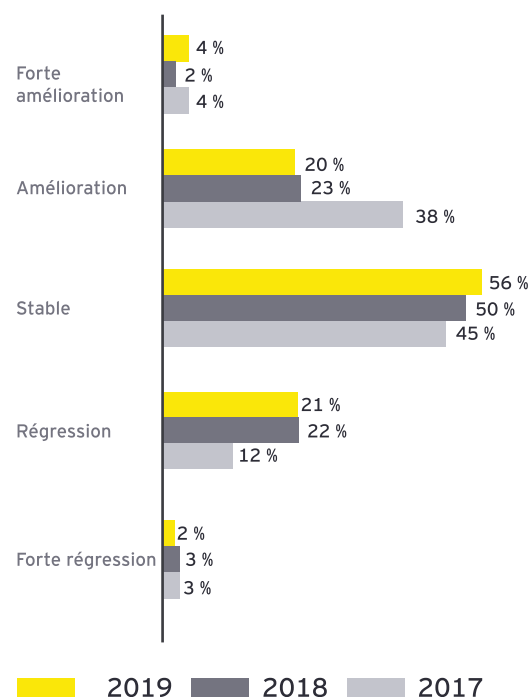
2.3 | En matière de gestion des ressources humaines, comment évaluez-vous l'année 2018 par rapport à 2019 ?

► 24% des dirigeants considèrent que la gestion des ressources humaines est en amélioration en 2019 contre 42% en 2017 ; tandis que 23% estiment que la gestion des ressources humaines est en déclin en 2019 contre seulement 15% en 2017.

La pression des revendications sociales et la détérioration du pouvoir d'achat peuvent être des éléments d'explication.

► L'analyse par secteur montre que les entreprises opérant dans le secteur du commerce sont les plus stables en termes de gestion des ressources humaines. Le secteur des TIC continue cette année à être le plus impacté (29% en régression).

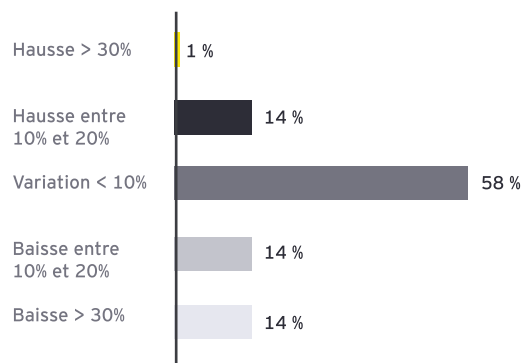
Ceci s'explique par la forte pression qu'exercent les départs à l'étranger sur le marché du travail dans le domaine des TIC.



Complément d'enquête
post-covid

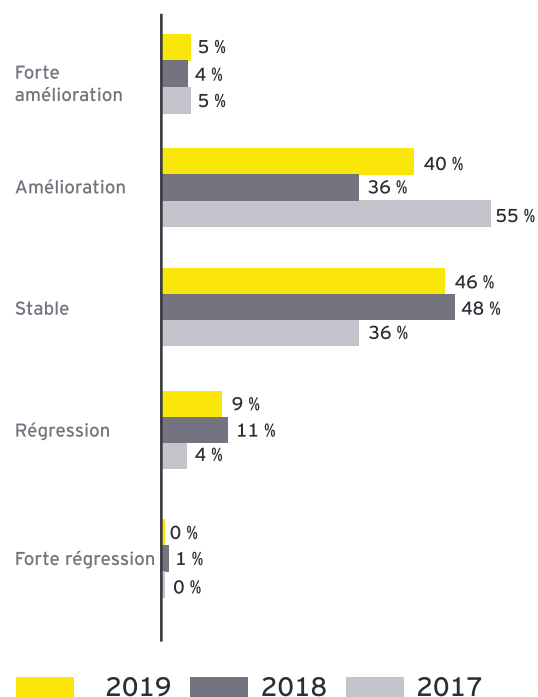
Comment la crise Covid-19 a-t-elle impacté votre budget de charges du personnel pour l'année 2020 ?

- ▶ 15% des dirigeants ont eu une augmentation de leur budget de charges du personnel pour l'année 2020.
- ▶ L'analyse sectorielle montre que les secteurs de la production industrielle et des services sont les seuls à avoir eu cette croissance du budget de charge du personnel avec des pourcentages respectifs de 22% et 20%.



2.4 | Quelle tendance prévoyez-vous pour votre situation interne au cours de l'année 2020 ?

- ▶ Pour l'année 2020, les chefs d'entreprises projettent une légère amélioration de leur situation interne.
- ▶ 56% des dirigeants des grandes entreprises opérant dans le secteur de la production industrielle voient que leur situation interne va s'améliorer au cours de l'année 2020, c'est le secteur le plus optimiste quant à l'amélioration de la situation interne de ses activités.



2.5 | Quelles actions avez-vous prévu (ou pas) pour améliorer la performance de votre entreprise ?

3

Top 3 des réponses pour l'année 2019

▶ Revue de la stratégie (marketing, commerciale) **31%**

▶ Réorganisation au niveau des ressources humaines **21%**

▶ Optimisation des processus (approvisionnement, production, distribution) **15%**

▶ Le Top 3 des actions d'amélioration de la performance se maintient entre 2018 et 2019.

Il s'agit de la revue de la stratégie, la réorganisation au niveau des ressources humaines et l'optimisation des processus.

▶ La revue de la stratégie est alignée avec les orientations des entreprises tunisiennes vers l'Afrique.

Le premier choix des répondants qui ont choisi la revue de la stratégie marketing et commerciale comme action d'amélioration, ont aussi considéré la meilleure accessibilité aux marchés Africains comme l'élément influant le plus la performance de leurs activités.

Complément d'enquête post-covid

3

Top 3 des réponses

▶ Transformation digitale **42%**

▶ Internationalisation **24%**

▶ Refonte des circuits et filières d'approvisionnement **21%**

Quels changements comptez-vous apporter à votre modèle économique pour vous adapter au contexte post-Covid-19 ?

▶ La crise mondiale du Covid-19 a poussé les entreprises à envisager des changements dans leur fonctionnement afin de s'adapter à la reprise post-Covid. Les trois changements souhaités ayant eu le plus de réponses sont la transformation digitale, l'internationalisation ainsi que la refonte des circuits et filières d'approvisionnement.

▶ Une attention particulière est portée à la transformation digitale, 42% des chefs d'entreprises sondés en ont fait leur priorité. En effet, la crise Covid-19 a démontré l'importance de la transformation digitale notamment pour les PME (52%), permettant une continuité d'activité malgré les mesures sanitaires restrictives.

▶ L'internationalisation est également un des points à retenir.

Ce choix est porté principalement par les secteurs des TIC et des services avec des pourcentages respectifs de 67% et 43%, ce qui est en relation directe avec leur stratégie de marché plus qu'un choix post-Covid-19

▶ 21% des chefs d'entreprises souhaitent apporter des changements au niveau des circuits et filières d'approvisionnement, vraisemblablement en raison des éventuelles perturbations dans les circuits d'approvisionnement et notamment des marchés asiatiques.

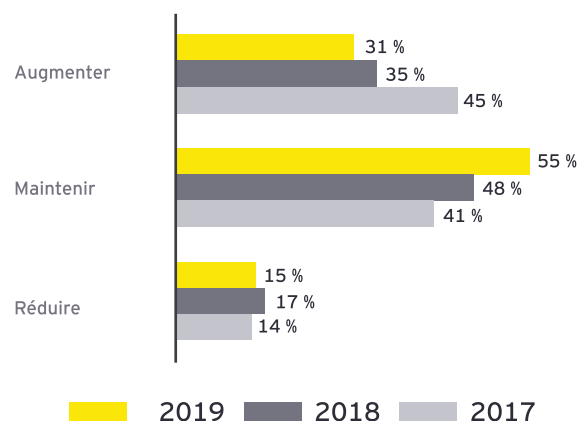
3 Stratégie d'investissement et création d'emplois

3.1 | Quelle est votre intention d'investissement en Tunisie au cours de l'année 2020 ?

► Les dirigeants d'entreprises restent vigilants en matière d'intention d'investissement : uniquement 31% des répondants se voient augmenter leur investissement en Tunisie.

Ceci reste en ligne avec les perspectives pessimistes quant à la situation politique économique du pays.

► En regardant de plus près, le secteur financier est le plus prédisposé à augmenter ses intentions d'investissement avec 41% des répondants contre 25% uniquement pour les dirigeants du secteur du commerce.



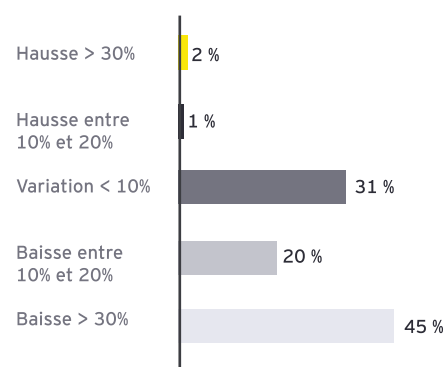
Complément d'enquête
post-covid

Comment la crise Covid-19 a-t-elle impacté vos projections d'investissement pour l'année 2020 ?

► En termes d'investissement, la pandémie a découragé encore plus les chefs d'entreprises. 65% des dirigeants envisagent baisser leur investissement. Ils étaient 15% à faire ce même constat durant la période pré-Covid.

La forte incertitude quant à la durée de l'épidémie et le risque d'une deuxième vague peuvent être des éléments de réponse.

► L'analyse par taille montre que les petites entreprises sont les plus impactées avec 77% des dirigeants prévoyant la baisse de leurs investissements, contre 61% pour les grandes entreprises.



3.2 | Tenant compte du contexte actuel, quel type d'évolution (ou pas) prévoyez-vous pour l'avenir (2020) ?

3

Top 3 des réponses pour l'année 2020

- ▶ Diversification vers de nouveaux secteurs **29%**
- ▶ Aucune évolution **28%**
- ▶ Partenariat avec d'autres entreprises / institutions **15%**

▶ En termes d'évolution, 29% des chefs d'entreprises ont opté pour la diversification vers de nouveaux secteurs.

Le top 1 de l'année précédente était le partenariat avec d'autres entreprises / institutions.

▶ La diversification vers de nouveaux secteurs rejoint le premier choix des actions prévues pour améliorer la performance qui est « la revue de la stratégie ».

En effet, 30% des chefs d'entreprises qui souhaitent faire une revue de la stratégie marketing et commerciale visent la diversification vers de nouveaux secteurs.

▶ 28% des répondants n'envisagent aucune évolution pour 2020.

Ceci peut s'expliquer par le pourcentage important des chefs d'entreprises exprimant une attitude vigilante par rapport à l'investissement (uniquement 31% des dirigeants souhaitent augmenter leur investissement en 2020).

Complément d'enquête post-covid

Quel type d'opportunité post-Covid-19 avez-vous identifié pour votre entreprise ?

3

Top 3 des réponses

- ▶ Diversification des modes de travail (télétravail) **30%**
- ▶ Développement de nouveaux marchés **23%**
- ▶ Développement de nouveaux canaux de vente/ distribution **16%**

▶ Les entreprises tunisiennes priorisent l'évolution des modes de travail et notamment en préconisant la diversification vers le mode « Work from Home ».

La crise Covid-19 a montré que les entreprises les plus agiles à basculer en télétravail (quand c'est possible) sont celles qui ont pu diminuer l'impact sur leur activité.

▶ Les dirigeants considèrent que l'expansion vers de nouveaux marchés ainsi que le développement de nouveau canaux de vente et de distribution sont aussi des pistes favorables sur lesquelles une réflexion stratégique devrait être engagée.

▶ Les dirigeants du secteur de commerce indiquent un Top 3 différent en considérant le choix « Développement de nouveau canaux de de vente / distribution » comme l'opportunité la plus importante.

▶ Nous notons la sortie de l'option « diversification vers de nouveaux secteurs » en période post-Covid-19, c'est sans doute un changement de priorité vers la pérennisation des activités actuelles en temps de crise.

Collaboration avec l'écosystème de l'innovation Tunisien



La dynamique des startups en Tunisie est de plus en plus manifeste

Depuis plus que 4 ans, les startups s'imposent dans le paysage économique tunisien, même si l'écosystème des startups tunisiennes n'est qu'à son début, il regorge d'innovation et de succès :

Un nouveau cadre réglementaire visant à faire de la Tunisie une « Startup-Nation » et un hub numérique régional, les montants et la fréquence des levées de fonds s'accroissent avec 8M\$ en 2019 pour se positionner en 5^{ème} position dans la région Mena et 9^{ème} en Afrique, et des champions tunisiens ont fait leur apparition (Instadeep, Expensya, Enova Robotics, Avionav, etc.)

“

Les grandes entreprises françaises disposent toutes d'un incubateur spécifique aux startups et leur croissance est générée notamment grâce aux partenariats ou des acquisitions avec les startups françaises

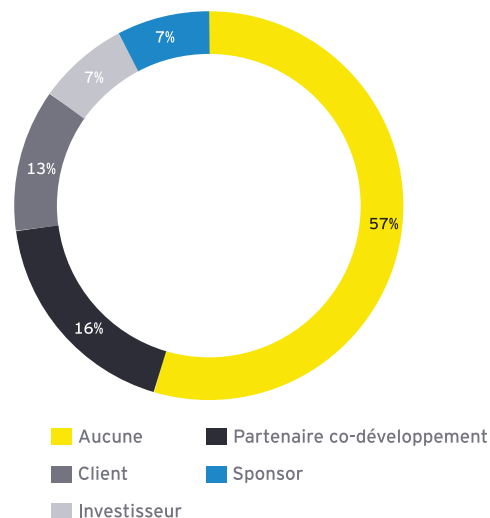
Ilyes Jribi

Président du Collège des Startups



1.1 | Quelle est la nature de votre relation avec les start-ups technologiques tunisiennes ?

► Ces jeunes pousses en forte croissance suscitent aujourd'hui plus d'attention et d'ouverture de la part de grands groupes tunisiens. Le potentiel de croissance d'une startup est fortement corrélé à son « écosystème », au tissu d'acteurs et de structures avec lequel elle interagit. Les grandes entreprises font partie de ces acteurs fondamentaux : elles peuvent être pour les startups des clients, des investisseurs, des acquéreurs, des partenaires, etc.



► En effet, plus que 42% des entreprises interrogées ont confirmé l'existence d'une relation d'affaires avec les Startups. Plus que 1/3 de ces entreprises voient du potentiel de développement de leur business model à travers des partenariats de développement et d'optimisation de l'expérience client.

“

La relation entre grandes entreprises et startups n'est pas une relation spontanée.

Elle est cependant éminemment importante pour les deux : il est difficile pour les entreprises de réussir le virage de l'innovation sans opérer une ouverture sur l'écosystème et les start-ups ont besoin du test grandeur nature que leur fait passer l'entreprise pour franchir un nouveau cap de maturité .

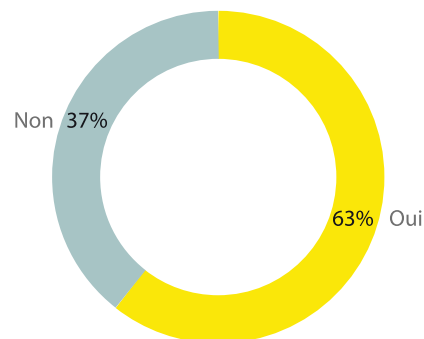
S'il n'y a pas aujourd'hui un accompagnement, un espace dédié et des incitations ciblées la relation ne se fera pas naturellement et à grande échelle. C'est l'enjeu qui est posé par l'édition du baromètre 2020...

Mounir Ghazali
Associé EY Consulting



La première section présente un focus sur 71% des répondants n'ayant aucune relation avec les startups technologique ou bien une relation se limitant à un sponsorship ou à un investissement

1.2 | Êtes-vous prêt à lancer une initiative d'innovation ouverte et collaborative avec une start-up ?

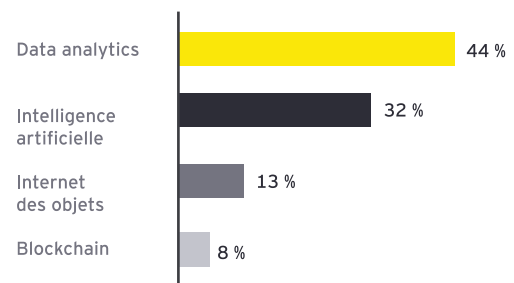


1.3 | Quel serait le domaine technologique de cette collaboration ?

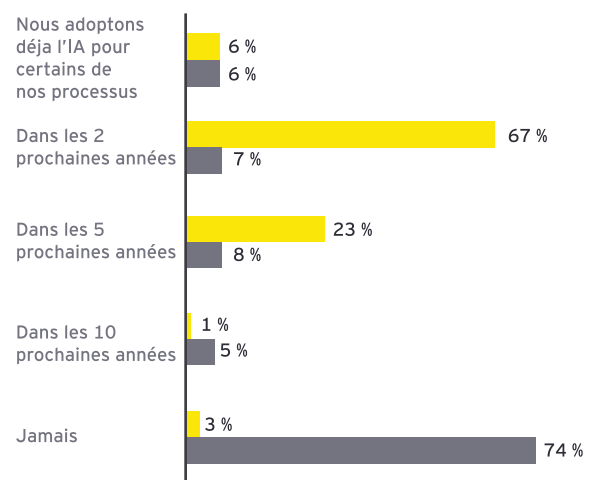
► Les résultats du baromètre confirment la prise de conscience de 79% des entreprises tunisiennes par rapport à l'importance de la data : la nécessité d'accroître la connaissance de leurs clients et de leurs prospects et leurs apporter de la valeur via l'infusion de l'intelligence.

► En 2017, 74% des PDG mondiaux ont déclaré qu'ils n'adopteraient jamais l'automatisation des processus robotiques (RPA). En 2018, 73% disent qu'ils adoptent ou prévoient déjà d'adopter l'automatisation intelligente et l'apprentissage automatique (IA) à court terme (deux ans).

► En effet, l'IA¹⁵ est passée au centre de la scène en tant que catalyseur essentiel de la croissance et de l'efficacité, transformant presque tous les domaines des processus métier, du back-office à l'expérience client.



Adoption de l'IA dans le monde 2017 Vs 2018*



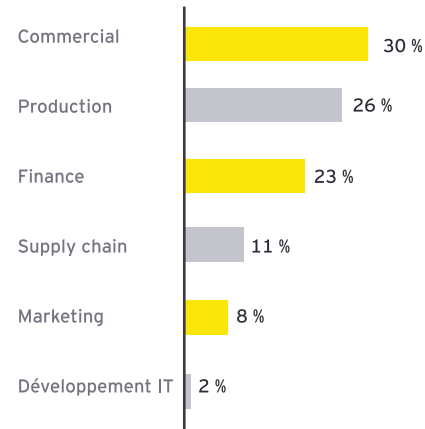
■ 2018 ■ 2017

¹⁵ Intelligence Artificielle
* Baromètre de croissance EY 2018

1.4 | Quel serait le domaine métier de cette collaboration ?

► Il est incontestable que les relations entre les entreprises et les startups sont aujourd'hui inévitables.

Avec des histoires de réussite internationale telles que Coca-Cola qui a résolu son problème RH de remplacement minute des ouvriers grâce à la startup Wonolo, ainsi que Dell qui améliore son offre en cocréant avec la startup DocuSign un concept de plateforme de transactions numériques à offrir aux Clients.



► Aussi, quelques réussites tunisiennes de collaboration entre les entreprises et les startups commencent à naître dans les domaines de Production, Supply Chain, etc.

► Il est difficile d'ignorer que la relation entreprise-startup est la clé pour favoriser l'innovation, développer les solutions technologiques matures et assurer le succès

1.5 | Quels facteurs pourraient vous encourager à amorcer une initiative d'innovation ouverte et collaborative avec une start-up ?



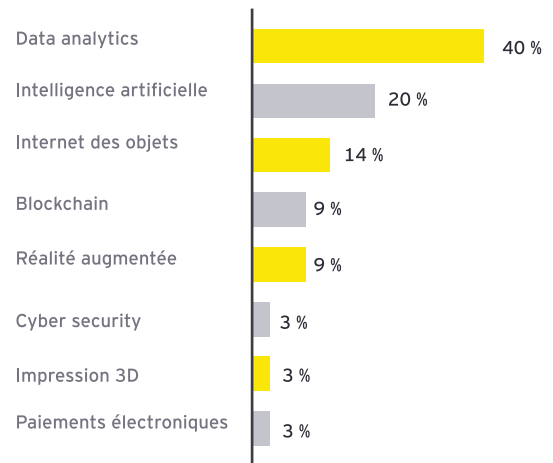
► 39% des répondants souhaitent être accompagnés pour trouver la façon la plus efficace pour eux d'utiliser l'innovation ouverte. En effet, l'open innovation constitue un ensemble d'usages relativement récents qui n'est peut-être pas aussi accessible qu'il n'y paraît. De ce constat naissent de nouveaux acteurs dont la mission est d'accompagner les entreprises vers la meilleure ouverture possible. Ils peuvent prendre la forme de plateformes de mise en relation, de cabinet de conseil en open innovation ou encore d'accélérateur de collaboration.

► 32% des répondants exigent un espace encadré pour soutenir la collaboration entre les entreprises et les startups.

La deuxième section présente un focus sur les 29% des répondants qui sont déjà partenaires ou clients des startups technologiques

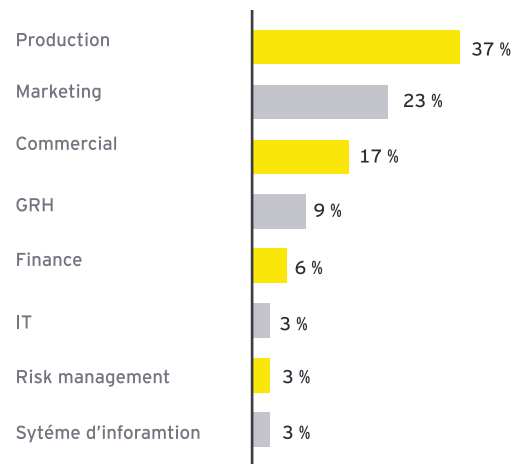
1.6 | Quel est le domaine technologique de cette collaboration ?

▶ 74% des entreprises clientes ou partenaires de co-développement priorisent les 3 technologies Data Analytics, intelligence artificielle et l'internet des objets pour redéfinir leurs relations clients, collaborateurs, trouver de nouveaux espaces d'opportunités business et d'améliorer leur performance opérationnelle.



1.7 | Quel est le domaine métier de cette collaboration ?

▶ 77% des répondants collaborent avec les startups dans les domaines de Production, Marketing et Commercial. En effet, les innovations réalisées dans le cadre d'une démarche d'open innovation garantissent un meilleur positionnement marché des entreprises, en fournissant de nouveaux services, souvent en complément des services de base, et permettant de conquérir et fidéliser de nouveaux clients.



▶ À titre d'exemple, en France, la SNCF a su prendre ce tournant, passant du simple statut d'opérateur ferroviaire à celui d'opérateur de la mobilité, proposant une large gamme de services allant du covoiturage aux services de conciergerie en gare, et ce, grâce à des partenariats avec des start-ups.

1.8 | Quels facteurs pourraient vous encourager à intensifier votre collaboration avec les start-ups ?



► La première collaboration avec une start-up ne va pas de soi pour une grande structure, car elle va devoir expérimenter, échouer puis recommencer.

La principale étape consiste à veiller à l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la transformation numérique et de l'open-innovation.

► Ce qui explique le choix de 41% des entreprises ayant déjà collaboré avec les startups et qui priorisent l'espace d'innovation en tant que facteur accélérateur du processus d'acculturation des collaborateurs et permettant la réussite de la collaboration grandes entreprises et startups.

Conclusion

L'Open Innovation est loin d'être un concept bien connu des entreprises tunisiennes : plus que 50% des entreprises interrogées n'entretiennent pas de relation avec les startups technologiques, néanmoins la forme de relation la plus commune qui les unit est le partenariat de co-développement à hauteur de 16% des entreprises et la relation commerciale à hauteur de 13%.

Pourtant, l'open innovation transforme les processus d'innovation des entreprises et l'intégralité de l'écosystème de l'innovation : elle s'impose comme une alternative réussie dans un contexte fortement concurrentiel. Cette tendance à travailler en collaboration avec d'autres acteurs pour accroître les capacités d'innovation ne se limite plus aux grands groupes mais touche bel et bien tous les secteurs.

Enfin, l'open-innovation est une nécessité pour les entreprises de grande taille en recherche de solutions innovantes capables de les connecter au monde du numérique et aux mutations qu'il véhicule. Changement de culture, amélioration des processus, formation des collaborateurs, sourcing de nouveaux partenaires, financement des développements et analyse des ROI ne demanderont pas moins une mobilisation totale de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux. C'est à cette condition que la chenille réussira sa mue et devenue papillon pourra prendre son envol.

Comment EY peut vous aider

- ▶ Le centre de compétence de EY regroupe plus de 50 profils spécialisés dans les services de conseil en automatisation des processus robotiques (RPA) et en intelligence artificielle pour vous aider à mettre en œuvre une vision globale de l'automatisation et de l'amélioration des processus, ainsi qu'une approche d'adoption de l'IA centrée sur l'homme, pragmatique, axée sur les résultats et l'éthique.
- ▶ Une boîte à outil Open Innovation (Sessions de cocréation, Hackathon, show case, Club OI) est mise à votre disposition pour accompagner votre positionnement dans l'écosystème Innovation et faciliter l'accès et la collaboration avec les startups.

Messages au gouvernement

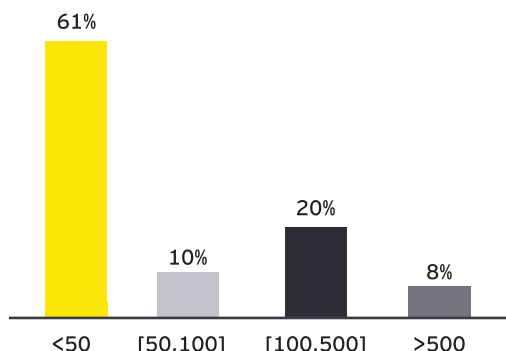
- « Ouvrez les perspectives pour les jeunes et les startups »
- « Rassurez les opérateurs économiques et les investisseurs dans les meilleurs délais »
- « Libérez l'initiative et mettez les dispositifs nécessaires pour encourager les investisseurs par des incitations, et par une assurance au niveau de la stabilité des lois et des décrets »
- « Apportez des changements au niveau de la gouvernance des entreprises publiques et ouvrez leurs capitaux pour les privés »
- « Mettez en œuvre une véritable refonte de la logistique pour faciliter l'exportation et l'importation »
- « Facilitez la création des liens entre les différents acteurs de l'écosystème, à savoir l'entreprise, la startup et l'université »
- « Formalisez la collaboration entre la startup et l'entreprise »
- « Mettez en œuvre des accords commerciaux pour faciliter l'accessibilité aux marchés Africains »

Méthodologie

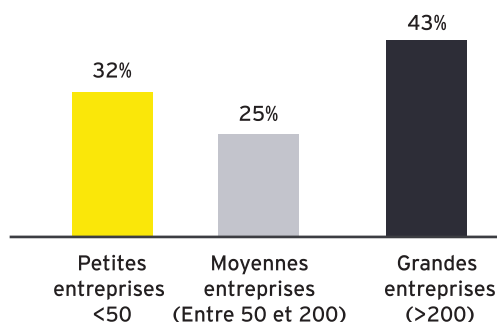


Répondants Pré-Covid :

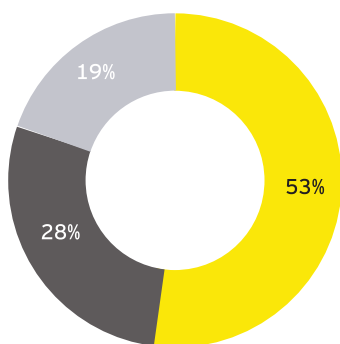
Répartition des entreprises par chiffre d'affaires en millions de dinars



Répartition des entreprises par taille

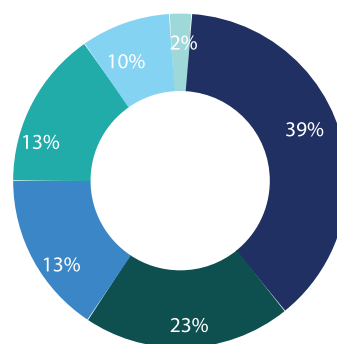


Types de sociétés



- 100% étrangère
- 100% tunisienne
- Tunisienne à participation étrangère

Répartition sectorielle



- Production industrielle
- Commerce
- Services
- TIC
- Services financiers
- Gouvernement et secteur public

En début de l'année 2020, EY a interrogé des chefs et hauts cadres d'entreprises.

Au total, l'enquête a touché 246 répondants représentant 126 000 employés et un chiffre d'affaires global avoisinant les 18 Milliards de Dinars.

Le baromètre s'articule autour d'une triple analyse incluant un zoom sur l'impact de la crise Covid-19 : D'abord, la perception de la conjoncture et ses perspectives d'évolution ainsi que les attentes pour l'amélioration du climat des affaires ;

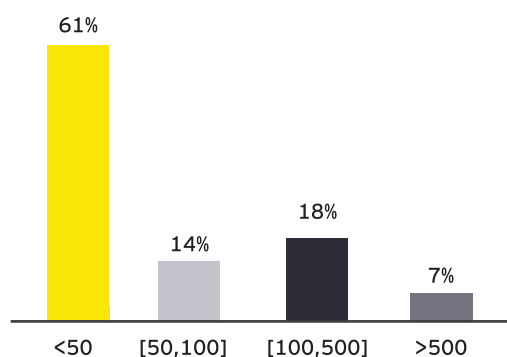
Ensuite, une évaluation de la situation interne des entreprises, qui se réfère à l'année 2019, sous différents aspects (volume d'affaires, supply chain, trésorerie, climat social, investissement, etc...) et des perspectives de leur évolution au cours de l'année 2020 ;

Enfin, un focus sur la collaboration des entreprises avec les startups technologiques tunisiennes et leur ouverture aux initiatives d'innovation.

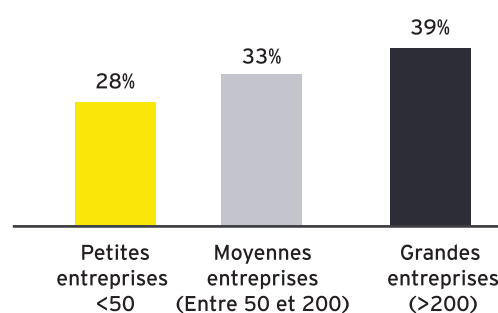
Répondants Post-Covid :

En Juin 2020, EY a interrogé 85 dirigeants d'entreprises représentant 52 953 employés et un chiffre d'affaires global atteignant les 7 Milliards de Dinars.

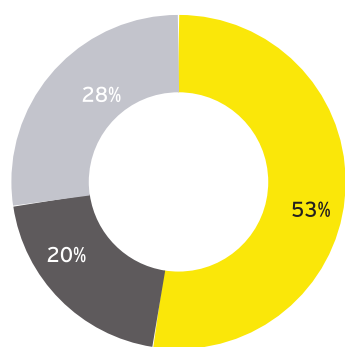
Répartition des entreprises par chiffre d'affaires en millions de dinars



Répartition des entreprises par taille

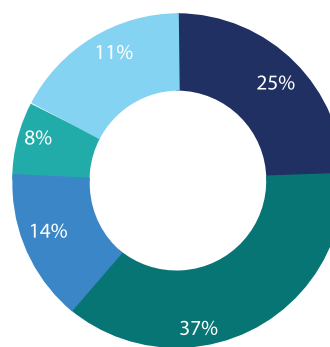


Types de sociétés



- 100% tunisienne
- Tunisienne à participation étrangère
- 100% étrangère

Répartition sectorielle



- Commerce
- Services
- Services financiers
- Tic
- Production industrielle



Mounir Ghazali
Associé EY Consulting



Amir Garouachi
Senior Manager EY Consulting



Imen Maouene
Manager EY Consulting



Ghassen Dkhili
Consultant Senior EY Consulting



Alaeddine Ferjani
Consultant EY Consulting



Souha Ben Amara
Market & Business Development

Présentation EY Tunisie

Avec près de 400 professionnels en Tunisie, EY occupe une place de premier plan sur le marché et agit en tant qu'acteur majeur du développement économique. Des équipes pluridisciplinaires et internationales EY rassemble des professionnels de l'audit, du Conseil en Management, des transactions, de la fiscalité et du Droit, pour proposer un large éventail de services professionnels et innovants aux entreprises. Notre réseau pluridisciplinaire intégré et sans frontières, est gage d'un service d'excellence partout dans le monde pour répondre aux enjeux et besoins de nos clients.

Une présence dans tous les secteurs de la vie économique tunisienne

EY Tunisie réalise plus de 500 missions un an auprès :

- ▶ Des institutions gouvernementales à vocation économique
- ▶ Des filiales de multinationales de grande envergure
- ▶ Des grands groupes privés tunisiens
- ▶ Des sociétés cotées
- ▶ Des établissements financiers de premier plan

Nous assistons les investisseurs étrangers dans leur implantation en Tunisie et accompagnons les entreprises tunisiennes dans leurs projets d'internationalisation, notamment au Maghreb et en Afrique.

EY continue à créer les conditions de confiance dans l'économie et le marché des capitaux.

Nous aidons nos clients dans la compréhension de leurs enjeux et l'amélioration de leur performance pour nourrir une croissance durable.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions.

Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers.

Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne.

C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte.

Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.

Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

AMC Ernst & Young est une société à responsabilité limitée de droit tunisien.

© 2020 EY Consulting.

Tous droits réservés.

Cette publication fournit des informations générales et n'a pas vocation à se substituer à un accompagnement professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, prenez contact avec les interlocuteurs appropriés.

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EY Tunisie, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale EY ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu.