

L'entreprise tunisienne face à la  
crise permanente, se transformer  
ou périr

# BAROMÈTRE 2021 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 8ème édition du baromètre des entreprises en Tunisie, élaborée 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 aux dirigeants et leaders d'opinion notamment Mme Fatma Rekik, Mme Emna Jallouli et M. Hakim Ben Hammouda qui ont donné de leur temps pour partager leurs points de vue sur les divers sujets touchant les entreprises et l'environnement politique et économique en Tunisie.

Nous remercions également Fatma Kolsi et Khalil Malek pour leur précieuse contribution à la réalisation de ce document.



# Sommaire

1 | Edito

---

3 | Executive Summary

---

6 | Conjoncture (Situation politique, économique et sociale)

---

13 | Situation interne des entreprises et perspectives

14 | 1. Situation interne liée aux perspectives commerciales

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

19 | 3. Stratégie d'investissement et création d'emplois

---

26 | Méthodologie

---

28 | Verbatims



## **Nouredine Hajji**

Associé Directeur  
Général EY Tunisie

Ce que montre le baromètre 2021, mais entre les lignes, est que l'élan d'enthousiasme spontané des chefs d'entreprises, comme la plupart des tunisiens d'ailleurs, à la suite des mesures du 25 juillet 2021 n'a pas été de mise lorsqu'il s'agit pour eux de se projeter dans leurs propres business, notamment en matière d'investissement et de conquête des marchés à l'international. Fort heureusement, le baromètre continue aussi à mettre en évidence des entreprises qui continuent à réussir malgré un contexte fortement hostile, à faire de la forte croissance, à créer de la valeur et à surfer sur la vague d'innovation de la bonne manière. Même si elles ne sont pas nombreuses, c'est sur elles qu'il faut miser pour tirer vers le haut une bonne partie de notre tissu entrepreneurial. Alors, saisissons cette occasion de remise à plat de notre système politique et institutionnel pour rebondir du bon pied sur le terrain de l'économie et des entreprises.



## **Sami Zaoui**

Associé Consulting  
EY Tunisie

Le baromètre 2021 des entreprises réalisé par EY dans sa 8ème édition apporte encore une fois son lot d'informations et joue pleinement son rôle d'éclairage de la vision qu'ont les dirigeants d'entreprises de la situation actuelle et des perspectives d'avenir de leurs entreprises. Ce baromètre pourrait être structuré autour de 2 mots clés : la fragilité et la vision d'avenir. Fragilité parce ce que les entreprises tunisiennes évoquent de façon directe la dégradation qu'elles sont en train de percevoir au niveau de leur environnement et perspectives d'investissement. En ce qui concerne la vision d'avenir, les deux changements majeurs que les entreprises prévoient portent sur l'innovation et sur la croissance du portefeuille d'activité. Sur ces deux plans, les entreprises adoptent une position d'ouverture et de collaboration avec l'écosystème et se voient mettre en place un écosystème digital notamment autour de la commercialisation. Ainsi, une fois de plus, le Baromètre EY des entreprises est rafraichissant. Il met la communauté d'affaires en face de la réalité du pays et il ouvre une porte vers l'avenir, en mettant au centre des initiatives des entreprises l'innovation et la croissance du portefeuille d'activité.

# EXECUTIVE SUMMARY



Le baromètre EY 2021 a été réalisé durant une période particulièrement difficile où une nouvelle vague de la pandémie Covid 19, particulièrement violente, est venue s'ajouter à un blocage politique et une forte détérioration de la situation économique.

Ce contexte s'est retranscrit dans les réponses des dirigeants par un pessimisme quasi généralisé. A titre d'exemple, la part des chefs d'entreprises ayant une évaluation négative de la situation politique est passée de 47% à 82% dans la présente Edition.

L'évaluation de la situation politique et sociale de l'année passée est similairement négative entre les répondants avant et après le 25 Juillet mais nous pouvons observer une amélioration relative de la prévision pour l'année à venir chez les répondants post-25 Juillet.

En ce qui concerne leur prévision, 40% des chefs d'entreprises interrogés après le 25 Juillet entrevoyaient une légère amélioration de la situation politique du pays tandis qu'ils ne représentent que 12% de l'échantillon des répondants avant cette date.

D'autre part, nous remarquons une différence dans la part des répondants s'attendant à une forte dégradation qui est de 52% dans l'échantillon pré-25 Juillet par rapport à 27% dans l'échantillon post-25 Juillet.

La même nuance entre les répondants avant et après 25 Juillet est observée au niveau de la prévision de l'évolution de la situation économique. En effet, nous remarquons que la part des répondants s'attendant à une forte dégradation de la situation économique et sociale est de 49% chez le groupe de répondants avant 25 Juillet tandis qu'elle atteint seulement 29% chez les répondants post-25 Juillet.

Malgré l'amélioration des prévisions tant sur le plan politique qu'économique, cet optimisme reste relatif. En effet, même chez les répondants post-25 juillet, nous observons qu'une grande proportion s'attend à une forte dégradation de la situation politique et économique du pays avec des taux respectifs de 37% et 29%.

Ces résultats montrent que les chefs d'entreprises sont réceptifs à un changement au niveau politique et espèrent le voir mener à une amélioration du climat des affaires mais gardent toutefois un niveau de vigilance compréhensible à cause de la dégradation des fondamentaux économiques du pays.

Les préoccupations majeures des chefs d'entreprises ne tranchent pas avec celles des années précédentes.

On y retrouve notamment l'évolution de la situation économique et sociale du pays, la fragilité institutionnelle et politique ainsi que la qualité des services administratifs. L'analyse sectorielle a permis de dégager des préoccupations spécifiques comme la pénurie des ressources humaines qualifiées pour les dirigeants du secteur des Technologies de l'Innovation et les prix élevés de la matière première pour le secteur industriel.

Au niveau de la performance commerciale, la part des chefs d'entreprises ayant constaté une amélioration de leur activité a été divisée par deux, passant de 45% à 23%, tandis que 30% déclarent avoir observé une baisse de leur chiffre d'affaires.

Ceci s'est traduit par une évaluation négative de l'état de leurs liquidités, de leurs fonctions internes et des perspectives d'évolution de leur situation interne pour l'année prochaine. L'analyse de la perception de la fragilité de l'activité a révélé que 63% des chefs d'entreprises estiment que leur activité sera menacée d'ici 2 ans, soit 8% en plus par rapport à la dernière édition du baromètre.

Systématiquement, les difficultés externes et internes se traduisent par une vigilance au niveau des intentions d'investissements des chefs d'entreprises : 76% des répondants comptent maintenir ou réduire leurs investissements tandis que 24% seulement comptent les augmenter.

Le focus du Baromètre 2021 a porté sur les opportunités de relance post-COVID19 et a révélé les priorités des chefs d'entreprises pour le développement de leur activité à court et à moyen terme. Celles-ci s'articulent essentiellement autour des principes agiles : restructuration organisationnelle, adaptabilité du portefeuille des produits et services, et résilience grâce à l'innovation et à la génération d'idées.

Le Baromètre EY 2021 met en exergue une prise de conscience chez les dirigeants quant à la nécessité de s'adapter aux mutations structurelles de l'environnement et du marché engendrés par la pandémie.

## Timeline :

L'enquête s'est déroulée sur la période s'étalant entre le 27/05/2021 et le 06/09/2021 ce qui a permis de collecter des réponses avant et après le 25 Juillet et de détecter des nuances entre les deux groupes de répondants.

Application de l'article 80 par  
le Président de la république

Lancement de  
l'enquête



Clôture de  
l'enquête



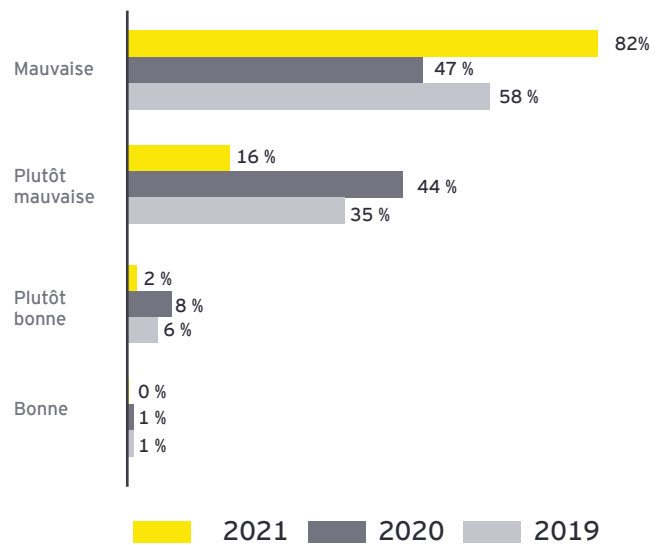




**Conjoncture  
(Situation  
politique,  
économique  
et sociale)**

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

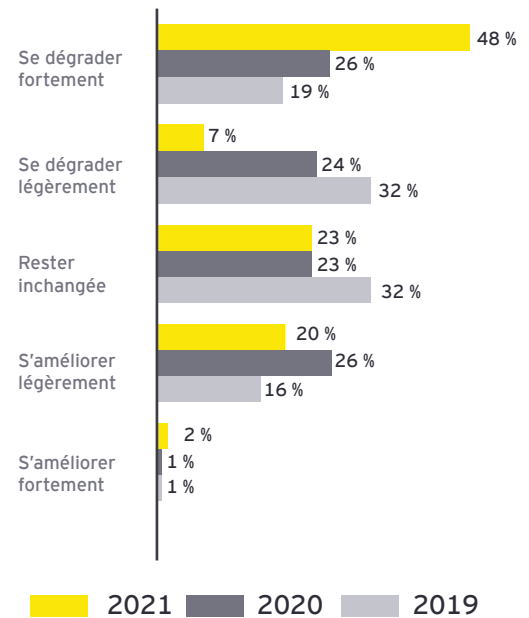
► La perception négative de la situation politique du pays a connu une montée remarquable. En effet, 98% des chefs d'entreprise trouvent que la situation a été plutôt mauvaise ou mauvaise pendant cette année. La proportion des dirigeants exprimant une mauvaise évaluation de la situation politique est passée de 47% en 2020 à 82% en 2021 soit une augmentation de 35 points. Ceci traduit un virage de la perception des répondants vers une évaluation plus pessimiste de la situation politique qui a atteint un niveau inégalé dans les baromètres EY précédents.



► La crise et les conflits politiques qui n'ont cessé de s'aggraver tout au long de l'année 2020 (échec de l'obtention de la confiance du parlement par le chef de gouvernement désigné après les élections de 2019, obtention de la confiance par le gouvernement de Ilyes Fakhfakh en février 2020 mais contraint à la démission en pleine crise sanitaire, formation du gouvernement Hichem Mechichi en Septembre 2020 et début du conflit avec la Présidence de la République) ont amené les chefs d'entreprises à une évaluation négative de la situation politique du pays.

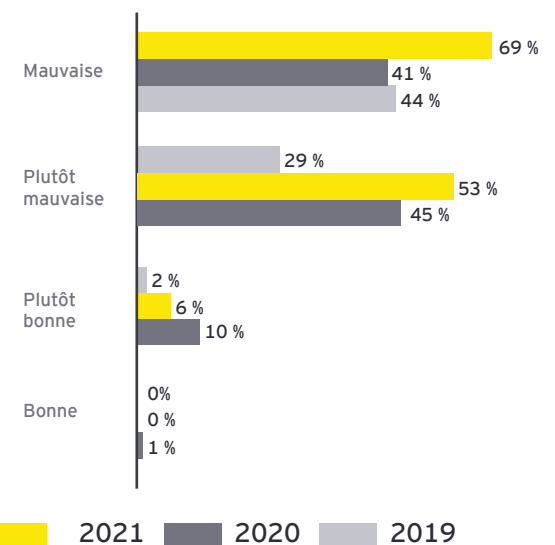
## 1.2 | Selon vous, comment va évoluer la situation politique en Tunisie ?

- ▶ La perception négative de la situation politique en 2021 s'est également traduite par un pessimisme pour l'avenir. En effet, la proportion des chefs d'entreprises prévoyant une amélioration de la situation politique a baissé passant de 27% en 2020 à 22% en 2021 tandis que la prévision d'une forte dégradation a connu une augmentation considérable atteignant 48% contre 26% l'année précédente.
- ▶ Le blocage politique créé par le conflit entre les deux institutions du pouvoir exécutif et le bilan négatif de la gestion de la crise sanitaire en sont les premières raisons. Cette situation a freiné davantage les réformes économiques nécessaires et a contribué à alimenter l'incertitude déplorée par les acteurs de la sphère économique ce qui explique leur attitude méfiante et pessimiste à l'égard des années à venir.



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

- ▶ L'évaluation négative des chefs d'entreprises de la situation économique et sociale poursuit son évolution d'une année à l'autre. En effet, sa proportion atteint 98% en 2021 contre 94% et 89% en 2020 et 2019 respectivement.
- ▶ Cette détérioration de la perception est expliquée par la crise économique qui s'est amplifiée par l'impact de la pandémie COVID19 et qui s'est traduit par le taux de croissance le plus bas de l'histoire de la Tunisie à savoir -8,8%<sup>1</sup>. Les effets de la crise sanitaire ont également été ressentis au niveau des autres indicateurs économiques comme le taux de chômage qui a grimpé à 17,4%<sup>2</sup> au quatrième trimestre de 2020.



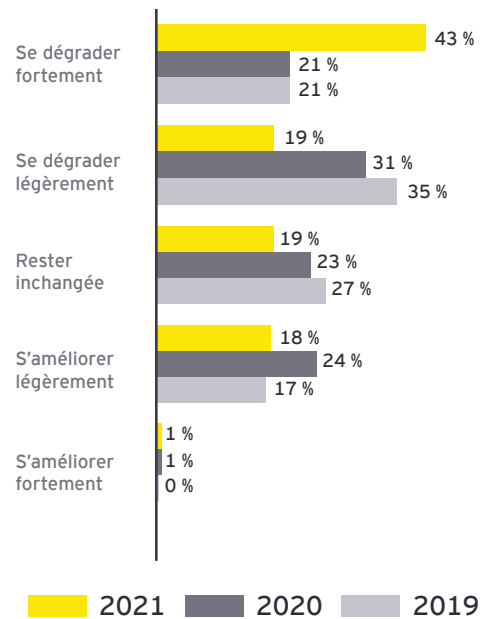
<sup>1</sup> INS

<sup>2</sup> INS

## 1.4 | Selon vous, comment va évoluer la situation économique et sociale en Tunisie ?

► Les prévisions négatives enregistrent la même tendance à la hausse que celle concernant la situation politique. En effet, 62% des chefs d'entreprises prévoient une dégradation de la situation économique et sociale à partir de 2021 contre 52% l'année précédente. Une frange considérable (43%) des chefs d'entreprises s'attend à ce que cette dégradation soit forte tandis qu'ils ne représentaient que 21% en 2020 et 2019.

► Ces chiffres témoignent de l'ampleur de la crise économique et sociale accentuée par l'effet des crises sanitaire et politique et caractérisée par des risques inédits notamment au niveau des finances publiques (à titre d'exemple, le refus catégorique et officiel de la BCT de financer le déficit budgétaire du gouvernement ce qui a constitué une première dans l'histoire du pays et a démontré la gravité de la situation financière de la Tunisie). Bien que l'année 2020 avait enregistré la pire performance économique de la Tunisie depuis l'indépendance, les chefs d'entreprises jugent que les actions nécessaires pour y remédier n'ont pas été entreprises ce qui ne leur permet pas d'espérer un redressement de la situation en 2021 et à l'avenir.



“

En dépit de la complexité de la situation, je reste optimiste. C'est véritablement dans les moments difficiles que nous réalisons les réformes les plus importantes. Les difficultés économiques que nous vivons aujourd'hui seront le moteur et l'accélérateur des réformes économiques et particulièrement de la coopération secteur public- secteur privé

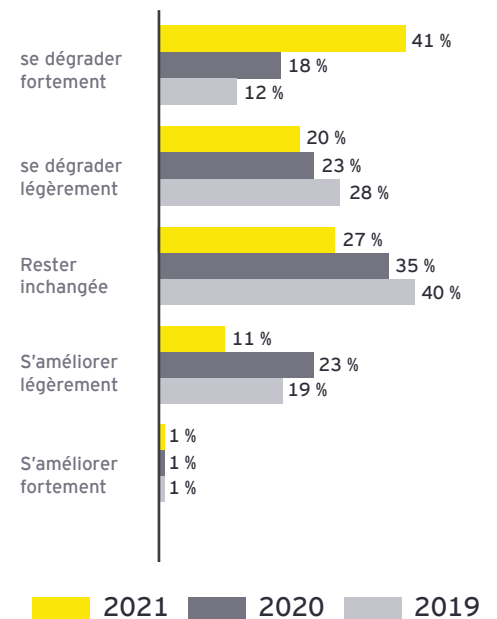
**Hakim Ben Hammouda**  
Ancien ministre des finances



<sup>3</sup> BCT, communiqué du conseil d'administration 27 Octobre 2020.

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

- ▶ La proportion des répondants prévoyant une amélioration (forte ou légère) du climat d'investissement a diminué pour atteindre 12% en 2021 contre 24% l'année précédente. Par ailleurs, 41% des chefs d'entreprises s'attendent à une forte dégradation du climat d'investissement tandis qu'ils ne représentaient que 18% en 2020.
- ▶ La détérioration du climat d'investissement ressentie par les chefs d'entreprises est confirmée par la baisse de la taille des investissements en pourcentage du PIB qui n'a pas dépassé les 17,7% en 2019 tandis qu'elle se trouvait à un niveau de 23% en 2013 et 25,6% en 2010<sup>4</sup>. Les prévisions pour l'année 2021 tablent sur un taux de 10,5%<sup>5</sup>.  
A titre de comparaison, le taux d'investissement au Maroc et dans le groupe de pays à revenu intermédiaire auquel appartient la Tunisie dépasse les 30% en 2019.



<sup>4</sup> Banque Mondiale

<sup>5</sup> FMI : World Economic Outlook.

## 1.6 | Quelles sont vos préoccupations majeures actuelles ?

3

### TOP 3 des préoccupations des chefs d'entreprises :

- ▶ Dégradation de la situation économique: 21%
- ▶ Fragilité de la situation / institutions politiques: 11%
- ▶ Qualité de service de l'administration publique: 10%

▶ Parmi le Top 3 des préoccupations majeures des chefs d'entreprises, on retrouve la dégradation de la situation économique en Tunisie (21%) déjà identifiée l'année précédente. Par ailleurs, les résultats de l'enquête de cette année reflètent l'effet grandissant de la situation politique sur les préoccupations des chefs d'entreprise. Ainsi, la fragilité des institutions politiques ainsi que la qualité de service de l'administration publique figurent parmi le Top 3 des préoccupations avec des pourcentages respectifs de 11% et 10%.

▶ En effet, l'instabilité et des blocages institutionnels de plus en plus fréquents ont influencé la qualité des services de l'administration et sa capacité à entreprendre les réformes nécessaires à l'amélioration de ses services et de son efficacité.

▶ Les préoccupations des chefs d'entreprises du secteur industriel sont toutefois différentes : les prix élevés de la matière première constituent leur préoccupation majeure, expliqués entre autres par la

dégradation du taux de change TND/EUR, troisième source de préoccupation après « la situation sociale / pression des organisations syndicales » à leurs yeux.

▶ Les résultats nous révèlent par ailleurs que la préoccupation majeure des chefs d'entreprises du secteur de l'Innovation est la pénurie de ressources humaines qualifiées. Cette tendance est expliquée par le grand niveau d'émigration des personnes qualifiées. En effet, selon l'ordre des ingénieurs, pas moins de 10 mille ingénieurs auraient quitté le pays depuis 2011, de plus, le nombre d'étudiants Tunisiens qui partent poursuivre leurs études à l'étranger a dépassé les 23 mille avec un taux de mobilité internationale<sup>6</sup> de 8,7% contre seulement 5% pour le Maroc et 1,9% pour l'Algérie.<sup>7</sup> Une grande partie de ces étudiants entament leur carrière au pays d'accueil ce qui prive les entreprises Tunisiennes des jeunes talents en particulier dans les disciplines de pointe comme les technologies de l'innovation.

<sup>6</sup> Nombre d'étudiants d'un pays donné inscrits à l'étranger, exprimé en pourcentage du nombre total d'étudiants de l'enseignement supérieur du pays.

<sup>7</sup> UNESCO

“

Pour que le climat des affaires s'améliore en Tunisie il faut des réformes de fond. Il ne suffit pas de simples décisions politiques mais il faut des chantiers d'une ampleur très importante dans l'administration et la fiscalité.

**Mounir Ghazali**  
Partner EY Tunisie

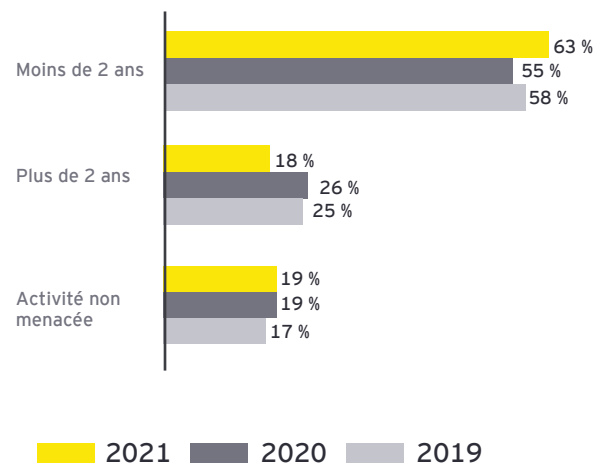


## 1.7 | Si la conjoncture devait rester ce qu'elle est, voire se dégrader, au bout de combien de temps votre activité serait-elle menacée ?

▶ 63% des chefs d'entreprises estiment que leurs activités seraient menacées sur un horizon inférieur à 2 ans, en hausse par rapport aux deux années précédentes. Cette tendance traduit l'incertitude et la fragilité perçue par la majorité des entreprises opérant en Tunisie à cause de la situation économique et politique difficile.

▶ Cette menace est plus prononcée chez les petites et moyennes entreprises. En effet, 72% des chefs de petites entreprises et 67% des chefs des moyennes entreprises estiment que leur activité serait menacée à un horizon inférieur à 2 ans, ce qui confirme la nécessité de la mise en place de mécanismes de soutien à ces acteurs qui représentent plus de 99% du tissu économique tunisien.

▶ La perception de la fragilité de l'activité est également plus prononcée chez les chefs d'entreprises du secteur industriel, notamment ceux du secteur automobile. Ceci est expliqué par la perturbation de leur activité -destinée majoritairement à l'export- causée par la pandémie COVID19 et l'arrêt d'activité de plusieurs partenaires et entreprises mères en Europe.



A photograph of a modern building's exterior. The building features large glass windows and dark concrete panels. The ground is paved with light-colored tiles. A yellow banner is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Situation interne des entreprises et perspectives'.

# **Situation interne des entreprises et perspectives**



# 1 Situation interne liée aux perspectives commerciales

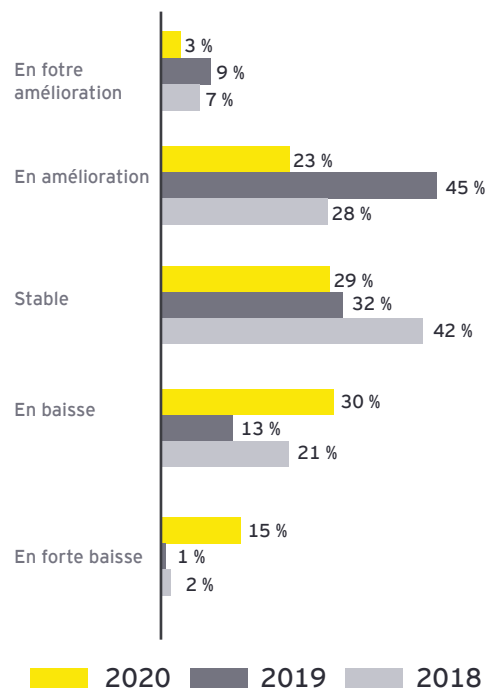
## 1.1 | Comment qualifiez-vous l'évolution de votre activité (évolution du chiffre d'affaires) en 2020 par rapport à 2019 ?

► Le constat négatif des chefs d'entreprise est également observé au niveau de la perception de l'activité commerciale. Cette année, la proportion des chefs d'entreprises qui déclarent une amélioration de leur activité a été divisé par deux, passant de 45% à 23%.

► Par contraste, nous observons une forte augmentation des chefs d'entreprises déclarant une activité en forte baisse, leur pourcentage a grimpé à 15% alors qu'il ne dépassait pas les 2% en 2018 et 2019.

► L'analyse des tendances par secteur confirme les constats du dernier baromètre, les entreprises du secteur des technologies de l'innovation représentent la majorité des entreprises se déclarant en amélioration ou en forte amélioration. Bien que la majorité des chefs d'entreprises du secteur des services financiers annoncent une activité stable, nous observons l'émergence d'une part considérable de ces derniers considérant leur activité en baisse (25%).

► En résumé, bien que les secteurs des technologies de l'innovation et des services financiers fassent preuve de résilience relative, ils n'ont pas été épargnés par la crise dont l'effet s'est fait sentir sur toute l'économie.



“

Aujourd'hui la santé, plus que jamais, est un secteur des plus porteurs et les opportunités y sont infinies.

Mais il est temps de mettre en place des décrets-lois et arrêter avec les projets pilote.

Celui qui arrive à réussir en Tunisie avec toutes les problématiques de réglementations, pourra réussir partout ailleurs.

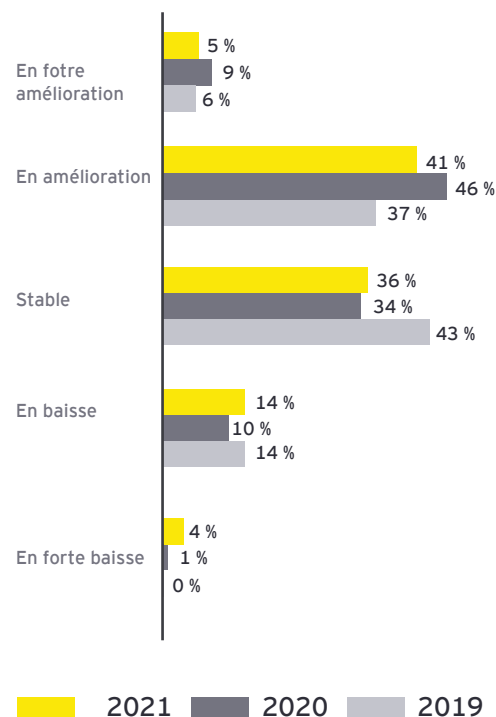
**Emna Jallouli**  
Co-fondatrice de Med.tn



## 1.2 | Comment prévoyez-vous l'évolution de votre activité pour l'année à venir ?

► Pour 2021, 46% des chefs d'entreprises s'attendent à une amélioration de leur activité. Bien que ce résultat semble en contradiction avec la perception de la fragilité de l'activité, il pourrait être expliqué par la confiance regagnée dans l'environnement des affaires après le lancement des campagnes de vaccination à grande échelle et le début de la reprise économique au niveau international.

► Dans la continuité des résultats de l'année dernière, les répondants les plus optimistes appartiennent aux secteurs des technologies de l'innovation et de l'industrie exportatrice, dépendant tous deux fortement de la conjoncture dans les pays Européens, ainsi qu'au secteur des services financiers qui a été parmi les moins impactés par la crise sanitaire en Tunisie.



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

### 3

#### Top 3 des réponses:

- Evolution de la conjoncture économique et sociale en Tunisie : 27%.
- Evolution de la situation politique en Tunisie : 23%.
- Evolution du cadre d'investissement (code de l'investissement en Tunisie, réforme fiscale, loi Partenariats Public, Privés ..) : 13%.

► En 2021, l'évolution de la conjoncture économique et sociale et de la situation politique en Tunisie restent parmi le top 3 des éléments influant sur l'activité des entreprises avec des taux respectifs de 27% et 23%. De plus, l'évolution du cadre d'investissement (code de l'investissement en Tunisie, réforme fiscale, loi Partenariats Public Privés...) rentre dans le top 3 de cette année à hauteur de 13%.

► Ces données confirment l'état de scepticisme lié à l'incertitude causée par l'instabilité politique et économique et rappelle l'impératif de conduire les réformes nécessaires afin de garantir un climat économique sain.

► En analysant les données par secteur, nous pouvons avancer que les chefs d'entreprises du secteur des technologies de l'innovation se préoccupent également de la reprise de la croissance économique et financière en Europe, tandis que ceux des entreprises du secteur financier se préoccupent de l'évolution du cadre d'investissement (code de l'investissement en Tunisie- réforme fiscale- loi Partenariats Public Privé- ...).

► Ces données montrent que les préoccupations des chefs d'entreprises n'ont pas changé de manière significative par rapport à 2020, les attentes concernant surtout des réformes d'ordre institutionnel devenant de plus en plus urgentes.

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

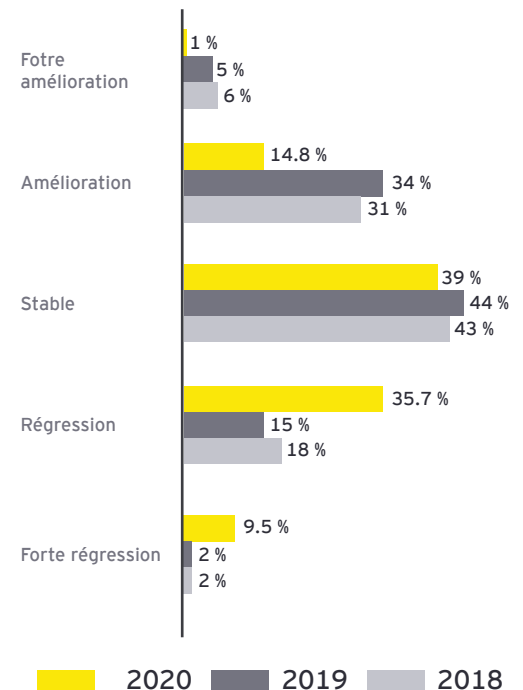
### 2.1 | Par rapport à 2019, quelle tendance ont connu vos processus d'approvisionnement/production/distribution durant 2020 ?

▶ En 2020, contrairement à une tendance haussière pour les deux années précédentes, 15% seulement des chefs d'entreprises estiment que leur processus supply chain s'est amélioré. D'autre part, nous observons une hausse considérable de la part des chefs d'entreprise déclarant une régression à ce niveau qui passe de 15% en 2019 à 36% en 2020. La part des entreprises connaissant une stabilité est similaire aux années précédentes avec une proportion autour de 40% en moyenne.

▶ Ces données sont expliquées par la perturbation qu'avaient connu les entreprises suite au confinement général et aux arrêts/réductions d'activité pendant la pandémie COVID19 ; comme révélé dans le baromètre 2020, les mesures d'accompagnement aux entreprises n'ont pas été implémentées de manière adéquate puisque 66% des chefs d'entreprises avaient déclaré ne pas en avoir bénéficié.<sup>8</sup>

▶ L'analyse sectorielle montre que toutes les entreprises, même les plus grandes ont connu une régression de leur fonction supply chain contrairement à l'année précédente où la tendance baissière concernait principalement les petites et moyennes entreprises. Les entreprises se déclarant stables sont majoritairement des entreprises du secteur technologies de l'innovation tandis que celles qui ont connu le plus de régressions appartiennent aux secteurs de l'industrie, des services et du commerce.

▶ En plus des effets de la pandémie COVID19, ceci pourrait être expliqué par la perturbation de l'activité de l'infrastructure logistique du pays notamment au niveau du Port de Radès qui concentre plus de 80% du trafic de conteneurs du pays et qui connaît des difficultés grandissantes depuis des années. Cette situation se perpétue en 2021 ; à cet effet, le ministère du transport a souligné dans un communiqué du 17 août 2021 « une perturbation au niveau de la performance des opérations de manutention des conteneurs causant ainsi une régression de l'indicateur relatif au nombre des conteneurs chargés ou déchargés des navires par heure »<sup>9</sup>. Le ministère a expliqué cette perturbation par l'effet de la priorisation des équipements médicaux dans toutes les opérations du port dans le cadre de l'effort national de lutte contre la pandémie COVID19, par la fréquence des pannes des engins de manutention, par le retard de l'approvisionnement en pièces de rechange importées de l'étranger ainsi que par l'encombrement du port dû à l'augmentation du stock des conteneurs et l'utilisation des espaces portuaires comme lieu de stockage par plusieurs importateurs et exportateurs.



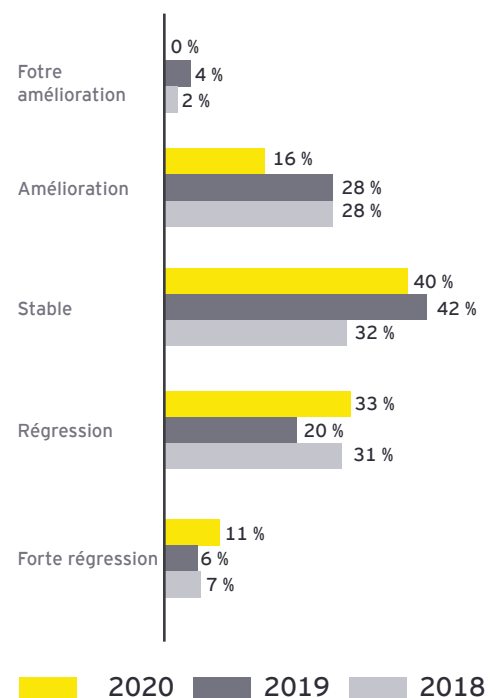
<sup>8</sup> Baromètre des entreprises 2020, EY

<sup>9</sup> Communiqué du Ministère des transports du 17/08/2021

Ces facteurs ainsi que les difficultés structurelles que connaît le port (retard dans la digitalisation des processus de manutention, climat social détérioré, etc.) ont mené à un délai de séjour moyen des conteneurs par an de 19 jours<sup>10</sup>, le même indicateur affiche 6 à 7 jours pour le Maroc et atteint 3 à 4 jours pour certains autres ports européens. Cet indicateur place la Tunisie parmi les pays les moins performants au monde au niveau du transport maritime des conteneurs selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED).<sup>11</sup>

## 2.2 | Par rapport à 2019, quelle tendance ont connu vos liquidités durant 2020?

- ▶ Au niveau des liquidités, la part des chefs d'entreprises qui perçoivent une amélioration a baissé de 28% en 2019 à 16% en 2020 tandis que la proportion des dirigeants voyant une régression de leurs liquidités a augmenté significativement de 20% en 2019 à 33% en 2020. Nous remarquons également la hausse des dirigeants déclarant une forte régression de leurs liquidités à 11%, portant la proportion totale d'une perception négative de la liquidité à 44%.
- ▶ La perturbation et la régression de l'activité des entreprises (décroissance du PIB de -8,8%) ont inévitablement affecté leurs liquidités, les mesures d'accompagnement à la suite du confinement général ont été insuffisantes et n'ont pas permis d'amortir les effets de la crise.



<sup>10</sup>STAM : Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention

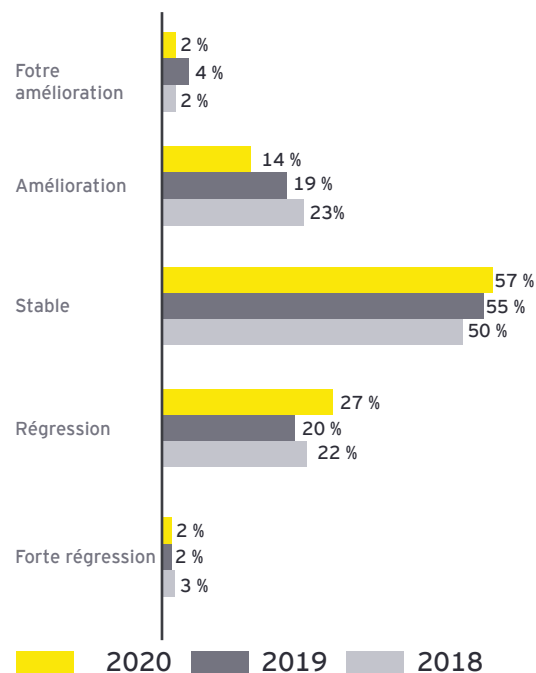
<sup>11</sup>CNUCED/UNCTAD : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement : « Port call and performance statistics »

## 2.3 | En matière de gestion des ressources humaines, comment évaluez-vous l'année 2020 par rapport à 2019 ?

► La gestion des ressources humaines n'a pas été épargnée par les difficultés ; en effet, la part des chefs d'entreprises voyant une régression à ce niveau a augmenté de 20% en 2019 à 28% en 2020, tandis que la proportion de ceux qui y voient une amélioration poursuit sa chute de 23% en 2018 à 14% en 2020.

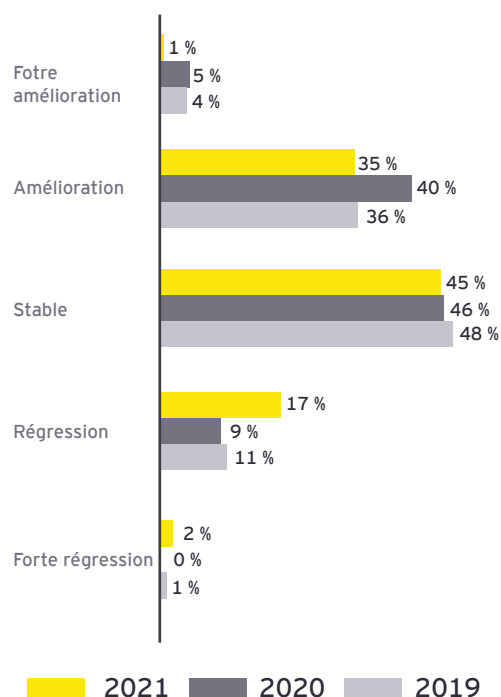
► La détérioration du pouvoir d'achat et la dégradation du climat social ainsi que l'émigration continue des personnes qualifiées comptent parmi les facteurs explicatifs. De plus, plusieurs entreprises ont été contraintes à réduire leurs effectifs et à recourir au chômage technique à cause de la réduction de leur activité pendant la crise sanitaire.

► L'analyse sectorielle révèle une distribution équilibrée en ce qui concerne les entreprises en régression, ce qui réitère le caractère étendu de la crise économique. Toutefois, celles qui sont les plus stables appartiennent majoritairement aux secteurs des services financiers, ceci nous permet de conclure que malgré les difficultés connues par toutes les entreprises, certains secteurs font preuve d'une résilience relative et favorisent le maintien de leurs ressources humaines.



## 2.4 | Quelle tendance prévoyez-vous pour votre situation interne pour l'année à venir ?

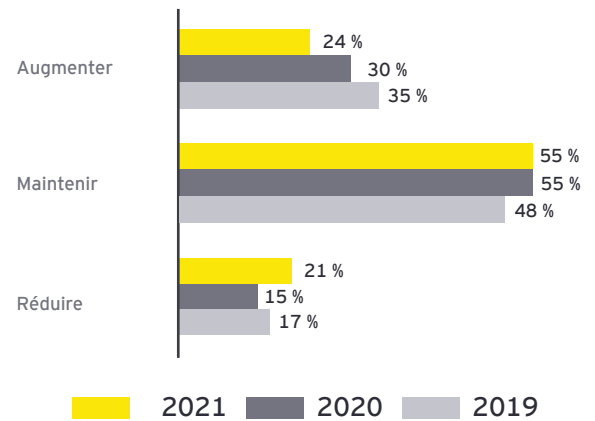
► Cette année, nous remarquons l'émergence de la prévision négative en ce qui concerne la situation interne à travers l'augmentation de la part des dirigeants qui s'attendent à une régression (16%) ou une forte régression (2%). Ces indicateurs inquiétants s'ajoutent aux constats établis sur les difficultés rencontrées par les entreprises à tous les niveaux, et confirment la nécessité de mise en place de mesures d'accompagnement et de mise à niveau afin de préserver et de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes



## 3 Stratégie d'investissement et création d'emplois

### 3.1 | Quelle est votre intention d'investissement en Tunisie pour l'année à venir ?

▶ Les intentions d'investissements ne sont pas exemptées de la vision pessimiste des chefs d'entreprise. En effet, bien que la majeure partie (55%) annonce vouloir maintenir ses investissements en 2021, nous remarquons une hausse de la proportion des dirigeants comptant réduire leurs investissements qui est passée de 15% en 2020 à 21% en 2021. Systématiquement, nous constatons la poursuite de la chute du pourcentage des chefs d'entreprises comptant augmenter leurs investissements depuis trois années, de 35% en 2019 à 30% en 2020 avant d'atterrir à 24% en 2021.



▶ L'analyse des résultats par secteur révèle que les entreprises qui comptent réduire leurs investissements appartiennent majoritairement aux secteurs des services et du commerce, qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire tandis que les entreprises comptant augmenter leurs investissements appartiennent majoritairement au secteur des services financiers.

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

# 3

#### Top 3 des réponses pour l'année 2021

- ▶ Aucune évolution : 35%
- ▶ Diversification vers de nouveaux secteurs : 28%
- ▶ Partenariat avec d'autres entreprises / institutions : 15%

- ▶ Le top 3 de cette année reste inchangé par rapport à l'année précédente mais connaît une distribution différente entre les 3 premières réponses.
- ▶ En effet, 35% des entreprises ne prévoient « aucune évolution », 28% prévoient une « diversification vers de nouveaux secteurs » tandis que 15% prévoient un « Partenariat avec d'autres entreprises / institutions ».
- ▶ Ce classement reflète l'attitude vigilante des chefs d'entreprises exprimée dans les questions relatives aux intentions d'investissements, aux prévisions de la situation économique ainsi qu'à la perception de la fragilité de l'activité : seuls 24% des chefs d'entreprises ont l'intention d'augmenter leur investissement en 2021.

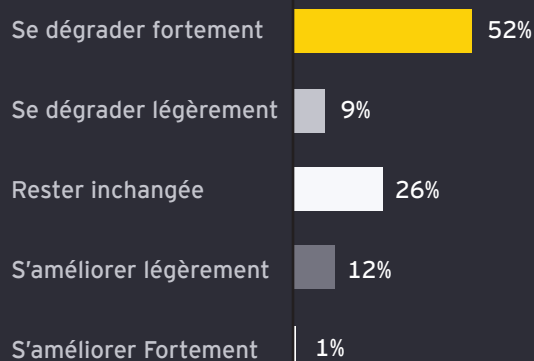
## Focus : Perception avant et après 25 Juillet

Le déroulement de notre enquête nous a permis de collecter un certain nombre de réponses après le 25 Juillet 2021, date de l'annonce des mesures exceptionnelles prises par le Président de la République à travers l'application de l'article 80 de la Constitution. Similairement à la perception générale des Tunisiens mesurée dans les sondages d'opinion, nous avons pu détecter une certaine amélioration dans la perception de la situation politique et économique chez les chefs d'entreprises.

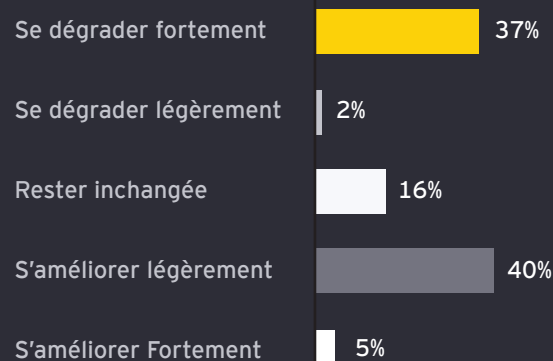
- ▶ En regardant de plus près, nous remarquons des tendances différentes entre les réponses collectées avant et après le 25 Juillet. A titre d'exemple et comme le montre le graphique ci-dessous, 40% des chefs d'entreprises interrogés après le 25 Juillet voient une légère amélioration de la situation politique du pays tandis qu'ils ne représentent que 12% de l'échantillon des répondants avant cette date. D'autre part, nous remarquons une différence dans la part des répondants s'attendant à une forte dégradation qui est de 52% chez l'échantillon pré-25 Juillet alors qu'elle est de 27% chez l'échantillon post-25 Juillet.
- ▶ Cette différence est expliquée par l'espoir suscité par le moment 25 Juillet dans lequel beaucoup ont vu une opportunité pour mettre fin à la situation de désordre au niveau institutionnel et pour procéder à l'assainissement de la scène politique. Toutefois, bien que les résultats soient différents entre les deux groupes, la part des répondants qui s'attendent à une dégradation forte ou légère de la situation demeure assez élevée (37%) chez l'échantillon post-25 Juillet ce qui indique que la vigilance et le scepticisme des chefs d'entreprises sont toujours considérables et que les mesures du 25 Juillet les ont seulement relativisés.
- ▶ Ce constat montre que les chefs d'entreprises sont réceptifs à un changement au niveau politique et espèrent le voir mener à une amélioration du climat des affaires mais gardent toutefois un niveau de vigilance compréhensible à cause de la dégradation des fondamentaux économiques du pays.

### Perception de l'évolution de la situation politique par les chefs d'entreprises 2021

#### Pré-25 juillet



#### Post-25 juillet

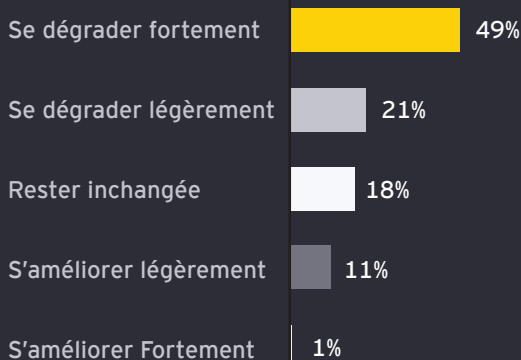


► La même tendance est observée au niveau de la perception de l'évolution de la situation économique et sociale. Nous remarquons que la part des répondants s'attendant à une forte dégradation de la situation économique et sociale est de 49% chez le groupe de répondants avant 25 Juillet tandis qu'elle atteint seulement 29% chez les répondants post-25 Juillet. De même, le pourcentage des dirigeants d'entreprises s'attendant à une légère amélioration de la situation économique atteint 33% pour les réponses collectées après le 25 Juillet tandis qu'il est à un niveau de 12% pour les celles collectées avant le 25 Juillet.

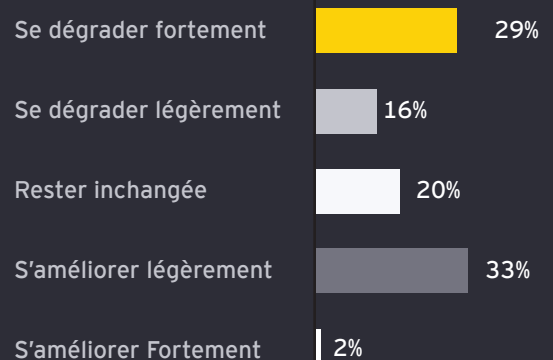
► Comme expliqué au niveau de la perception de la situation politique, les mesures prises par le président de la république ont été relativement bien accueillies par les dirigeants d'entreprises. Ceci pourrait traduire une certaine réceptivité aux actions qui seront prises au niveau économique ce qui laisse espérer un regain de confiance potentiel entre les sphères économique et politique du pays.

### Perception de l'évolution de la situation économique par les chefs d'entreprises 2021

#### Pré-25 juillet



#### Post-25 juillet



“

Les chefs d'entreprises ont plus que jamais besoin, surtout en ce moment précis de l'histoire, qu'ils soient soutenus par les pouvoirs politiques, par les structures de l'Etat en Tunisie ou à l'extérieur et qu'ils soient pleinement associés à l'œuvre de reconstruction de notre pays pour en faire ce dont nous rêvons tous depuis une décennie

**Noureddine Hajji**  
Managing Partner EY Tunisie





## Focus : Opportunités de relance post covid

La première section se focalise sur les chantiers prioritaires pour les dirigeants d'entreprise, à mettre en œuvre à partir de l'année 2021 sur le court terme.

# 3

### Top 3 des réponses

- ▶ L'innovation: 18%
- ▶ Croissance du portefeuille de produit et services: 18%.
- ▶ Structure organisationnelle: 13%.

### Sélectionnez 3 domaines pour lesquels vous comptez mettre en œuvre des changements majeurs à partir de l'année 2021

▶ La crise mondiale Covid-19 a poussé les entreprises à envisager des changements dans leur organisation et activité afin de s'adapter aux conditions imposées par la crise sanitaire. Les trois changements souhaités ayant récolté le plus de réponses sont l'innovation, la croissance du portefeuille de produits et services (à part égale 18%) et le changement de la structure organisationnelle à 13% suivi de près par la gestion du capital humain à 12%.

▶ L'innovation reste une priorité pour le secteur industriel et le secteur des technologies de l'innovation (respectivement 28% et 24% des répondants de chacun de ces secteurs) et reste l'une des pistes des plus favorables aux dirigeants pour une relance efficiente.

▶ La croissance du portefeuille des produits et services est également l'un des points principaux à retenir. En effet, ce choix est influencé principalement par le secteur industriel et le secteur des services avec des pourcentages respectifs de 27% et 24%, et qui peut être en relation directe avec leur stratégie commerciale, dans une optique de diversification, plus qu'une contrainte post-Covid-19.

▶ 13% des chefs d'entreprises souhaitent apporter des changements au niveau de leur structure organisationnelle. Ceci en raison des perturbations liées à l'atteinte des objectifs comme le mentionne les 15% des chefs d'entreprise qui évaluent que leur chiffre d'affaire est en forte baisse en 2020. Plus particulièrement, les grandes entreprises sondées sont les plus sensibles à cette thématique du fait de la complexité des tâches, du contrôle et de la coordination interne.

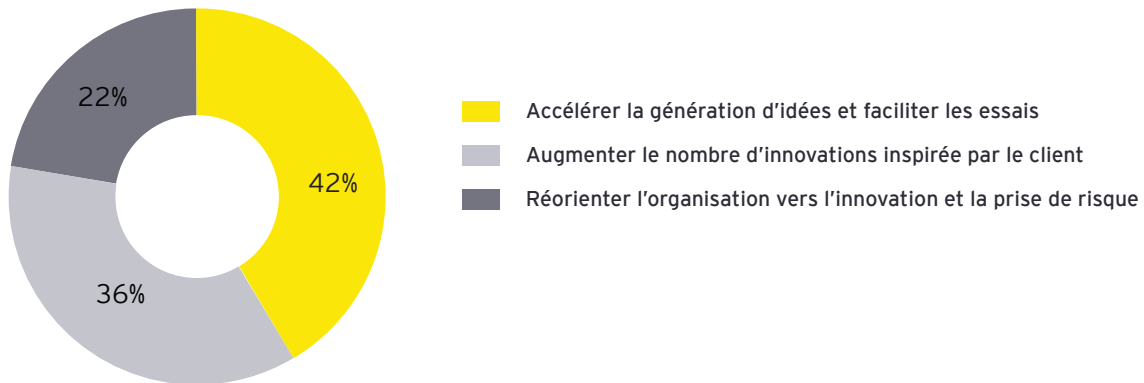
# “

Face aux différentes transformations dans le comportement du consommateur, le manager doit être très réactif. Les acteurs du domaine qui ne se sont pas vite adaptés à la mutation digitale doivent accélérer leur transformation pour être visibles auprès de leurs marchés.

**Fatma Rekik**  
PDG STIFEN Groupe Elloumi



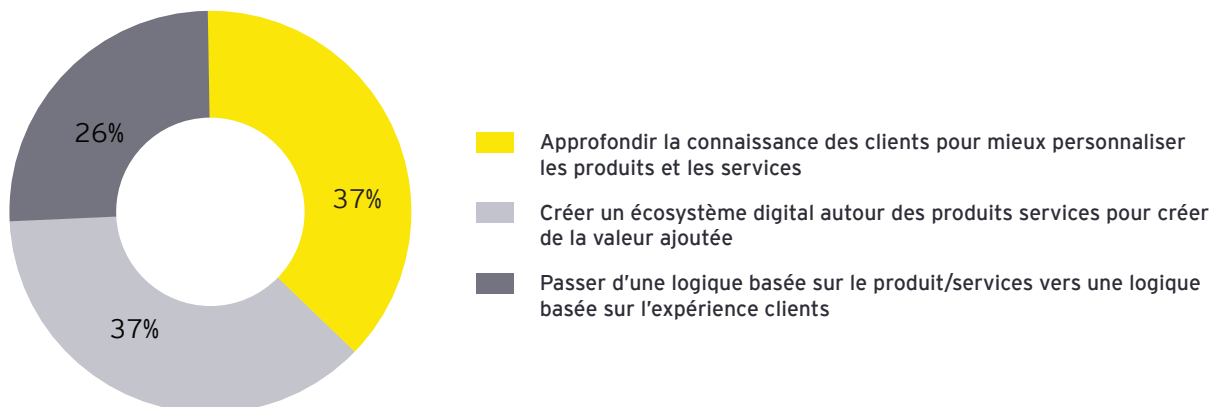
## Pour ce domaine, quelle est la priorité pour laquelle vous comptez mettre en œuvre des changements majeurs à partir de 2021 ?



► En regardant de plus près les motivations des chefs d'entreprises dans l'identification des 3 domaines les plus favorables sur lesquels une réflexion devrait être mise en œuvre à court terme, nous constatons une tendance nette vers un engagement dans une transformation plus agile et plus innovante.

Pour chacun des domaines sélectionnés au préalable les répondants ont priorisé les actions à mener par thématique.

► Pour les 18% des chefs d'entreprises ayant identifié l'Innovation comme chantier majeur, 41,5% d'entre eux ont priorisé l'accélération de la génération d'idées et la facilitation des essais. Parmi ceux-ci, 51% opèrent dans le secteur industriel et le secteur des technologies de l'innovation ce qui s'explique par le besoin en développement et croissance à travers la création.

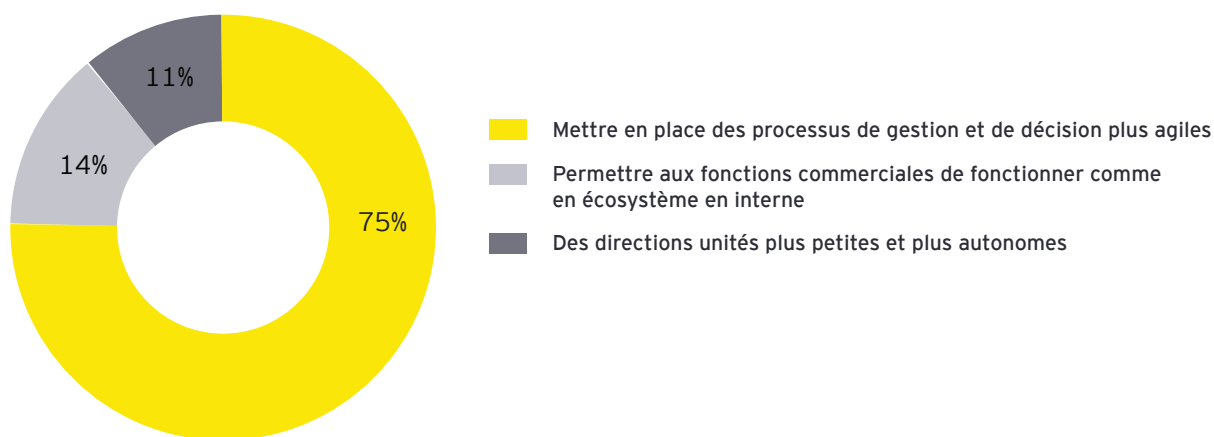


► En ce qui concerne les 18% des chefs d'entreprises ayant identifié la croissance du portefeuille comme chantier sur lequel se focaliser à partir de l'année 2021, 2 actions ressortent d'une manière équitale :

- 37% des chefs d'entreprises compteraient approfondir leurs connaissances des clients types afin de mieux adapter les produits/ services et répondre au mieux aux besoins exprimés. Cette restructuration stratégique commerciale est exprimée principalement par les chefs d'entreprises opérant dans le secteur du commerce et des services (respectivement 27% et 24% des 89 répondants à cette action).
- 37% des répondants considéreraient la création d'un écosystème digital portant sur les produits/ services proposés pour la création de valeur ajoutée. En effet, cette pandémie a plus que jamais

confirmé la nécessité de switch vers la transformation digitale comme l'a démontré le Baromètre 2020<sup>12</sup>, 42% des répondants citant la transformation digitale comme priorité pour assurer une continuité d'activité malgré la crise COVID19. Plus particulièrement, le secteur des technologies de l'innovation et le secteur industriel sont les plus sensibles à cette action (respectivement 30% et 24% des 89 répondants)

► Pour le 3ème changement majeur à mettre en œuvre à savoir le changement au niveau de la structure organisationnelle (13% des sondés), l'initiative prioritaire avec une majorité imposante (75% des réponses) est la mise en place des processus de gestion et de décision plus agile. En effet, les impératifs engendrés par la pandémie, ont impulsé auprès des décideurs une prise de conscience de l'importance d'un meilleur système de prise de décision, d'une résolution des problèmes plus créative et rapide, et du gain en autonomie. Cette action est une nécessité pour tous les types d'entreprise en termes de taille particulièrement le secteur industriel (- 40% des 65 répondants.)



La deuxième section présente les axes de développement Post-pandémie sur les 5 prochaines années.

### Quels axes de développement privilégiez-vous pour les cinq prochaines années post pandémie ?

# 3

## Top 3 des réponses

- La capacité à offrir une expérience Client personnalisée : 27%
- La data et son analyse : 26%
- L'adaptation du style de leadership et de management des RH : 19%

- Pour leur stratégie à long terme, les entreprises tunisiennes privilégient l'adaptabilité envers le client et le consommateur. En aspirant à développer leur capacité à offrir une expérience client personnalisée, elles poussent le focus au-delà de l'expérience client, vers la valeur client.
- En second lieu, les dirigeants considèrent que la data et son analyse est une piste de développement à considérer dans une réflexion stratégique. L'analyse par taille montre que cet axe de développement est particulièrement significatif auprès des dirigeants des grandes entreprises et des PME (62% des GE et 46% des PME ayant répondu à cet axe).

- 19% des répondants ont identifié comme 3ème axe de développement pour les 5 prochaines années post pandémie l'adaptation du style de leadership et de management des RH.

<sup>12</sup>Baromètre des entreprises 2020, EY

“

Nous voyons dans la vision d'avenir des entreprises, des dirigeants qui ne baissent pas les bras et qui portent très haut deux éléments majeurs qui sont l'innovation et la croissance du portefeuille d'activités.

**Sami Zaoui**  
Partner EY Tunisie



## Conclusion:

La crise du Covid19 a amené des perturbations sans précédent au niveau des activités des entreprises, de l'économie, de la politique et de la vie sociale.

La continuité de l'activité reste la priorité ultime des dirigeants tout en devenant un catalyseur pour la transformation et l'adaptabilité à l'évolution du marché.

Dans cette conjoncture, les entreprises de toutes tailles et tous secteurs doivent réévaluer leur capacité à réagir rapidement aux crises et aux changements du marché. En effet, les axes de changement à mettre en place dans l'immédiat sont l'innovation en accélérant la génération d'idées et la facilitation des essais, la croissance du portefeuille produits/services en approfondissant la connaissance des clients pour plus de personnalisation, et enfin les changements au niveau de la structure organisationnelle en mettant en place des processus de gestion et de décision plus agiles.

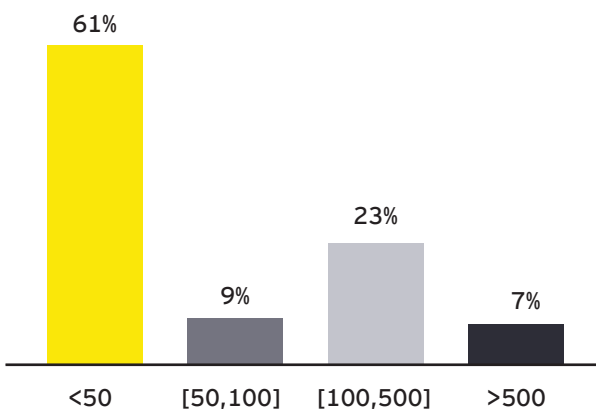
A chaque chose malheur est bon : la pandémie sera sans doute pour certaines entreprises un formidable levier de transformation et de compétitivité.

# Méthodologie

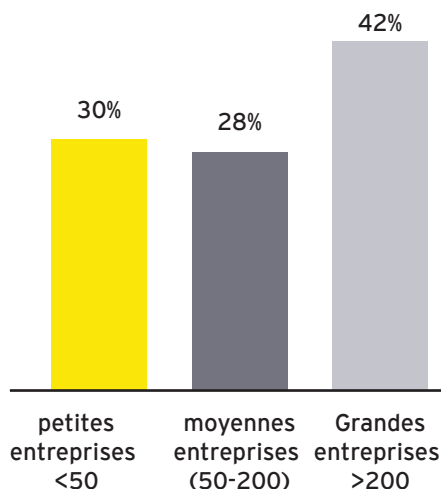


# Répondants :

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



Répartition des entreprises par taille



Types de sociétés



- 100% étrangère
- 100% Tunnisienne
- Tunisienne à participation étrangère

Répartition sectorielle



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

En début de l'année 2021, EY a interrogé des chefs et hauts cadres d'entreprises. Au total, l'enquête a touché 236 répondants de tailles, de niveaux de revenu et de secteurs diversifiés. Le baromètre s'articule autour d'une triple analyse incluant un focus sur la vision des chefs d'entreprises sur les opportunités de relance économique post-Covid-19 :

- D'abord, la perception de la conjoncture et ses perspectives d'évolution ainsi que les attentes par rapport au climat des affaires ;
- Ensuite, une évaluation de la situation interne des entreprises, qui se réfère à l'année 2020, sous différents angles (volume d'affaires, supply chain, trésorerie, climat social, investissement ...) et des perspectives de leur évolution au cours de l'année 2021 ;
- Enfin, une partie portant sur les axes de développement et les chantiers prioritaires pour une relance économique post-Covid19.

# Verbatim



## Messages au gouvernement

Le pays est en dysfonctionnement quasi général qui impacte tout l'environnement social et économique et bloque toute initiative d'investissement

“

”

Une stabilité politique, une collaboration entre la Présidence de la République et le Gouvernement sont des facteurs essentiels pour une politique économique favorable à l'investissement

“

”

La Tunisie dispose de bonnes compétences dans des secteurs de pointe, il faut avoir une vision politique et économique cohérente afin d'encourager les bailleurs de fonds et les investisseurs à choisir notre pays

“

”

## Propositions de leviers de relance

- **Le digital**

« Développement des canaux de distribution à travers des partenaires sur le canal digital afin d'améliorer la performance de notre entreprise »

« La transformation digitale et l'investissements en Afrique sub-saharienne sont des actions prioritaires pour le développement de notre entreprise »

- **Le développement des activités à l'export**

« Positionnement sur de nouveaux marchés à l'export : Maghreb, Afrique sub-saharienne, Europe... est une piste de croissance privilégiée »

- **L'optimisation des opérations**

« Mise en place d'un plan de productivité et de saving »

« Investissements pour la réduction des coûts en particulier énergétiques et rationaliser les opérations industrielles »

« Revue des processus internes et l'optimisation par la réduction des coûts fixes... »





**Mounir Ghazali**  
Associé EY Consulting



**Myriam Bahri**  
Director Marketing  
& Business Development



**Lilia Skhiri**  
Assistant Manager EY Consulting



**Amine Kharrat**  
Consultant Senior EY Consulting



**Souha Ben Amara**  
Market & Business Development

## Présentation EY Tunisie

Avec près de 540 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 par 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 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](http://www.ey.com).

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

© 2021 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.