



Revolution Opportunities:
**Construisons notre Tunisie
de demain**



Sommaire

- 3 Introduction
- 4 Pourquoi cette étude?
- 5 Marché et Ventes
- 7 Supply Chain et Exploitation
- 9 Ressources Humaines
- 11 Financement et Trésorerie
- 13 Positionnement stratégique/
Positionnement marché
- 15 Stratégie Supply Chain
- 16 Gestion des risques
- 17 Pilotage de la performance
- 18 Communication
- 19 Conclusion
- 21 A propos de cette étude



Nouredine Hajji,
Country Managing Partner

« Je pense que les résultats de notre enquête traduisent l'état d'esprit qui règne au sein des entreprises tunisiennes. Il y a, certes, une certaine inquiétude sur le court terme par rapport aux perturbations qui ont eu lieu mais les chefs d'entreprises demeurent confiants quant à la capacité de leurs entreprises à s'y adapter et surtout, en étant plus libres, à exploiter les nouvelles opportunités qui s'offrent désormais à elles.

Au départ, on s'attendait à ce que le verdict soit plus sombre, mais, on s'est rendu compte chemin faisant qu'il était plutôt optimiste. Nous en avons d'ailleurs été agréablement surpris. »

L'Economiste Maghrébin , 18 mai - 1 juin 2011

...alors VIVE LA REVOLUTION !



Sami Zaoui,
Partner | Advisory Services

« Toute entreprise innovante et dynamique n'aspire qu'à évoluer dans un environnement marqué par la survenance permanente de nouvelles opportunités. Le peuple tunisien, et à sa tête sa jeunesse, a offert à nos entreprises une chance historique : celle de renaître. Nouveau départ donc pour des entreprises tunisiennes évoluant dans un climat d'affaires symbolisé par deux mots d'ordre : bonne gouvernance et esprit d'initiative. »

Introduction

Le 14 janvier 2011 est un moment qui sera gravé en or dans l'histoire de notre chère Tunisie. Il a déjà et va encore bouleverser toutes nos anciennes certitudes. C'est une nouvelle ère qui s'offre désormais pour garantir les libertés, l'équité et la justice sociales, pour promouvoir l'investissement et favoriser un climat d'affaires sain comme on en a tous rêvé.

La révolution qui s'est produite n'a pas été sans conséquence sur la scène économique. L'impact enregistré sur certains secteurs pendant le premier trimestre 2011 est résumé par ces quelques indicateurs⁽¹⁾:

- ▶ Les IDE ont baissé de 23% (ils sont de l'ordre de 76,3 millions de dinars pour le 3^{ème} trimestre 2011 contre 99,5 millions de dinars réalisés sur la même période en 2010).
- ▶ 41 entreprises étrangères ont arrêté leurs activités et 2 800 emplois sont perdus.
- ▶ Les revendications sociales se sont multipliées et 18% des entreprises étrangères ont été touchées par des grèves.
- ▶ 214 sociétés industrielles (employant 10 000 personnes) ont subi des dégâts matériels à des degrés variables.

On ne peut certainement pas aborder les événements post 14 janvier et les problématiques économiques sans évoquer l'élément déclencheur de cette révolution, le capital humain. Les revendications sociales qui en ont découlé, ont accaparé pendant 3 mois l'attention et les efforts des différents acteurs de la scène économique et politique tunisienne.

Depuis le 14 janvier, nous avons assisté, presque quotidienne, à des grèves et Sit-in qui ont pour principale revendication « l'amélioration de la situation de l'employé » obligeant ainsi les dirigeants à prendre dans l'urgence des mesures sociales afin d'atténuer la grogne salariale.

La situation économique a suscité l'inquiétude mais aussi l'espoir et la confiance sans l'avenir de notre pays. Un pays petit par sa taille mais qui a été toujours un « First mover » sur le continent africain et dans le monde arabe.

⁽¹⁾ FIPA « NEW TUNISIA NEW OPPORTUNITIES », mars 2011.

Pourquoi cette étude ?

Les entreprises tunisiennes, en tant que vecteur central de la vie économique, se trouvent face à quelques difficultés qu'elles se doivent de dépasser et des challenges à relever pour perdurer, évoluer et contribuer à la reconstruction de notre Tunisie.

Dans ce contexte particulier, nous avons lancé une étude avec pour objectifs de mesurer l'impact de la révolution sur les aspects opérationnels des entreprises tunisiennes et appréhender les évolutions potentielles au plan stratégique concernant les menaces que rencontrent les entreprises mais aussi les opportunités qui s'offrent à elles.

Nous avons interrogé les dirigeants et cadres supérieurs de plus de 80 sociétés représentatives du tissu économique tunisien.

Tous les entretiens ont donc été réalisés entre le 08 avril et le 10 mai 2011.

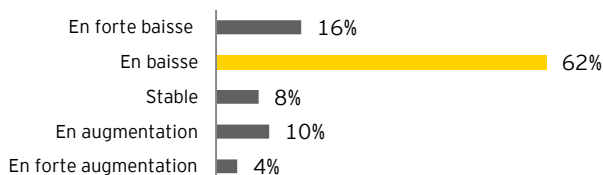
Marché et Ventes

Une baisse des ventes assez marquée ...

Les événements du 14 janvier 2011 ont eu un impact significatif sur l'activité commerciale des entreprises.

78% des entreprises interrogées ont connu une baisse voire une forte baisse de leur chiffre d'affaires au cours du premier trimestre 2011 par rapport aux prévisions établies.

Baisse du CA par rapport aux prévisions



Le recul des ventes enregistré est dû principalement à :

► Des problèmes de demande clients

Toutes les entreprises tunisiennes, hormis celles totalement exportatrices, ont vu les demandes de leurs clients baisser.

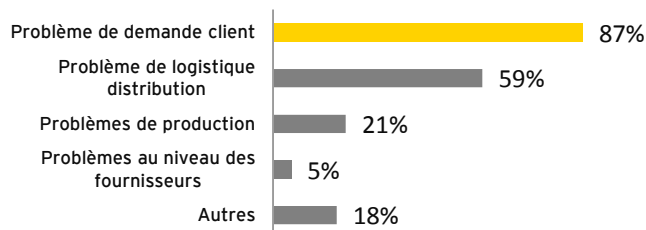
Il y a eu un changement conjoncturel du comportement du consommateur. Le Tunisien, dans ces moments difficiles, a eu tendance à limiter ses achats aux produits de première nécessité. Ainsi, à titre d'illustration, les entreprises opérant dans la distribution automobile ont connu une forte baisse de la demande sur leurs produits.

La contraction de la demande du client a également touché les entreprises exportatrices vers la Libye, et à un degré moindre l'Égypte, suite aux événements survenus dans ces pays. Pour la plupart des dirigeants concernés, l'impact de la crise en Libye est jugé plus important que celui de la Révolution tunisienne.

► Des problèmes de logistique de distribution

Près de 60% des entreprises consultées ont connu des perturbations dans leurs circuits de distribution dues aux pillages et destructions de leurs stocks et locaux (notamment la grande distribution, l'électroménager et les commerces d'une façon générale), aux problèmes d'insécurité et à l'instauration du couvre-feu, ce qui a fortement impacté la disponibilité des produits et donc les ventes.

Principales causes de la baisse du CA



A contrario, 14% des entreprises interrogées ont vu leur chiffre d'affaires évoluer à la hausse. Il s'agit des :

- Entreprises du secteur agroalimentaire (produits laitiers, minoterie, etc...) qui ont connu un essor du volume de leurs ventes lié à un phénomène de panique chez les consommateurs forcés à rester chez eux suite à la dégradation de la situation sécuritaire.
- Entreprises exportatrices qui ont pu récupérer le manque à gagner ressenti sur le marché tunisien par l'augmentation de leurs ventes à l'export (excepté celles qui opèrent principalement avec le marché libyen).

Cette tendance incite désormais les entreprises tunisiennes à s'orienter, dans le futur, vers une plus grande ouverture sur les marchés mondiaux.



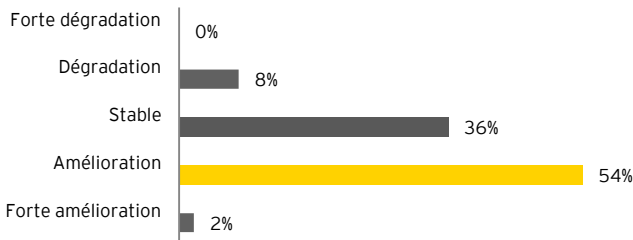
Une baisse des ventes qui reste conjoncturelle

Les dirigeants interrogés restent confiants et optimistes quant à l'évolution du marché dans les prochains mois. En effet, plus d'un tiers estiment que la situation se stabilisera et plus de la moitié pensent même qu'elle tendra à s'améliorer.

Leur sentiment est conforté par le fait que la baisse de l'activité n'a pas duré, une reprise est constatée dès le mois de mars sur le marché local pour la plupart des secteurs.

L'impact de la situation en Libye continue, en revanche, à se faire ressentir.

Appréciation de l'évolution des ventes pour les prochains mois



Comportement du consommateur

Des changements observés durant les trois premiers mois...

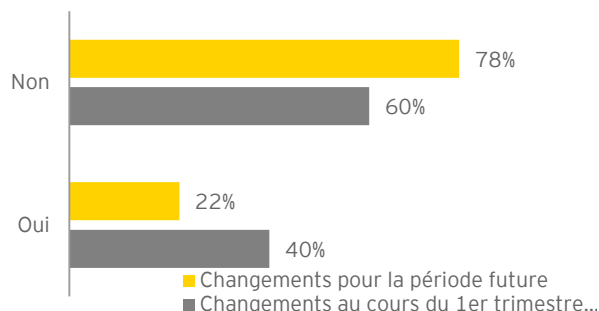
Pour ce qui est du comportement du consommateur, 40% des dirigeants interrogés déclarent avoir observé des changements dans le comportement des consommateurs au cours du premier trimestre 2011. Ces changements restent conjoncturels en liaison directe avec ces événements exceptionnels appelant le Tunisien à la prudence.

... néanmoins, pas de changements notoires sur le long terme.

Pour ce qui est de l'appréciation du comportement du consommateur tunisien à moyen et long termes, ils sont nombreux (près de 80%) à juger qu'il n'y aura pas de changement majeur pour la période future.

Les entreprises qui anticipent des changements du comportement du consommateur, telles que les entreprises du secteur automobile, mettent en avant l'amélioration du niveau de vie du Tunisien notamment suite à l'augmentation généralisée des salaires.

Changement du comportement des consommateurs vu par les dirigeants



De l'avis de la majorité, la baisse de l'activité et des chiffres d'affaires sont relativement supportables face à une Révolution et un changement politique d'une telle ampleur.

Supply Chain et Exploitation

Perturbations dues à l'insécurité ...

Suite aux événements du 14 janvier, 90% des dirigeants consultés ont dû faire face à des difficultés ou des problèmes importants variant d'un axe à un autre de la Supply Chain, à savoir : l'approvisionnement, la production ou encore la logistique distribution.

Comme présenté auparavant, 59% uniquement d'entre eux déclarent que ces perturbations ont impacté les niveaux des ventes.

Les axes touchés de la supply chain



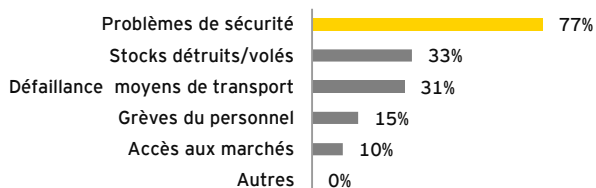
L'axe « Logistique Distribution » a été le plus touché (87%)

La logistique distribution a été particulièrement perturbée par les problèmes d'insécurité (plus de 75% des cas).

Les axes routiers ont connu plusieurs perturbations spécialement ceux donnant accès aux régions intérieures du pays et les marchés voisins. Les horaires du couvre-feu ont également impacté de façon significative la chaîne de distribution.

En revanche, la fermeture temporaire du port de Radès n'a pas eu d'impact significatif sur le volume des exportations. Les blocages et retards ont plutôt été observés au niveau des marchandises importées.

Difficultés au niveau de la logistique distribution



L'axe « Production » touché à concurrence de 67%

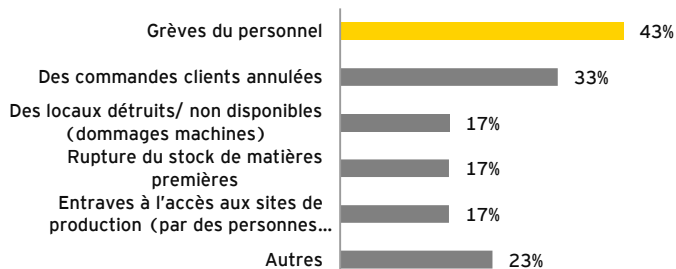
Deux tiers des entreprises ont rencontré des problèmes de production dus principalement aux mouvements sociaux et aux grèves du personnel (43%).

Il est à noter que ces mouvements sociaux ont été généralement de courte durée et les arrêts de la chaîne de production ont peu duré (excepté pour des cas bien particuliers).

Un tiers des entreprises interrogées ont subi l'effet de la baisse de la demande de leurs clients voire l'annulation de leurs commandes à la suite des événements post 14 janvier.

Les conditions sécuritaires ont également perturbé la chaîne de production sur les sites industriels appelés à fonctionner en flux continu. Les horaires du couvre-feu ont conduit au réaménagement des horaires de travail des différentes équipes. D'une façon générale, ce climat d'insécurité a impacté négativement le rendement et la productivité des salariés par rapport aux conditions habituelles et normales.

Difficultés au niveau de la production





L'axe « Approvisionnement » touché à concurrence de 51%

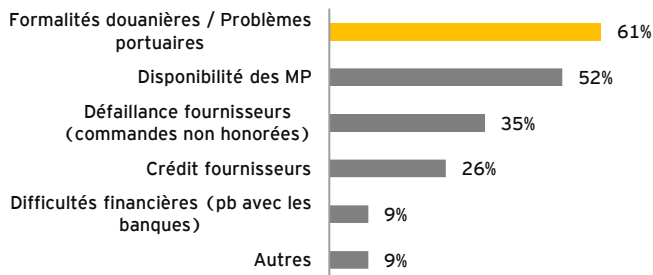
Plus de la moitié des entreprises ont connu des problèmes au niveau de leur processus d'approvisionnement. Les ruptures de stocks de matières premières ont concerné les marchandises importées (composants pharmaceutiques, polymères, cuivre pour le câblage, pièces de rechange pour l'automobile,...). Ils s'expliquent principalement par les lenteurs douanières et les grèves du personnel du port de Radès aboutissant à une situation de blocage sans précédent.

Un sentiment d'optimisme dominant

Dans le domaine de la chaîne de production et logistique également, l'optimisme reste de mise. 70% des dirigeants interrogés prévoient une amélioration voire une forte amélioration des conditions d'exploitation dans les prochains mois.

Ils insistent toutefois sur le fait que ces améliorations sont conditionnées par la stabilité de la situation sécuritaire du pays.

Difficultés au niveau de l'approvisionnement

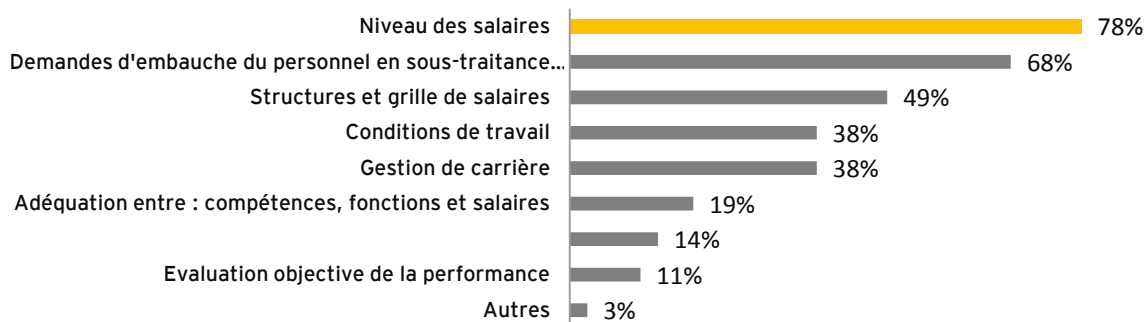


Ressources Humaines

Des revendications sociales ... mais une solidarité prouvée

Parmi les dirigeants interrogés, nombreux (74%) ceux qui déclarent que la gestion des ressources humaines a représenté un problème majeur depuis le 14 janvier 2011.

Principales revendications sociales



Les revendications les plus fréquentes ont porté sur le niveau des salaires (78%) et sur la titularisation des contractuels et l'embauche du personnel en sous-traitance (68%).

Dans les entreprises concernées, les dirigeants ont opté pour un plan d'actions en réponse à ces revendications:

- ▶ En accordant des augmentations de salaires et en attribuant dans certains cas des primes. Un dirigeant l'a même surnommée « **prime de la Révolution** ».
- ▶ En procédant à des actions de titularisation des contractuels et d'embauche du personnel en sous-traitance.

La mise en œuvre de ces mesures a été relativement immédiate.

Nous avons noté un lien direct entre le style de management d'une part, et l'ampleur des revendications vécues et des problèmes rencontrés avec le personnel, d'autre part. Les entreprises ayant un management participatif ont rencontré moins de problèmes que celles qui ont plutôt un management autoritaire. Elles ont ainsi pu surmonter ces problèmes plus rapidement.

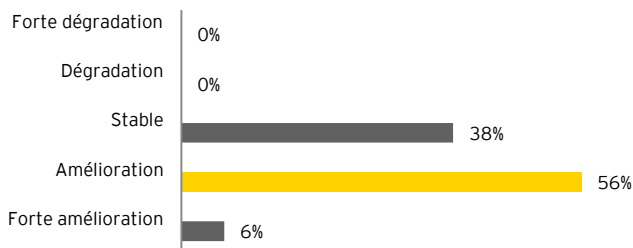
Communiquer s'avère essentiel dans ce contexte. C'est le constat que nous avons tiré des entretiens avec les différents responsables. Tous ont favorisé la communication directe avec leurs employés en engageant des discussions à propos de leurs revendications et leurs interrogations. Ils ont multiplié les rencontres et les échanges avec leurs salariés et avec les syndicats existants ou nouvellement créés.

En dépit de cette vague de revendications, 94% des dirigeants d'entreprises ont souligné l'attachement de leurs employés à l'entreprise. Les salariés ont montré une réelle solidarité envers leurs sociétés dans les moments les plus difficiles de la Révolution (surveillance spontanée des entreprises, démonstration de leur sentiment d'appartenance, de leur loyauté, de leur motivation et leur volonté de reprendre le travail,...).

Ces diverses marques de soutien confortent les dirigeants dans l'idée que la situation tendra à s'améliorer dans les 3 prochains mois. Ils sont en effet moins de 60% à se déclarer optimistes. Selon eux, les actions menées à court terme ont été efficaces.



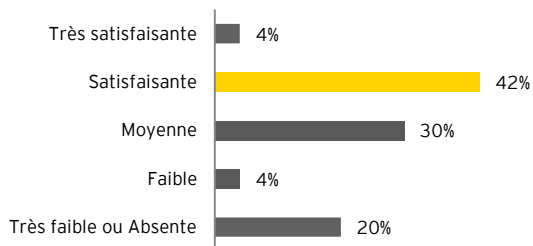
Appréciation de l'évolution du climat social dans les prochains mois



Une forte volonté de réinventer la gestion des RH

Nous avons observé que l'intervention de la Direction Générale et même des propriétaires des groupes tunisiens a été l'élément décisif dans le dénouement des conflits sociaux nés après le 14 janvier.

Appréciation du rôle de la fonction RH



54% des interviewés déclarent ne pas être suffisamment satisfaits du rôle joué par la fonction RH. Son rôle s'avère limité, souvent porté sur les tâches purement administratives.

Ainsi, près d'un quart des entreprises déclarent que le rôle des DRH a été faible voire absent dans cette période de la révolution.

Une révolution de la fonction RH semble être attendue. 90% des dirigeants interrogés ont pris conscience de la nécessité de la refonte de cette fonction et de la redéfinition de ses responsabilités.

La refonte de la fonction RH implique, pour 76% d'entre eux, une redéfinition des processus RH allant du recrutement, en passant par la formation, la gestion de la performance et la gestion des récompenses et des reconnaissances ainsi que la gestion des carrières et des plans de succession.

Le recrutement de personnel au sein de cette fonction (49%) et l'optimisation des systèmes d'information (38%) devront venir supporter ces changements.

La fonction RH se doit d'instaurer une culture d'entreprise pour réussir à impliquer les employés dans la compréhension des objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'adoption d'une politique RH participative et basée sur la communication devra permettre de bâtir une relation de confiance avec les employés, les fidéliser et augmenter leur sens d'appartenance mais aussi améliorer leur performance et leur efficacité au travail.

Les attributions majeures du DRH seront d'être un partenaire stratégique, un bon conducteur du changement, un expert en dialogue social, le représentant de l'application des lois et de la justice et enfin un fournisseur de services RH.

C'est là que réside le défi à relever dans la Tunisie post-Révolution.

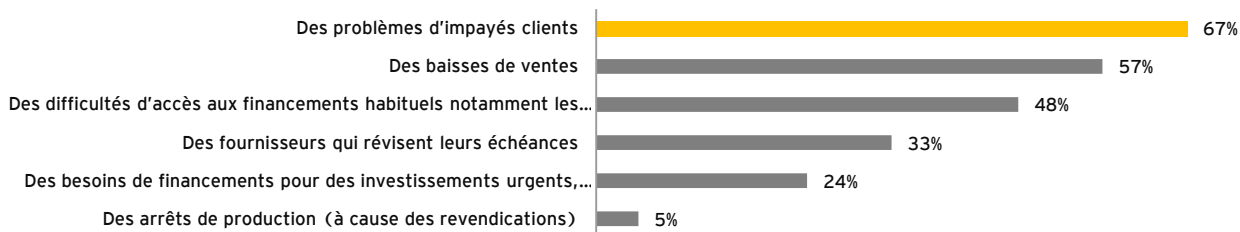
Financement et Trésorerie

Une trésorerie maîtrisée malgré les pertes subies

Sans doute, la gestion du besoin en fonds de roulement revêt plus d'importance en période d'incertitude, en raison de la chute du chiffre d'affaires, de la restriction temporaire d'accès aux sources de financement, du manque de visibilité, et des doutes que peuvent avoir les différents partenaires.

L'ensemble des entreprises interrogées ont eu des problèmes de trésorerie à gérer suite aux événements du 14 janvier mais seulement 42% d'entre elles jugent ces difficultés importantes.

Principales explications des difficultés de trésorerie



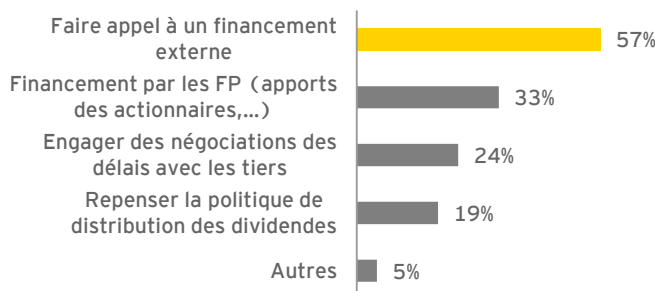
Les difficultés rencontrées par les entreprises tunisiennes ont été majoritairement causées par :

- ▶ Des problèmes d'impayés clients (67%). Il s'agit, des clients locaux ou des clients libyens pour les sociétés exportatrices.
- ▶ Des baisses de vente liées au ralentissement du marché local (57%), tel est le cas du secteur de l'électroménager,
- ▶ Des difficultés d'accès aux financements habituels accordés par les banques (48%) qui sont devenues plus méfiantes et plus exigeantes étant donné la conjoncture actuelle et les risques encourus.

Pour faire face à ces difficultés, les entreprises ont principalement fait appel à des financements externes auprès des banques (dans 57% des cas), malgré la conjoncture et la méfiance de ces institutions. Elles ont également eu recours aux financements par fonds propres dans 33% des cas.

Le recours à ces deux sources de financement témoigne de la bonne santé financière des entreprises tunisiennes.

Mesures prises face aux difficultés de trésorerie





Nous constatons que les difficultés financières restent toutefois conjoncturelles et elles n'affectent pas les structures financières de ces entreprises.

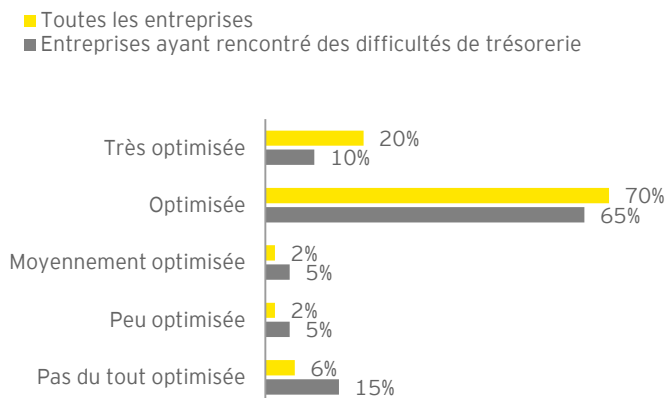
En effet, dans 90% des cas, la structure de financement des entreprises est jugée optimisée voire très optimisée même pour les entreprises qui ont connu des difficultés de trésorerie suite aux événements du 14 janvier.

Toutes ces sociétés n'ont pas la même santé financière, mais elles ont toutes réussi à faire face à leurs échéances immédiates.

Elles doivent désormais s'employer à optimiser la structure de leur capital et revoir l'équilibre entre leurs dettes et leurs fonds propres afin d'assurer leur solvabilité et être en mesure de libérer des fonds en temps voulu pour tirer parti des nouvelles opportunités qui s'offriraient à elles.

Dans leur développement futur, elles ne peuvent se contenter de dépendre d'un financement externe qui pourrait limiter à la fois leurs choix et leurs opportunités.

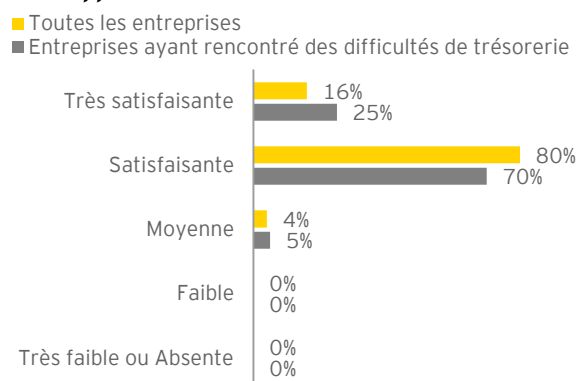
Appréciation de la structure de financement



En période de repli, les dirigeants se tournent vers leur fonction finance pour obtenir un aperçu de l'activité et trouver la voie d'une gestion financière saine.

La fonction finance a su être suffisamment souple pour réagir efficacement et orienter les actions vers les nouvelles priorités des entreprises.

Appréciation de la fonction Finance



La fonction Finance : une satisfaction née des efforts d'amélioration continue

Plus de 95% des dirigeants interrogés s'accordent à juger que leur fonction finance est satisfaisante voire très satisfaisante et ce, même pour les entreprises qui ont connu des difficultés de trésorerie suite à la Révolution.

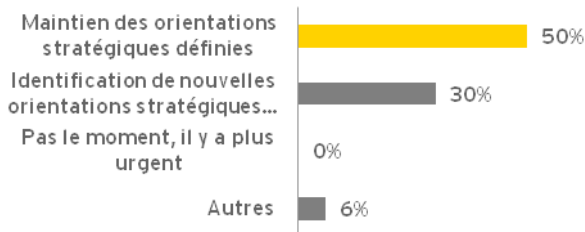
Seulement 18% des entreprises jugent nécessaire le renforcement de la fonction Finance dans le futur. La restructuration de cette fonction s'inscrit dans le cadre d'une amélioration continue puisque la majorité des entreprises déclarent avoir lancé cette réflexion et identifié des axes d'amélioration bien avant la Révolution. Ces nouveaux événements ne font que confirmer ces orientations et accélérer leur mise en place (projets d'optimisation des processus ou des systèmes d'information par exemple).

Positionnement stratégique/Positionnement marché

Entre confirmation des choix stratégiques et identification de nouvelles opportunités

Les événements du 14 janvier ont amené 86% des dirigeants à lancer des réflexions sur les possibilités ou la nécessité de faire évoluer leur modèle économique. Cet exercice a conduit 50% d'entre eux à confirmer leurs orientations stratégiques établies avant la Révolution et 30% à envisager des réorientations stratégiques majeures. 6% des dirigeants sont dans l'attente d'un contexte plus favorable pour décider de la conduite de changements.

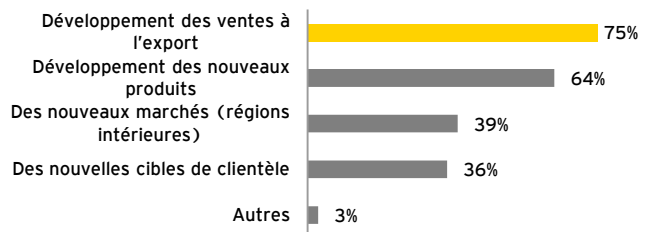
Revue du positionnement stratégique



Nous notons aussi que suite aux événements du 14 janvier 2011, la volonté d'investir dans les régions intérieures du pays a émergé (39%) mais la concrétisation immédiate de ces projets reste timide.

La prudence est de mise tant que la situation n'est pas stable et que la sécurité n'est pas garantie dans ces régions. Aussi, ces entreprises attendent l'appui de l'Etat et le développement des infrastructures nécessaires.

Opportunités de développement marché



Développement et veille marché maintenus

75% des entreprises interrogées déclarent avoir identifié de nouvelles opportunités qui s'offrent à elles et à leur secteur d'activité. Cette tendance est généralisée quelque soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

Les deux vecteurs de développement les plus cités sont les ventes à l'export (75%) et le développement de nouveaux produits (64%). En effet, les événements de l'après 14 janvier, et les difficultés de vente rencontrées ont poussé les sociétés à envisager le renforcement de leurs canaux de distribution (par le biais de l'expansion sur de nouveaux marchés) et la diversification de leurs offres (offrir de nouveaux produits). Un développement qui leur permettra de s'affranchir d'une dépendance que ce soit par rapport au marché local ou par rapport à une concentration sur un seul marché étranger.

Pour financer ces projets de développement, la majorité des dirigeants prévoient le recours aux moyens de financement classiques et moins risqués, à savoir : l'apport en fonds propres et/ou les emprunts à long terme. Une minorité des dirigeants cherchent à diversifier leur structure de financement par le recours à un partenariat stratégique ou la recherche d'un fonds d'investissement. L'introduction en bourse, reste encore le moyen le moins séduisant pour nos dirigeants.



Notre étude révèle que les événements post 14 janvier ont incité les entreprises à une veille marché plus active malgré les problèmes rencontrés en interne. En effet, 90% des entreprises sollicitées déclarent se tenir informées de l'évolution de la situation de leurs concurrents et de leur positionnement dans leur secteur d'activité.

Lorsqu'ils sont interrogés sur une éventuelle évolution du nombre de leurs concurrents, près de la moitié invoquent les nombreuses barrières à l'entrée de nature à dissuader d'éventuels investisseurs.

D'autres s'attendent plutôt (notamment dans les secteurs de l'électroménager et de l'agroalimentaire) à la disparition de certains concurrents suite à des fusions-acquisitions potentielles sur la place, étant donné le nombre important de petites structures qui ont été lourdement impactées par les récents événements.

Il ressort de nos entretiens que la Révolution tunisienne a amené les dirigeants à revoir leurs choix et orientations stratégiques et leur positionnement sur le marché.

Au delà des 30% qui prévoient des changements dans leur modèle économique, la majorité ont vu confirmer sinon accélérer leurs projets de développements stratégiques.

La Révolution n'aura pas modifié les mécanismes de financement des entreprises tunisiennes du moins sur le court terme. Néanmoins, un climat d'affaires transparent et prospère encouragerait certainement des prises d'initiative plus audacieuses.

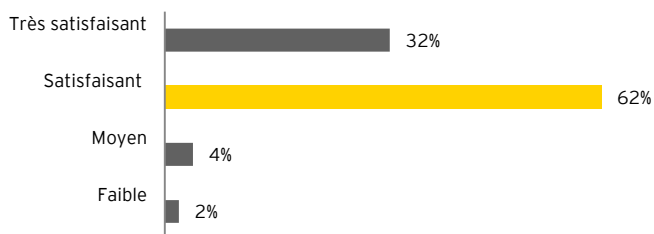
Stratégie Supply Chain

Confiance dans les acquis et volonté d'amélioration continue

Près de 95% des dirigeants interrogés sont confiants dans la capacité de leur entreprise à s'adapter aux changements importants et imprévus de l'environnement économique en Tunisie.

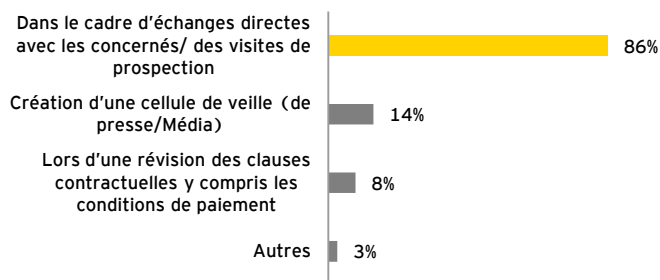
Plus du tiers jugent la capacité d'adaptation du personnel, des processus et des investissements très satisfaisante. Il s'agit principalement des secteurs nécessitant un savoir-faire spécifique (industrie électronique, industrie de câblage, industries pharmaceutique et cosmétique,...). Ces entreprises sont généralement outillées de structures aptes à s'adapter aux évolutions de leur environnement.

Appréciation de la capacité d'adaptation de l'entreprise



Malgré ce niveau de confiance affiché, deux tiers des entreprises consultées ont défini **bien avant la Révolution** des plans d'optimisation de leur organisation. Toutefois, on a pu observer **une plus grande détermination pour la réalisation de ces projets** suite aux bouleversements vécus récemment.

Moyens de suivi de la flexibilité des partenaires



Par ailleurs, les meilleures pratiques adoptées à travers le monde ont montré que la flexibilité d'une entreprise dépend aussi de celle de ses partenaires. Ce même constat a été observé dans nos entreprises. En effet, près de 75% des sociétés sont confiantes dans la capacité d'adaptation de leurs partenaires (clients et fournisseurs) à ces nouvelles conditions, une confiance qui s'est consolidée par le biais d'échanges directs et de relations de proximité.

Gestion des risques

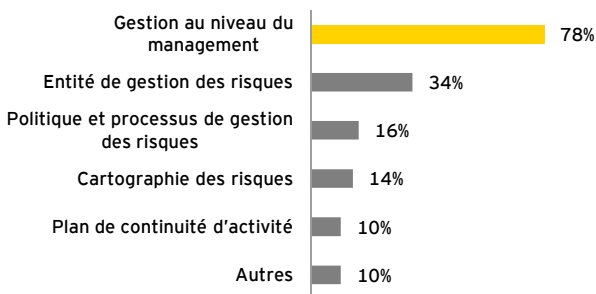
L'apanage de la Direction Générale

La majorité des entreprises interrogées ne disposent pas d'outils et de moyens standards requis pour la gestion des risques. En effet, dans 78% des cas, la gestion des risques se fait au niveau managérial le plus élevé.

Les entités de gestion des risques identifiées dans le cadre de notre enquête (34%) ne gèrent pour la plupart que des risques spécifiques et notamment le risque clients.

En revanche, les entreprises du secteur de la grande distribution font partie des sociétés les mieux outillées et ont développé des cartographies de risques et des plans de continuité de leur activité. Leur priorité s'est désormais recentrée, suite aux dégâts très importants qu'elles ont subis depuis le 14 janvier, sur la gestion du risque physique (des hommes et des actifs). Des cellules de crise ont, par ailleurs, été mises en place.

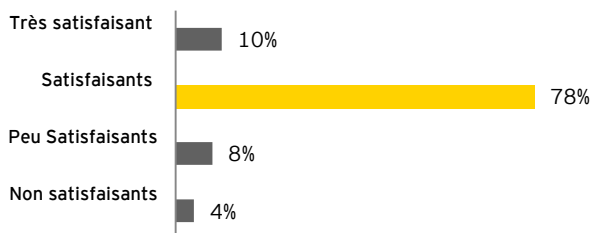
Moyens en place pour la gestion du risque



Suite aux événements du 14 janvier, 62% des entreprises interrogées déclarent avoir apporté des modifications à leur approche de gestion des risques. Nous constatons, toutefois, que ces changements portent en fait sur des aspects et critères opérationnels. C'est principalement la gestion des risques tiers qui les préoccupe et notamment le suivi des encours des clients.

Malgré le peu de moyens mis en place, près de 80% des dirigeants consultés les jugent satisfaisants voire très satisfaisants (10%). Ils sont seulement 12% à vouloir revoir leurs processus de gestion des risques.

Appréciation de la capacité de prévenir les risques futurs



Pourtant, le monde des affaires repose fondamentalement sur la prise de risque notamment en ce qui concerne les investissements futurs. Une meilleure gestion des risques leur permettrait :

- ▶ d'identifier les risques de leur marché dans toute leur complexité,
- ▶ d'élaborer et ajuster un système de gestion du risque adapté à leur activité,
- ▶ de veiller à ce que les risques pris soient correctement évalués et contrôlés.

Correctement mise en œuvre, la gestion des risques peut réduire les coûts et donner aux dirigeants la confiance nécessaire pour être plus entreprenants. Il faut pour cela améliorer les pratiques de gestion du risque, en particulier les systèmes de prévision du risque et les tests de résistance à une crise (stress test).

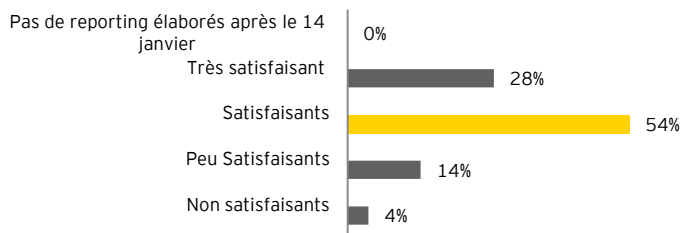
Pilotage de la performance

Des reporting clairs et pertinents ...
répondant aux exigences de la période

Toutes les entreprises interrogées sans exception, disposent d'un processus de reporting qu'elles estiment clair et pertinent.

Ces reporting sont d'ailleurs jugés satisfaisants (54%) voire très satisfaisants (28%) par les dirigeants consultés.

Appréciation des reporting produits



Un marché plus dynamique appelle une réactivité plus importante. Il ne s'agit pas seulement d'identifier rapidement un changement ou une opportunité, mais aussi de pouvoir vite mettre en œuvre sa réponse.

Cependant, près de la moitié d'entre eux (44%) songent à améliorer les processus de reporting existants afin de réduire les délais et améliorer l'analyse et ainsi faciliter et accélérer la prise de décision.

Le plus souvent, cette réflexion a précédé la Révolution et s'inscrit dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Disposer d'outils décisionnels optimisés leur permettrait de prendre et mettre en œuvre plus rapidement leurs décisions pour saisir les opportunités et réagir au temps opportun aux situations critiques.

Communication

Exigences nouvelles et changement définitif de la donne

Selon notre enquête, pour 96% des dirigeants interrogés, la transparence et la communication ont été en tête des préoccupations suite aux événements du 14 janvier. L'urgence est née de la situation inédite qu'ils ont dû gérer principalement vis-à-vis de leur personnel. Ils ont dû également faire face aux interrogations de leurs partenaires (surtout étrangers) qui avaient besoin d'être informés et rassurés.

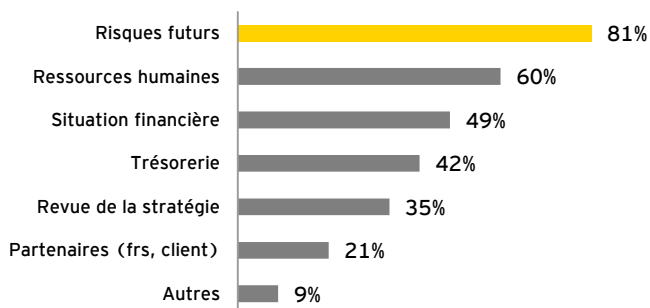
Globalement, ils ont tous été en mesure de répondre à ces nouvelles exigences dans les délais et avec la qualité attendue (89%) même s'ils ont dû s'adapter à des circonstances inédites.

Ainsi, ils ont développé leur communication de manière importante et ont privilégié des échanges plus réguliers avec toutes les parties prenantes pour leur apporter les informations et les explications dont elles avaient besoin.

Dans 86% des cas, le management de ces entreprises s'est réuni suite aux événements du 14 janvier même si ce n'était que des réunions informelles.

Les cinq sujets les plus fréquemment évoqués sont la gestion des risques futurs (81%), la gestion des ressources humaines (60%), la situation financière (49%) et l'état de la trésorerie (42%) ainsi que la revue de la stratégie (35%).

Principaux sujets évoqués au niveau du management, suite aux événements du 14 janvier 2011



80% des personnes consultées pensent que la Révolution a définitivement changé la donne de la communication dans l'environnement économique tunisien notamment auprès du personnel.

De l'avis de tous, la communication post-révolution devra être plus transparente.

Une communication transparente et plus fréquente sur les performances financières et non financières doit être réalisée par tous, pour regagner et renforcer la confiance des différentes parties prenantes.

Dans l'environnement actuel bouleversé, les sociétés découvrent qu'une communication transparente et diffusée au bon moment est l'une des clefs de la réussite.

Conclusion

C'est dans les moments d'incertitude et de stress qu'apparaît la tentation de l'attentisme. Peut-être, se dit-on, que l'horizon se dégagera, que la situation s'améliorera et qu'il vaut mieux retarder les décisions difficiles à prendre.

À l'opposé, on trouve ceux que le contexte incite à l'hyperactivité, quitte à se disperser dans un foisonnement d'actions disparates. Nous avons, et c'est heureux, connu une révolution qui dessinera une nouvelle Tunisie avec « des nouvelles perspectives ». C'est une expérience nouvelle mais aussi une conjoncture difficile pour nos dirigeants.

Toujours est-il, notre enquête met en lumière une tendance chez certains dirigeants à répondre systématiquement "toutes les mesures citées ci-dessous", lorsqu'on leur demande de préciser les mesures à mettre en place.

Sans remettre en question les efforts intenses déployés par un grand nombre de dirigeants, on peut craindre, en l'absence d'une réflexion claire et approfondie, qu'ils soient déployés en pure perte et qu'ils n'aient aucune chance de résoudre les problèmes auxquels ils doivent faire face.

Mais définir des priorités ne suffit pas, il faut passer à l'action. Pour les dirigeants, le moment est venu de passer à l'acte. L'analyse des réponses nous permet de confirmer qu'un nouvel « Agenda de la performance » se dessine. Constituer des liquidités continue à jouer un rôle très important, mais ce n'est plus l'objectif premier des dirigeants.

A travers l'exploitation des informations obtenues au cours des entretiens réalisés, nous confirmons les huit grands enjeux de performance mis en évidence à travers l'étude mondiale Ernst&Young sur l'environnement post crise. Cet agenda de la performance est plus que jamais valable pour les entreprises tunisiennes désormais libérées des interférences multiples, mais aussi jetées à leur propre sort dans l'arène de la compétition et de la compétitivité.



Conclusion (suite)

Nous sommes persuadés que notre "Agenda de performance" offre un cadre qui aidera à fixer les priorités et un nouveau plan d'action:

- ▶ Prendre en main au plus vite les questions de trésorerie et d'exposition aux aléas du marché. Plus votre trésorerie est importante, plus grandes seront vos options et vos chances de succès. Évaluez l'impact de la situation actuelle sur vos clients et fournisseurs, mais aussi sur vos concurrents.
- ▶ Analyser votre situation et vos options. C'est le moment ou jamais d'aborder la gestion des risques avec le plus grand sérieux, non dans un esprit de respect des procédures mais pour jauger vos futures décisions et leurs conséquences.
- ▶ Adapter votre gestion des ressources humaines, opter pour une organisation dynamique afin de gagner et bâtir la confiance et la fidélité de votre Capital Humain.
- ▶ Veiller attentivement à la transformation de votre entreprise, de manière à répondre aux mutations de l'environnement économique et à générer la performance qui déterminera le marché de demain.
- ▶ Aborder avec audace les opportunités réelles de changer radicalement la position concurrentielle de votre entreprise, pour survivre à la crise mais surtout pour en sortir plus forts et prêts à rebondir lors de la reprise économique.

Comme nous l'avons dit en introduisant, la révolution a bouleversé toutes nos anciennes certitudes, de nombreuses leçons ont été retenues. Il est certain qu'il est temps de changer l'avenir et d'en être un acteur majeur, et c'est à cette œuvre que doivent se concentrer les chefs d'entreprises.

Au cours des prochains mois, nous comptons poursuivre le dialogue que nous avons ouvert avec les entreprises. Ces échanges vont nourrir notre réflexion, élargir notre perspective et renforcer notre capacité à partager notre point de vue avec vous.

« Tunisie : Une révolution étonnamment prometteuse », Joseph E. Stiglitz, prix Nobel d'économie en 2001.

L'Equipe Ernst & Young

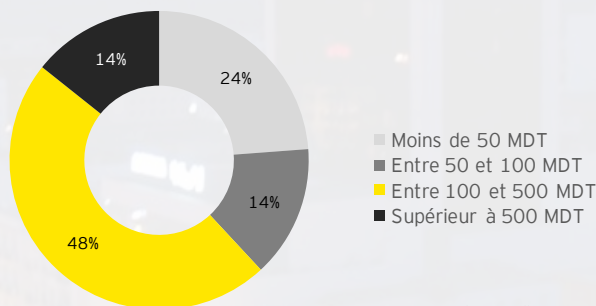
A propos de cette étude

Les entreprises sélectionnées dans l'échantillon sont des entreprises privées opérant dans le secteur de l'industrie, du commerce et des services, plutôt exposées aux aléas du marché, et représentatives du tissu entrepreneurial tunisien. Ainsi, les entreprises opérant en centres de production délocalisés ont été exclus du champ de l'étude, étant donnée que les moyens business encourus sont, par définition, limités à la plateforme de production et de logistique. De même, les entreprises du secteur touristique financier ont été écartées considérant leurs spécificités respectives.

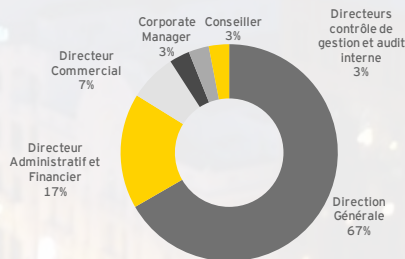
Enfin, et pour des raisons évidentes, les entreprises ou pôles d'activités au sein de groupes qui ont fait, après le 14 janvier, l'objet de nationalisation par l'Etat ont été également exclus.

Au total, l'enquête a touché 85 entreprises appartenant à 21 groupes importants et opérant dans 16 pôles d'activité. Ce qui représente en terme de CA, 5 572 millions de dinars (MDT) dont 22% à l'export et emploient un nombre total de 36 800 employés.

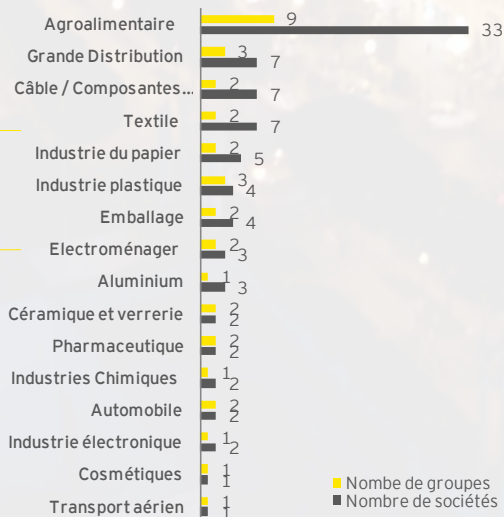
Répartition des groupes par Chiffre d'Affaires



Répartition des interviewés par nature de fonction



Répartition des pôles d'activité par nombre de groupes/sociétés





Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

A propos d'Ernst & Young

Notre positionnement, notre engagement

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

Partout dans le monde, nos 144 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Il s'agit aussi de porter cette différence dans toutes les collectivités où nous vivons et travaillons.

Pour plus d'informations, visitez :
www.ey.com/tn

© Mai 2011 EYGM Limited. Tous droits réservés.

Contact :

Sami Zaoui

Associé | Advisory Services

Tél : +216 70 728 528

E-mail : sami.zaoui@tn.ey.com

Boutheyna Guidara

Senior Manager

Tél : +216 70 749 111

Email : boutheyna.guidara@tn.ey.com