



République Tunisienne

Ministère de l'Economie et de la Planification

Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives

R A P P O R T

Les entreprises Tunisiennes à l'ère de la Transformation Digitale 2022

*Résultats de la 1ère enquête
sur l'économie du savoir*



Direction Centrale de la Synthèse et de la Modélisation

Décembre 2024

Le présent document est la propriété de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives (ITCEQ). Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de l'ITCEQ, est considérée comme illicite et constitue une contrefaçon. Les résultats, interprétations et conclusions émis dans cette publication sont ceux de(s) auteur(s) et ne devraient pas être attribués à l'ITCEQ, à sa Direction ou aux autorités de tutelle.

Ce rapport de synthèse a été développé dans le cadre du programme d'activités de l'ITCEQ, au sein de la Direction Centrale de Synthèse et Modélisation, sous la direction de M. Mounir Ben Said. Il a été réalisé au sein de la direction de l'Economie du Savoir composée de : Mmes Olfa Bouzaiene, Nejla Koubaa, Rim Ben Salhine et M. Mondher Nasri.

Table des matières

Chiffres clés de l'enquête	1
Introduction	2
I. Méthodologie de l'enquête	3
II. Vision stratégique de l'entreprise	4
1. Stratégie de croissance	4
a) <i>Importance des piliers de l'Economie du Savoir (ES) dans la stratégie de croissance de l'entreprise</i>	5
2. Projet de digitalisation	6
a) <i>Engagement actuel ou futur dans un projet de digitalisation</i>	6
b) <i>Objectifs du projet de transformation digitale</i>	7
c) <i>Facteurs perçus comme importants dans la transformation digitale</i>	8
III. Moyens mis en œuvre	9
1. <i>Capital humain et compétences numériques</i>	9
2. Recours à une activité de recherche et développement	10
3. Recours à la veille stratégique	11
4. Incitations publiques	12
5. Pratiques de motivation des employés	12
IV. Intégration des Technologies	13
1. Utilisation d'Internet, des réseaux sociaux et des plateformes informatiques	13
2. Connexions disponibles au sein de l'entreprise	13
3. Outils et plateformes numériques utilisés	14
4. Services administratifs en ligne	14
5. Services non administratifs en ligne	16
6. Opérations d'achat et de vente en ligne	17
V. Effets sur les performances des entreprises	17
1. Apport perçu important des nouvelles technologies	17
2. Apport de la formation des employés	18
3. Contribution positive des nouvelles recrues	19
4. Apport important des activités de R&D	20
5. Réalisation d'innovations	21
6. Activités digitalisées	22
7. Certification	23
VI. Obstacles à la transformation digitale	24
Focus sur les entreprises publiques	26

Liste des graphiques

Graphique 1 : Répartition des entreprises répondantes selon le secteur d'activité	3
Graphique 2 : Répartition des entreprises répondantes selon la taille	4
Graphique 3 : Degré d'importance des piliers de l'ES dans la stratégie de croissance de l'entreprise .	5
Graphique 4 : Répartition des entreprises selon leur engagement dans un projet de transformation digitale.....	6
Graphique 5 : Objectifs du projet de transformation digitale	7
Graphique 6 : Facteurs perçus comme importants dans la transformation digitale	8
Graphique 7 : Appréciation du niveau de compétences numériques des employés	9
Graphique 8 : Répartition des entreprises selon l'activité de R&D	10
Graphique 9 : Types de collaboration dans le cadre de la R&D.....	11
Graphique 10 : Répartition des entreprises selon le recours à la veille stratégique.....	11
Graphique 11 : Incitations publiques.....	12
Graphique 12 : Motivation des employés.....	12
Graphique 13 : Types de connexion	13
Graphique 14 : Outils et plateformes numériques utilisés.....	14
Graphique 15 : Services administratifs en ligne utilisés.....	15
Graphique 16 : Services non administratifs en ligne utilisés.....	16
Graphique 17 : Activités d'achat et de vente en ligne	17
Graphique 18 : Apport perçu important des nouvelles technologies.....	18
Graphique 19 : Apport perçu important de la formation des employés.....	19
Graphique 20 : Apport perçu important des nouvelles recrues	20
Graphique 21 : Apport perçu important des activités de R&D.....	20
Graphique 22 : Types d'innovation.....	21
Graphique 23 : Digitalisation des activités des entreprises	22
Graphique 24 : Répartition des entreprises selon la certification	23
Graphique 25 : Obstacles à la transformation digitale.....	24

Chiffres clés de l'enquête

- Près de la moitié des entreprises tunisiennes est actuellement engagée ou compte s'engager dans des projets de digitalisation. Pour ces entreprises, la sécurité des données et l'infrastructure numérique sont les facteurs les plus importants dans le processus de digitalisation à raison de 91% et 71% respectivement. Néanmoins, dans leur stratégie de croissance, les entreprises engagées dans la digitalisation priorisent l'organisation et les compétences au détriment de l'innovation et du digital.
- Près de 91% des entreprises tunisiennes sont connectées à Internet, utilisent des plateformes informatiques ainsi que les réseaux sociaux, 76.2% possèdent un site web et 73% utilisent des outils de gestion comme les systèmes ERP.
- Une part non négligeable des entreprises tire profit des services disponibles en ligne avec une utilisation dépassant les 50% pour la majorité des services, particulièrement les services financiers. Cependant, on dénote une faiblesse relative du recours à l'achat et la vente en ligne ; 44 % des entreprises engagées ou qui comptent s'engager dans le processus de digitalisation ont recours à l'achat en ligne et 31% réalisent des ventes en ligne.
- Une faible implication des entreprises est constatée au niveau de l'effort en R&D où 23% des entreprises y ont réellement investi. L'apport de ces activités de R&D s'avère particulièrement important au niveau de l'amélioration de la qualité des produits (72%) et de l'élargissement de la gamme des produits (64%).
- Seulement 19% des entreprises, ayant réalisé des activités de R&D, ont réussi à réaliser des innovations durant les cinq dernières années, qui sont essentiellement des innovations d'organisation (75%). A cet effet, la mise en œuvre de l'innovation au sein des entreprises se concrétise à travers la collaboration, principalement sous forme de partenariat inter-entreprises (68%) ou de coopérations avec les universités (40%).
- Les activités les plus digitalisées au sein des entreprises engagées dans la transformation digitale sont la gestion administrative (66%) et les activités liées à la production, la vente et la livraison (62%). Pour ces entreprises, l'apport des nouvelles technologies est estimé très important au niveau de la mise en place de canaux de vente numérique (87%) et du développement de l'innovation (85%).
- Les services administratifs en ligne jouent le rôle de facilitateur pour la transition digitale ; les services les plus utilisés par les entreprises tunisiennes sont la télédéclaration fiscale et les services du Registre National des Entreprises (RNE). L'accès aux marchés publics via TUNEPS est moins répandu en raison de sa complexité.
- Les obstacles majeurs à la transformation digitale sont le manque de ressources financières (71%), la pénurie des compétences numériques (63%), la résistance au changement (58%), la complexité du processus (41.7%), le cadre législatif (56.1%) et la cybersécurité des données (49.3%).

Introduction

Les technologies numériques ont radicalement modifié le fonctionnement des économies développées. Cette mutation a fait émerger de nouveaux systèmes productifs, basés davantage sur l'innovation, les compétences et les méthodes d'organisation flexibles. A ce stade d'évolution, le savoir ou la connaissance interviennent désormais au cœur de la dynamique de transformation structurelle des économies, puisqu'ils se propagent au sein de toutes les activités tant au niveau micro-économique que macro-économique et conditionnent leur dynamique de croissance à long terme.

Consciente de ces défis, la Tunisie place la transition digitale parmi les priorités de l'action de développement, en atteste la stratégie « *Tunisie Digitale 2025* ». Le but ultime de cette dernière est d'instaurer une économie basée sur les connaissances et la technologie, thématique qui fait partie intégrante des programmes de recherche de l'ITCEQ. C'est ainsi que divers travaux ont été menés à cet effet, qui ont eu trait à (i) la mesure de la contribution des secteurs à haut contenu en savoir dans la croissance, l'emploi et le commerce extérieur et à (ii) l'évaluation de l'impact des investissements dans le savoir sur la performance des entreprises.

Les travaux ont également porté sur l'analyse de l'appropriation du savoir par les agents économiques et sur les orientations de la Tunisie au sujet des divers domaines de l'économie du savoir à travers différents indicateurs de comparaison internationale.

A cette fin, plusieurs sources de données ont été exploitées¹ afin d'appréhender le degré de pénétration du savoir et son processus d'appropriation au sein des entreprises tunisiennes, d'une part, et suivre la dynamique de l'économie du savoir au niveau des divers agents économiques, d'autre part.

Malgré le fait que ces sources de données utilisées aient pu aider à mener certaines de nos investigations, elles demeurent, néanmoins, insuffisantes vu leur nature non spécifique aux besoins de l'analyse. En effet, les divers piliers de l'économie du savoir ne sont pas suffisamment renseignés au niveau des statistiques disponibles à l'échelle nationale, surtout celles d'ordre microéconomique.

Compte tenu de ces insuffisances, le lancement d'une enquête propre à l'économie de la connaissance est devenu impératif.

Le présent rapport fait ainsi état des résultats de la première enquête sur l'économie du savoir intitulée « Les entreprises tunisiennes à l'ère de la transformation digitale », réalisée auprès d'un échantillon de 2734 entreprises tunisiennes.

Ce rapport analyse le processus de la transformation digitale au sein des entreprises en mettant l'accent sur (i) l'importance du projet de digitalisation dans la stratégie globale de l'entreprise (ii) les moyens mis en œuvre pour accélérer cette transformation (iii) le degré d'intégration des nouvelles technologies (iv) l'impact de la digitalisation sur les performances de l'entreprise et (v) les obstacles rencontrés par les entreprises engagées dans le processus de digitalisation et

¹ A l'instar de l'enquête annuelle sur les activités économiques de l'INS, l'enquête sur la compétitivité de l'ITCEQ et diverses autres bases de données.

celles qui projettent de s’y engager. Enfin, un focus sur les entreprises publiques servira à appréhender la dynamique de la transformation digitale au sein du secteur public.

I. Méthodologie de l’enquête

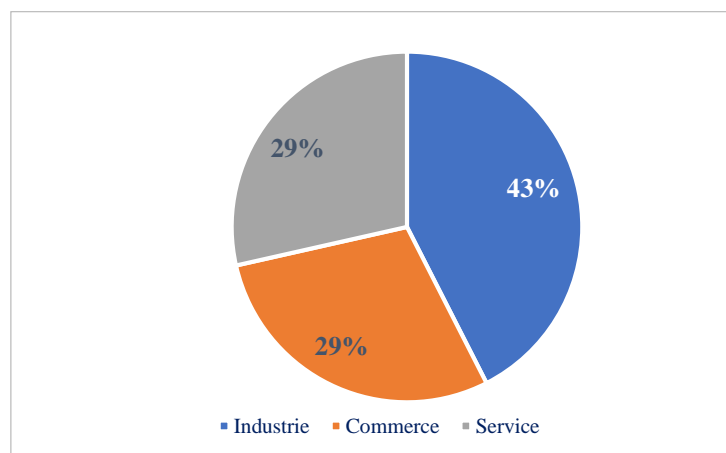
L’enquête s’est déroulée entre Septembre et Novembre 2023, selon la technique de recueil de l’information CATI « Computed Assisted Telephone Interview », qui consiste à collecter des informations via des entretiens téléphoniques assistés par ordinateur. Cette technique, largement répandue, présente plusieurs avantages tels que la collecte rapide, la bonne qualité des données, les coûts réduits, la couverture géographique large, etc.

Caractéristiques de l’échantillon

L’échantillon sélectionné comprend 2734 entreprises privées et publiques, employant 6 salariés et plus et opérant dans les secteurs de l’industrie et des services.

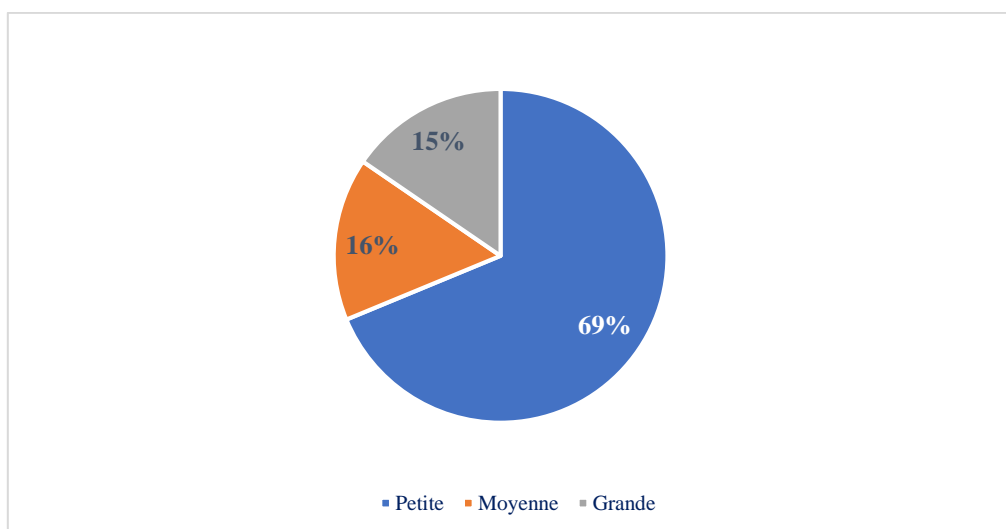
La répartition des entreprises par secteur se caractérise par la primauté du secteur de l’industrie avec 43% de l’échantillon, suivi des secteurs des services et du commerce avec 29 % pour chacun des deux secteurs.

Graphique 1 : Répartition des entreprises répondantes selon le secteur d’activité



La répartition des entreprises par taille se caractérise par la domination des petites entreprises avec 69% de l’échantillon, les moyennes et les grandes entreprises ne représentent que 16% et 15% de l’échantillon, respectivement.

Graphique 2 : Répartition des entreprises répondantes selon la taille



Afin de dupliquer les caractéristiques de l'économie² au niveau de l'échantillon, un redressement a été effectué en utilisant les deux variables de stratification (taille et secteur d'activité), qui consiste à appliquer des poids aux réponses collectées permettant de corriger, entre autres, les biais de sélection. Ce redressement permet de généraliser les résultats et les conclusions à l'ensemble de l'économie, soient 23687 entreprises hors agriculture et administration.

II. Vision stratégique de l'entreprise

Pour garantir son bon fonctionnement, son succès et sa pérennité dans le temps, l'entreprise est contrainte de définir une vision stratégique solide. Cette dernière consiste à définir un mode d'action qui lui permettra d'atteindre ses divers objectifs, en prenant en compte l'évolution de l'écosystème dans lequel elle opère.

1. Stratégie de croissance

Dans le cadre de leur stratégie de croissance, les entreprises sont à la quête continue d'opportunités et de leviers d'action en vue d'améliorer leurs performances, de renforcer leur compétitivité et leur positionnement sur le marché, tant au niveau local qu'international.

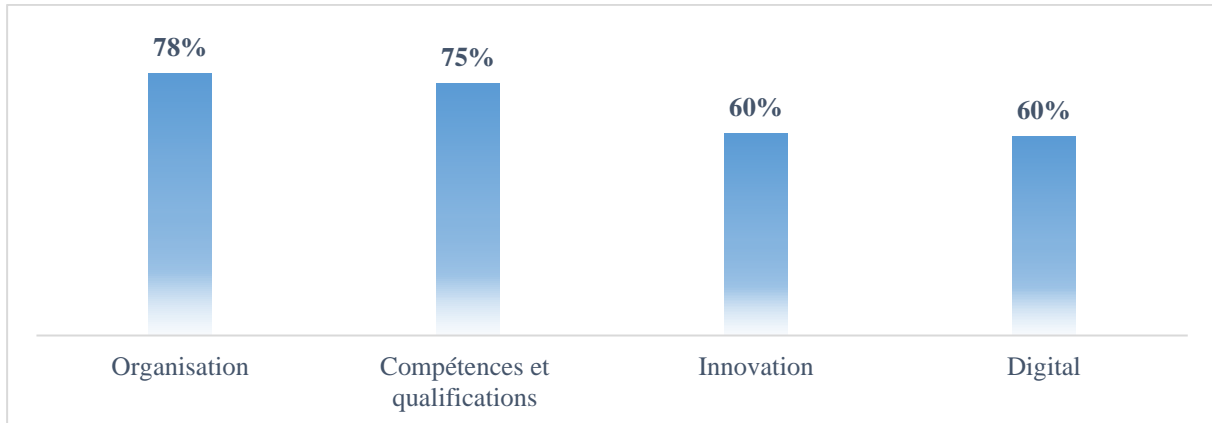
La stratégie de croissance des entreprises englobe, entre autres, les quatre piliers de l'économie du savoir (ES), à savoir l'organisation, les compétences, l'innovation et le digital, qui sont eux même les chainons de cette stratégie.

² Entreprises employant 6 salariés et plus opérant dans l'industrie et les services.

a) Importance des piliers de l'Economie du Savoir (ES) dans la stratégie de croissance de l'entreprise

Les résultats de l'enquête révèlent que l'organisation est le facteur le plus important dans la stratégie de croissance, selon 78% des chefs d'entreprises interviewés. Une organisation efficace est essentielle pour optimiser les ressources, rationaliser les processus et répondre aux besoins du marché.

Graphique 3 : Degré d'importance des piliers de l'ES dans la stratégie de croissance de l'entreprise



A la suite, vient le facteur compétences et qualifications, à hauteur de 75% qui constitue, selon les chefs d'entreprises, un levier crucial pour atteindre les objectifs de croissance. Investir dans le renforcement des compétences permet de consolider la compétitivité de l'entreprise, sa capacité d'innovation et sa résilience face aux changements économiques et technologiques.

Les facteurs Innovation et Digital occupent le troisième rang en termes d'importance, avec 60% des répondants pour chacun des deux facteurs. A travers des plans d'actions stratégiques, les entreprises se voient capables d'améliorer leurs produits et services, de mieux répondre aux besoins évolutifs des clients et de se démarquer sur le marché en vue de réinventer leur activité. Par ailleurs, avec l'adoption des solutions numériques, les entreprises sont susceptibles d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de devenir plus réactives et agiles face à leur environnement.

Une analyse plus détaillée par secteur fait ressortir que les entreprises opérant dans le secteur de l'industrie sont plus portées sur l'innovation comme levier de croissance, contrairement aux entreprises du secteur du commerce et celui des services qui priorisent le digital dans leur stratégie de croissance.

En résumé, les facteurs Compétences et Organisation sont considérés par les entreprises tunisiennes comme les plus importants dans leur stratégie de croissance, et dans une moindre

mesure, viennent l’Innovation et le Digital. Ce résultat pointe une certaine opposition avec les tendances actuelles qui prônent l’innovation et le digital, dans un environnement en pleine mutation numérique et technologique.

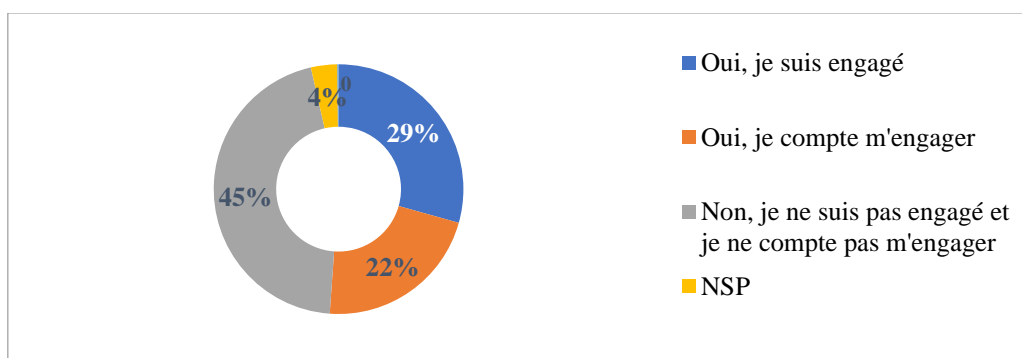
2. Projet de digitalisation

La digitalisation concerne l’adoption des technologies numériques au niveau de toutes les activités de l’entreprise visant l’amélioration de son efficacité, de sa compétitivité et de ses interactions avec son environnement (clients, fournisseurs, administration, collaborateurs, etc.).

a) Engagement actuel ou futur dans un projet de digitalisation

Sur la base des résultats de l’enquête, la moitié des entreprises tunisiennes est actuellement engagée ou compte s’engager dans des projets de digitalisation, où 29% sont déjà engagées et 22% envisagent de s’y engager dans l’avenir. Ceci illustre un certain degré de conscience de la part des chefs d’entreprises quant à la nécessité et aux avantages de la transformation digitale.

Graphique 4 : Répartition des entreprises selon leur engagement dans un projet de transformation digitale



Par ailleurs, une bonne proportion des entreprises demeure non engagée dans de tels projets, où les chefs d’entreprises déclarent ne pas avoir l’intention de s’y adonner.

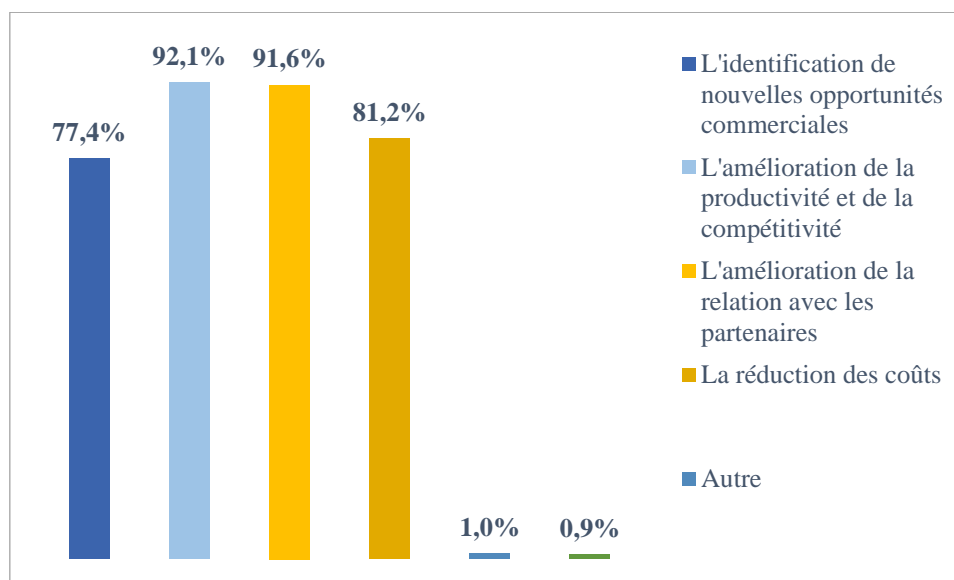
Une analyse par secteur révèle que les entreprises opérant dans le secteur des services sont les plus engagées dans la transformation digitale avec près de 39% contre 31% pour le secteur du commerce et 21% pour le secteur de l’industrie. La légère avance enregistrée par les entreprises du secteur des services réside dans la nature de leurs activités qui nécessite une très grande connectivité et réactivité, en vue d’une meilleure collaboration avec leur environnement.

La ventilation par taille indique que les grandes entreprises sont les plus engagées dans les stratégies de transformation digitale et, comparées aux petites et moyennes entreprises, elles ont une meilleure capacité d’investissement dans les projets complexes et coûteux.

b) Objectifs du projet de transformation digitale

L'engagement des entreprises dans un projet de transition digitale suppose la concrétisation de divers objectifs, ayant un impact substantiel sur leur performance organisationnelle et leur réactivité croissante face aux évolutions rapides de leur environnement.

Graphique 5 : Objectifs du projet de transformation digitale



Il ressort du graphique ci-dessus, que l'amélioration de la productivité et de la compétitivité compte pour l'objectif le plus recherché par les chefs d'entreprises dans la mise en place d'une stratégie de transition digitale, avec un taux de 92,1%. En effet, la maîtrise de l'utilisation des outils digitaux simplifie amplement les tâches au sein de l'entreprise et permet une optimisation significative du temps qui leur est alloué.

Par ailleurs, l'amélioration de la relation avec les partenaires constitue également une priorité pour les chefs d'entreprises, mais qui intervient au second rang avec un taux de 91,6%. Le recours à des outils de gestion de la relation clients est de nature à améliorer les interactions avec les clients et à mieux répondre à leurs besoins évolutifs.

La réduction des coûts³, objectif de la transformation digitale, est jugé important par 82,1% des chefs d'entreprises. Quant à l'identification de nouvelles opportunités, cet objectif a été jugé important à hauteur de 77,4% ; en effet l'ouverture à de nouveaux marchés demeure cruciale pour assurer à long terme la compétitivité, la croissance et la pérennité de l'entreprise.

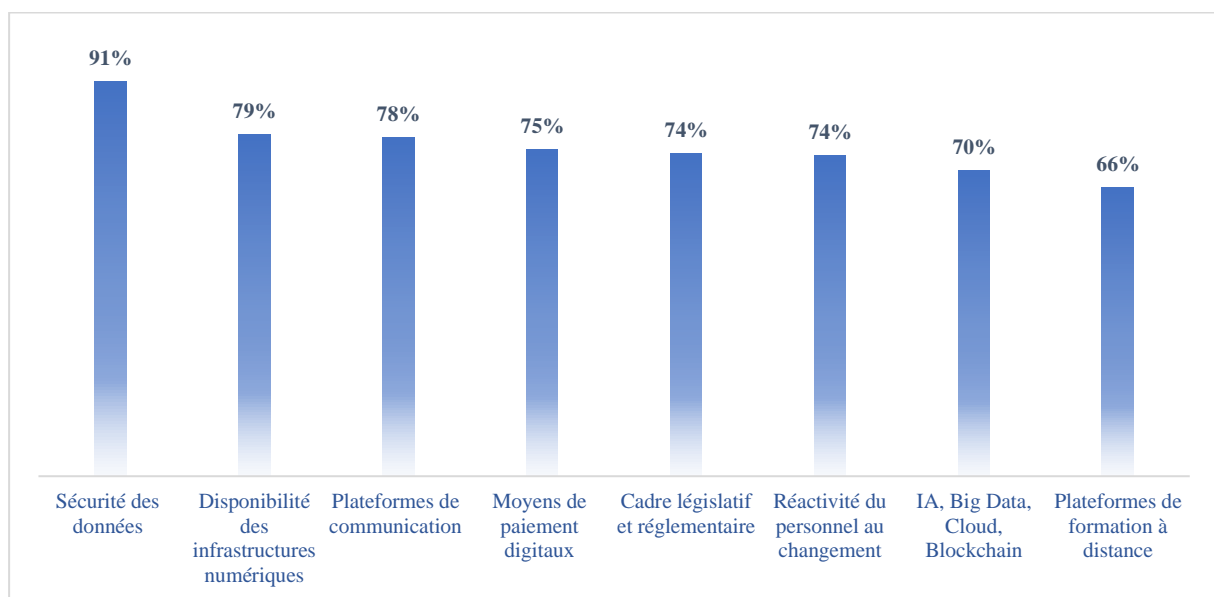
³ Il s'agit des coûts opérationnels tels que les coûts de déplacements, de stockage, d'impression, etc.

c) *Facteurs perçus comme importants dans la transformation digitale*

L'engagement dans un processus de digitalisation suppose la prise en compte de divers facteurs qui conditionnent la réussite de la transformation digitale. Ces facteurs font partie intégrante, aussi bien, de l'environnement interne sur lequel elle peut agir, que celui externe auquel elle-ci fait face.

Le graphique infra met en évidence les facteurs jugés importants, par les chefs d'entreprises, pour une stratégie de transformation digitale réussie. On s'intéresse dans ce qui suit aux entreprises engagées ou qui comptent s'engager dans un projet de digitalisation.

Graphique 6 : Facteurs perçus comme importants dans la transformation digitale



Le facteur jugé le plus important par les chefs d'entreprises est la sécurité des données avec un taux de 91%. La cybersécurité est cruciale dans un contexte de digitalisation afin de faire face à la montée exponentielle des cyberattaques, de piratage et de vol de données. En effet, plus les mesures de sécurité numériques de l'entreprise sont faibles, plus elle devient vulnérable à la cybermenace. La disponibilité des infrastructures numériques vient en deuxième position avec 79%. Des infrastructures numériques robustes (réseaux, logiciels, connectivité, cloud, serveurs, etc.) sont de nature à accélérer la transformation digitale à travers une forte connectivité, réactivité et collaboration de l'entreprise avec son environnement extérieur.

Les moyens de paiement digitaux sont jugés importants par 75 % des entreprises. Ils simplifient et accélèrent les transactions financières, réduisent les coûts rattachés aux transactions manuelles, fournissent des données sur les transactions, sur les comportements des clients et sur les tendances du marché, etc.

Le cadre législatif et réglementaire, ainsi que la réactivité du personnel au changement sont également des facteurs qui conditionnent le processus de digitalisation, mais à un degré moindre que les précédents.

III. Moyens mis en œuvre

Il s'agit à ce niveau d'essayer d'étudier de plus près l'environnement interne de l'entreprise en matière de prérequis pour l'instauration d'un projet de transformation digitale.

1. Capital humain et compétences numériques

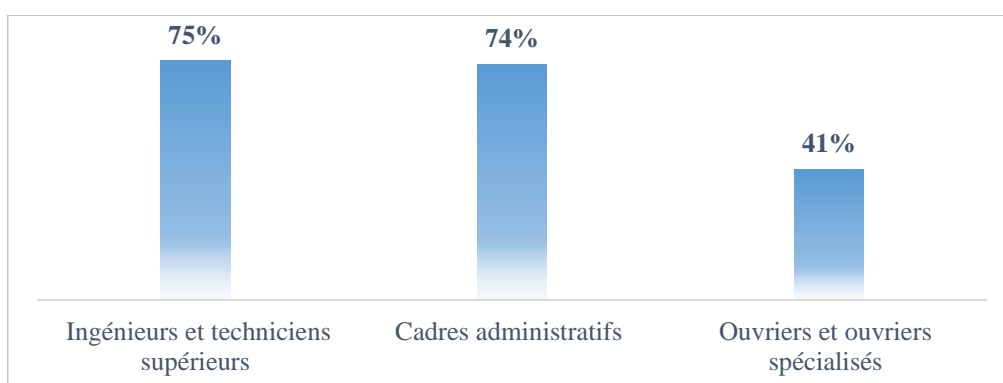
La stratégie de transformation digitale d'une entreprise dépend fortement de son capital humain. Investir dans le développement des ressources humaines est essentiel pour pouvoir tirer pleinement profit des opportunités offertes par le numérique.

S'agissant du recrutement, au cours des trois dernières années, 64 % des entreprises tunisiennes ont embauché de nouvelles recrues. Le renforcement des ressources humaines en quantité et en qualité s'explique par le besoin des entreprises d'accroître leur capacité productive, de développer l'innovation, d'améliorer leur productivité, etc.

Quant à la formation des employés, 55% des entreprises dispensent des formations pour consolider les compétences du personnel en vue d'un bon fonctionnement opérationnel et organisationnel. Dans ce contexte, les formations devraient être précédées par une analyse stratégique des besoins réels pour un développement progressif des compétences.

En outre, les compétences numériques du personnel sont essentielles pour répondre aux exigences de la transformation digitale. Dans ce contexte, on s'intéresse aux compétences numériques des employés jugés importants par les chefs d'entreprises, par catégorie d'emploi. Les entreprises ciblées dans ce contexte, sont celles engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation.

Graphique 7 : Appréciation du niveau de compétences numériques des employés

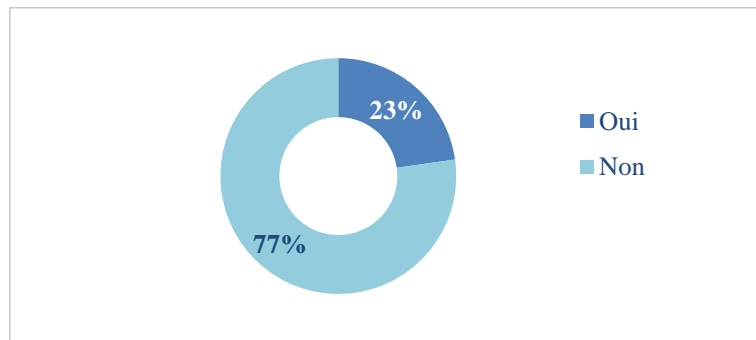


Les compétences numériques des ingénieurs et techniciens supérieurs et celles des cadres administratifs sont jugées importantes, par les chefs d'entreprises, à hauteur de 75% et 74%, respectivement. Dans une moindre mesure, les compétences numériques des ouvriers et des ouvriers spécialisés sont jugées importantes à raison de 41% uniquement. Ceci met en évidence l'importance des compétences numériques dans les activités techniques et administratives au sein des l'entreprises, tout en révélant une disparité marquante par rapport aux postes opérationnels.

2. Recours à une activité de recherche et développement

L'investissement dans la recherche et développement (R&D) demeure une condition sine qua non à la pérennité des entreprises puisque cette activité leur permet de rester compétitives et de se doter d'avantages concurrentiels via l'innovation.

Graphique 8 : Répartition des entreprises selon l'activité de R&D



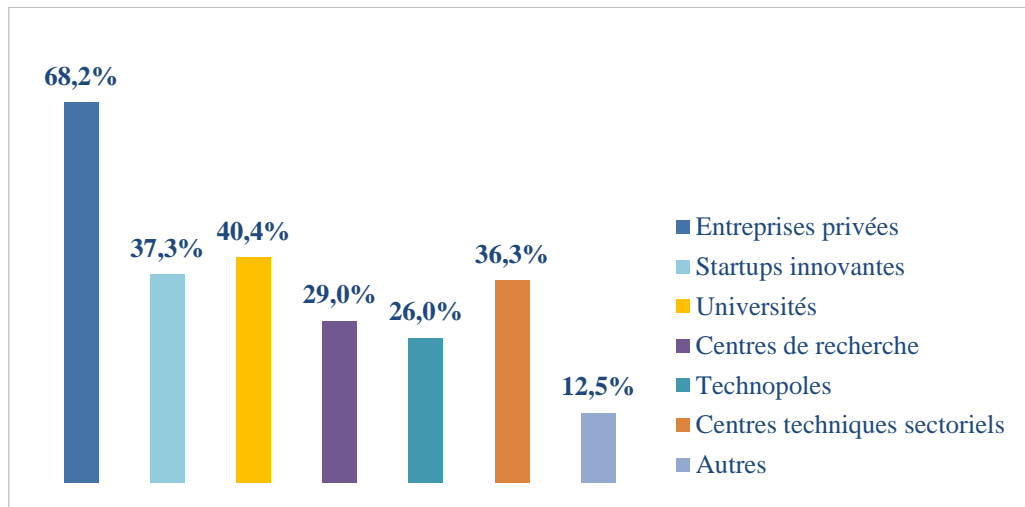
L'activité de R&D ne concerne que 23% des entreprises tunisiennes. Ce faible pourcentage témoigne d'un manque d'engagement envers cette activité, probablement attribué à diverses raisons tels que le coût élevé des investissements, le manque de ressources financières, dont notamment le recours aux incitations publiques⁴. Compte tenu de ces contraintes, plusieurs entreprises privilégient des solutions à court terme proposées par d'autres structures (licences, brevets, marques, etc.) plutôt que de s'engager dans des projets lourds, avec un retour sur investissement incertain dans un environnement instable et changeant.

L'analyse, par tranche d'effectif, révèle que la taille de l'entreprise semble être déterminante dans la recherche et développement. En effet, pour les entreprises de petite taille, l'activité de recherche et développement ne concerne que 20% du total des entreprises, alors que les moyennes et grandes font de la Recherche et développement à hauteur de 30%, environ.

⁴Seulement 11% des entreprises tunisiennes bénéficient des incitations publiques en matière de R&D et d'innovation selon les résultats de cette même enquête sur l'économie du savoir 2022.

Pour une activité de R&D plus efficace, plusieurs entreprises s'orientent vers la recherche collaborative qui constitue un levier puissant de l'innovation.

Graphique 9 : Types de collaboration dans le cadre de la R&D

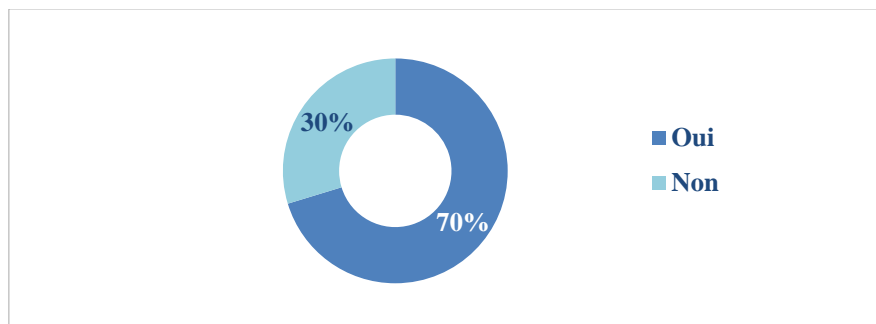


Le graphique ci-dessus illustre les diverses formes de collaboration dans le cadre de la R&D. En effet, 68% des collaborations se concrétisent sous forme de partenariat inter-entreprises et 40% des entreprises tunisiennes collaborent avec les universités. Cependant, les autres types de collaborations comme les collaborations avec les centres de recherche, les startups et autres, se concrétisent dans une moindre mesure avec des taux assez faibles.

3. Recours à la veille stratégique

La veille stratégique, ou encore veille informationnelle, est un outil essentiel pour la prise de décision au sein de l'entreprise qui permet de détecter les nouvelles tendances du marché, de réduire les risques liés à l'incertitude et de s'informer sur les éventuels changements dans l'écosystème de l'entreprise.

Graphique 10 : Répartition des entreprises selon le recours à la veille stratégique

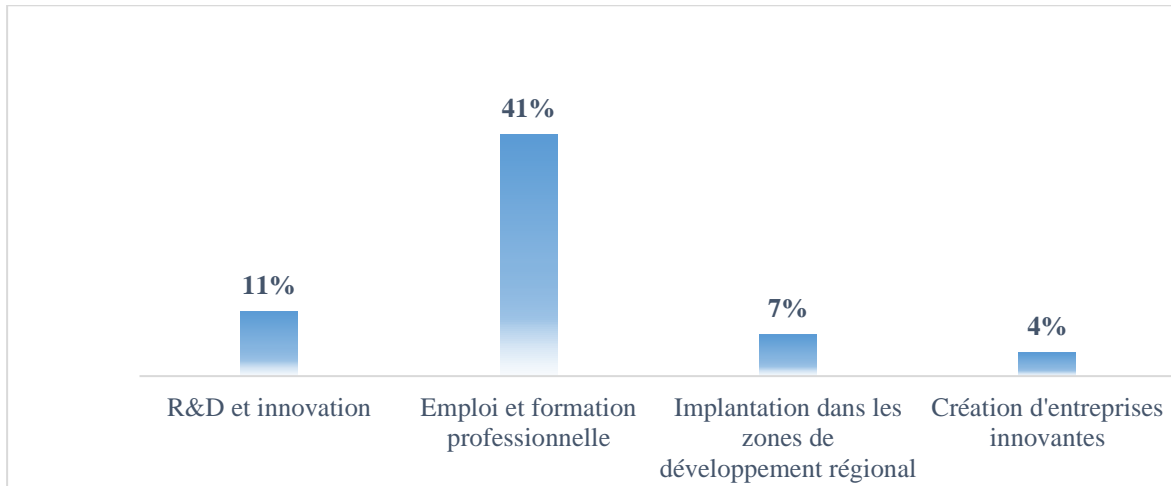


La majorité des entreprises tunisiennes ont recours à la veille stratégique (70%) ; ce fait met en lumière le degré de conscience des entreprises sur l'importance de la prospective stratégique dans la prise de décisions déterminantes.

4. Incitations publiques

Se basant sur les résultats de l'enquête, 41% des entreprises tunisiennes bénéficient d'incitations publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle, tandis que seulement 11% en bénéficient pour la R&D et l'innovation.

Graphique 11: Incitations publiques

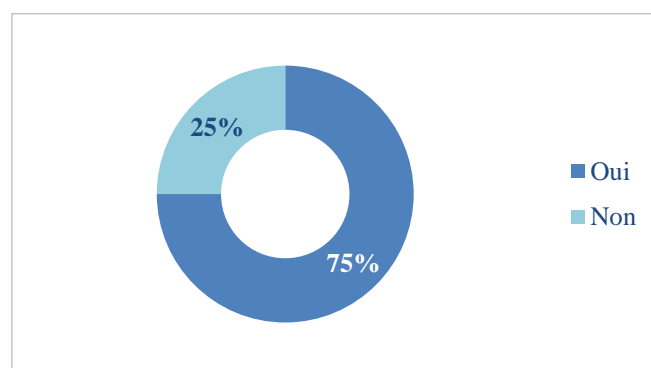


En ce qui concerne les autres types d'incitation, telles que l'implantation dans les zones de développement régional (7%) et la création d'entreprises innovantes (4%), celles-ci sont peu captées par les entreprises, soit à cause d'un manque d'information, soit en raison d'absence d'opportunités. Par conséquent, il est essentiel d'intensifier les démarches de sensibilisation auprès des entreprises afin de vulgariser les dispositifs de motivation et les procédures s'y rattachant pour stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation.

5. Pratiques de motivation des employés

L'instauration d'un climat propice au travail et le renforcement des approches collaboratives sont de nature à renforcer l'engagement des employés et leur implication, facteurs de performance favorisant la réussite de l'entreprise.

Graphique 12 : Motivation des employés



Le graphique supra indique que 75 % des entreprises tunisiennes ont recours à diverses pratiques de motivation des employés telles que les primes occasionnelles, l'assurance groupe ainsi que d'autres leviers de type monétaires et non monétaires. Ces mesures visent à améliorer le bien-être des salariés, à renforcer leur sentiment d'appartenance et à favoriser une culture organisationnelle positive au sein de l'entreprise.

IV. Intégration des Technologies

Cette partie se focalise sur l'utilisation effective des technologies numériques par les entreprises, au niveau de leurs activités centrales et annexes.

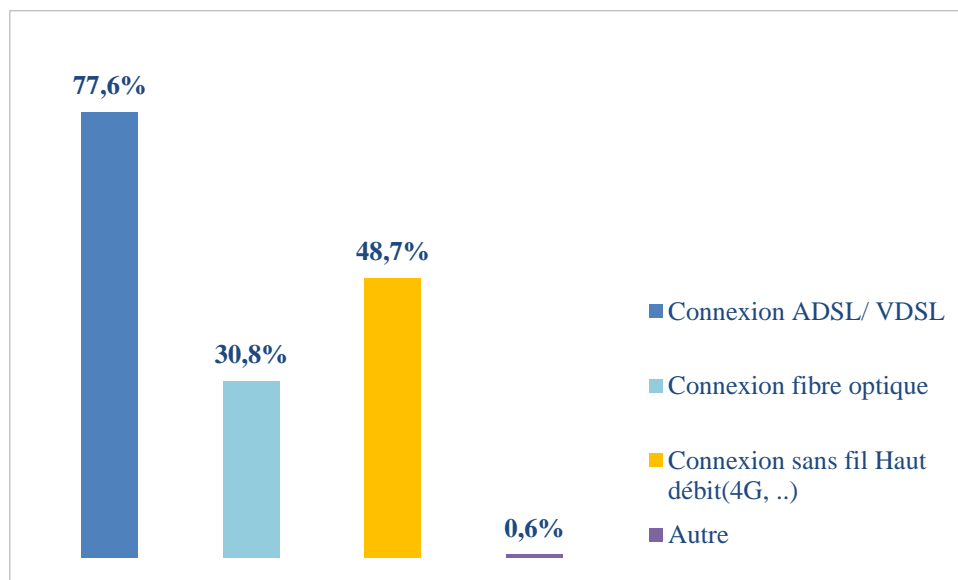
1. Utilisation d'Internet, des réseaux sociaux et des plateformes informatiques

La majorité des entreprises tunisiennes (91%) sont connectées à Internet, disposent de plateformes informatiques et ont recours aux réseaux sociaux. Ce résultat indique que les entreprises sont indéniablement portées sur la modernisation de leur fonctionnement.

2. Connexions disponibles au sein de l'entreprise

Le réseau Internet est désormais bien développé en Tunisie offrant aux entreprises une gamme variée de connexions avec un accès rapide et fiable.

Graphique 13 : Types de connexion

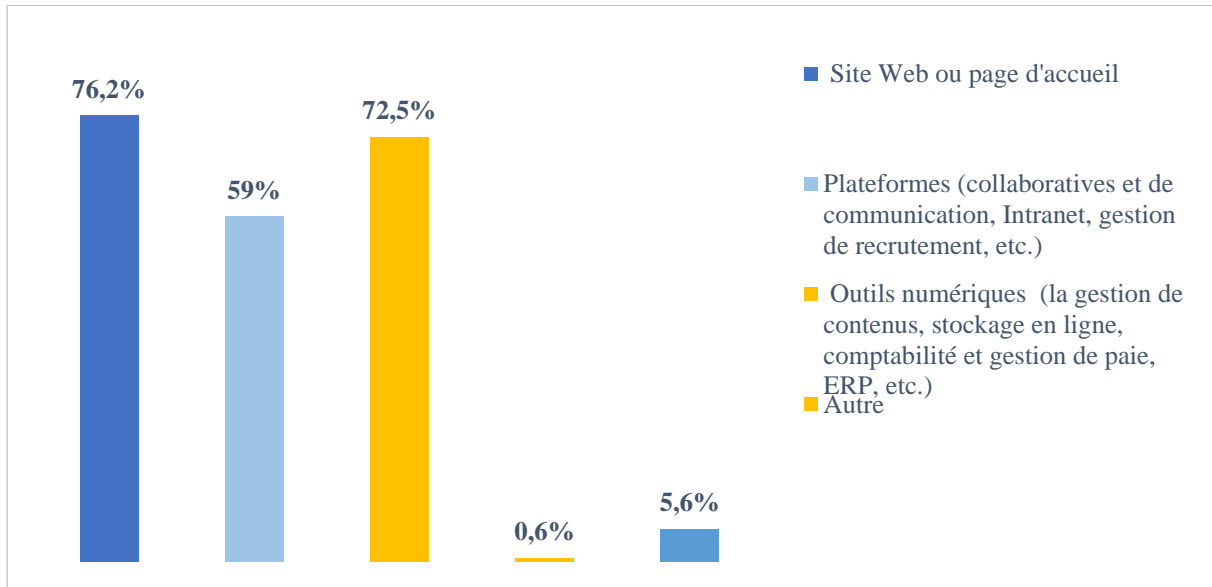


Le graphique ci-dessus révèle que la connexion ADSL reste prédominante avec 78% contre 49% pour les connexions haut débit mobiles. S'agissant de la connexion en fibre optique, elle demeure à la traîne avec 31% des entreprises. Ce type de connexion est en cours de généralisation sur tout le territoire.

3. Outils et plateformes numériques utilisés

Le recours aux outils et plateformes numériques favorise la refonte de l'organisation et des divers processus au sein de l'entreprise, dans l'optique d'optimiser les procédés et de s'adapter aux nouvelles exigences de l'écosystème digital.

Graphique 14 : Outils et plateformes numériques utilisés



Les résultats indiquent que 76,2% des entreprises tunisiennes disposent d'au moins un site Web ou une page d'accueil. Cette pratique est un moyen de renforcer leur présence numérique et de faciliter l'interaction avec leurs partenaires de façon claire, rapide et sécurisée.

Par ailleurs, 73% des entreprises utilisent des outils numériques tels que le système ERP⁵ et les logiciels de gestion de la paie. Ces outils permettent de gérer les différentes activités de façon simultanée et, par conséquent, d'améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises.

En outre, près de 60% des entreprises ont recours aux plateformes collaboratives, aux outils de communication et à Intranet. Ces outils sont de nature à faciliter l'instauration de nouvelles méthodes de collaboration reposant sur un partage efficace des informations et des ressources, et à garantir une meilleure communication entre les équipes.

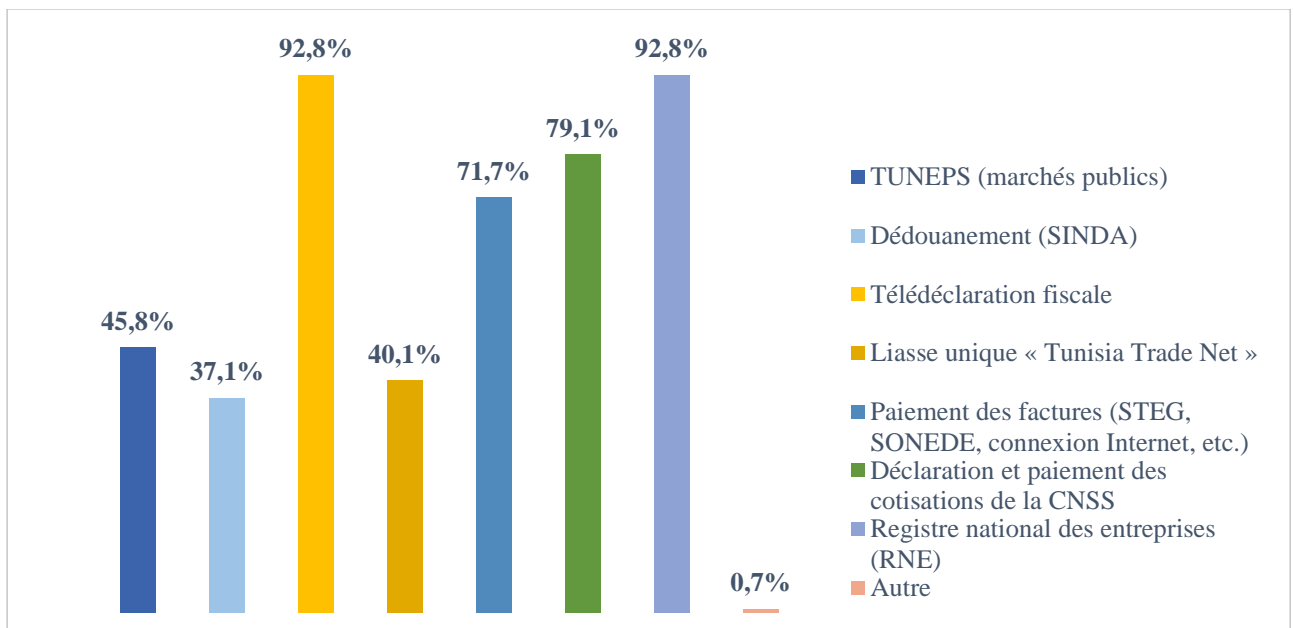
4. Services administratifs en ligne

Dans ce volet, le focus est centré sur les entreprises qui sont engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation, pour essayer d'examiner en détail les services administratifs en ligne les plus sollicités par ces entreprises.

⁵ ERP ou Entreprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré) est un outil central dans le système d'information de l'entreprise permettant de gérer les différentes activités et process de l'entreprise (production, finance, RH, production, approvisionnement, etc.)

Les entreprises font état de diversification significative des services administratifs disponibles en ligne. D'ailleurs, on note un recours plutôt important des entreprises pour certaines catégories de services. Ces derniers jouent le rôle d'accélérateurs de la transition digitale dans la mesure où ils tendent à réduire les coûts, à simplifier les procédures et à améliorer l'efficacité au sein des entreprises.

Graphique 15 : Services administratifs en ligne utilisés



En référence au graphique ci-dessus, la télédéclaration fiscale et les services fournis par le Registre National des Entreprises (RNE) sont les services les plus sollicités par les entreprises tunisiennes, avec la même proportion (93%). Cette forte proportion s'explique par le caractère obligatoire de ces deux prestations en ligne.

En outre, 79% des entreprises ont recours à la déclaration et au paiement en ligne des cotisations de la CNSS et 72% des entreprises optent pour les plateformes de paiement en ligne pour s'acquitter de leurs factures auprès de la STEG et de la SONEDE.

Concernant l'accès au marché public en ligne TUNEPS, la proportion des entreprises qui sollicite ce service s'élève à 46%. La faiblesse relative de l'utilisation de ce service, comparée aux autres services en ligne, s'explique par la complexité de la plateforme qui n'encourage pas les entreprises à y adhérer.

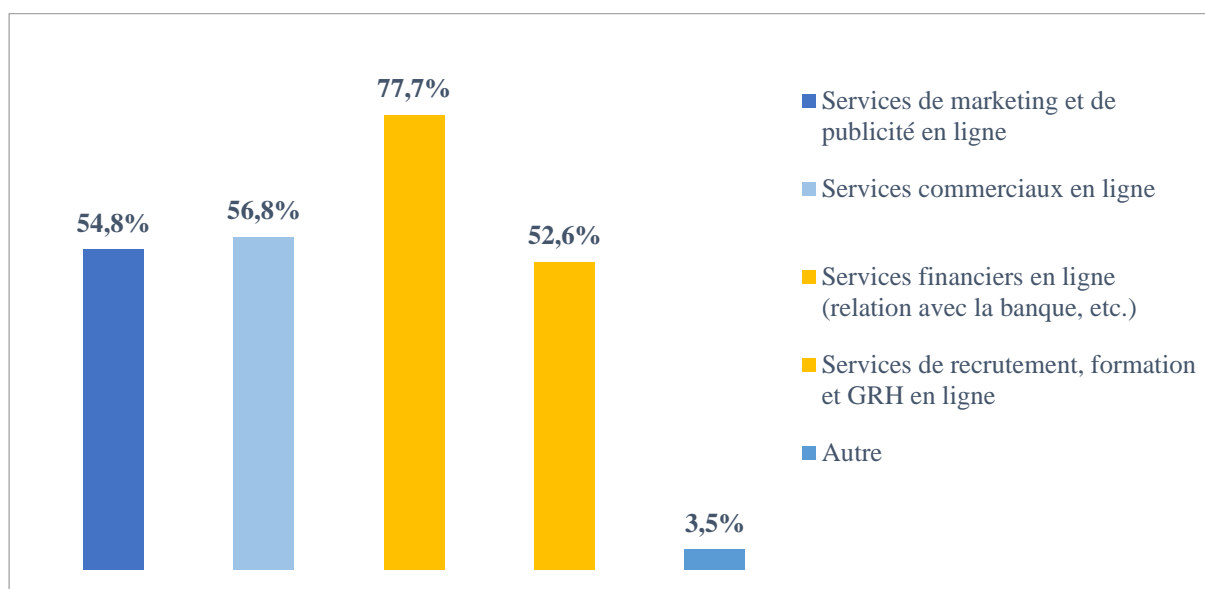
5. Services non administratifs en ligne

Tout comme les services administratifs dématérialisés, les services non administratifs en ligne aident les entreprises à améliorer leur efficacité opérationnelle, à réduire les coûts et les délais des transactions.

Dans ce cadre, on s'intéresse également, aux entreprises qui sont engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation. En effet, plus de la moitié de ces entreprises sollicitent les services non administratifs en ligne.

Ces services sont assez diversifiés et touchent les différentes activités des entreprises, partant des services de recrutement jusqu'aux services commerciaux, passant par les services financiers et de marketing.

Graphique 16 : Services non administratifs en ligne utilisés



Les services financiers sont les plus utilisées, à raison de 78% des entreprises. Ce type de services relève de la digitalisation du secteur financier et inclut entre autres l'assurance, les prestations bancaires, les investissements, etc.

Toutefois, le recours aux services en ligne, associés au commerce, au marketing et à la gestion des ressources humaines, se situe à un niveau relativement plus faible, avec 56.8%, 54.8% et 52.6% respectivement.

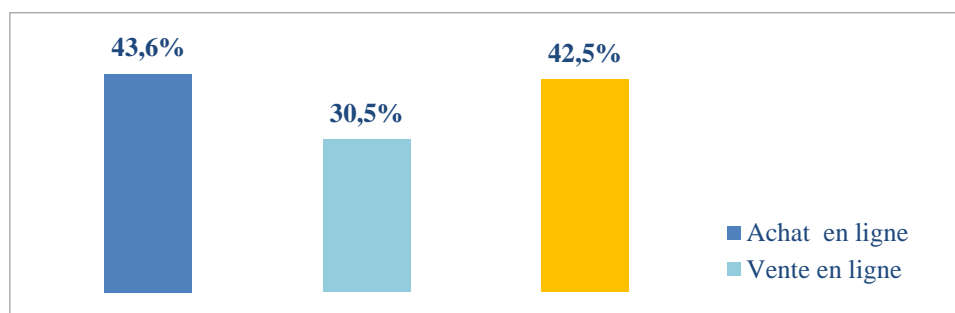
Ces résultats dénotent une volonté significative des entreprises, ayant une certaine clairvoyance envers la digitalisation, de capitaliser sur les opportunités offertes par les divers services non administratifs digitalisés.

6. Opérations d'achat et de vente en ligne

Dans ce cadre, on s'intéresse aux entreprises qui sont engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation.

Près de 44 % des entreprises de cet échantillon ont recours à l'achat en ligne et environ 31% adoptent les ventes en ligne. Néanmoins, une proportion non négligeable des entreprises est complètement absente des sites de vente et d'achat en ligne, soit près de 43%.

Graphique 17 : Activités d'achat et de vente en ligne



Cette adoption modérée s'explique (i) par la complexité des investissements dans les solutions technologiques, de la logistique à mettre en place et de la gestion digitale de la relation client, et (ii) par l'intention de transition progressive vers les canaux de vente numérique en gardant des liens étroits avec les circuits de vente classiques.

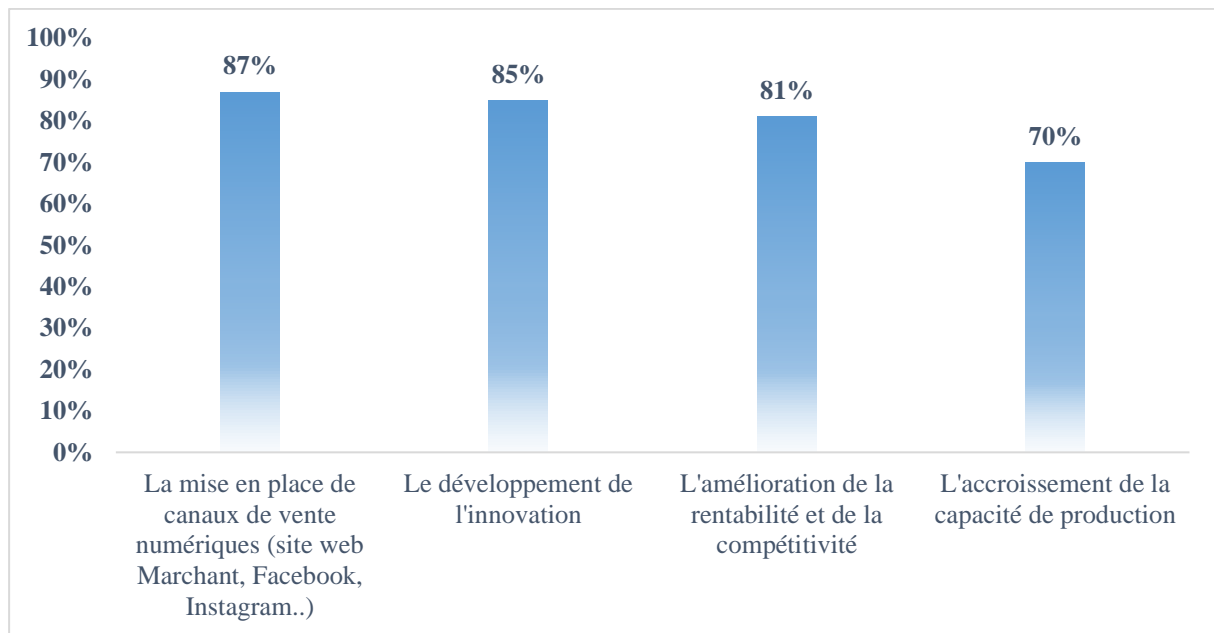
V. Effets sur les performances des entreprises

Il s'agit, dans le cadre de cette partie, d'essayer d'examiner l'effet de la digitalisation sur le développement des diverses activités de l'entreprise.

1. Apport perçu important des nouvelles technologies

Dans ce qui suit, on s'intéresse à l'apport, jugé important par les chefs d'entreprises, des nouvelles technologies sur des indicateurs clés de l'entreprise. Les entreprises ciblées dans ce contexte sont celles engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation.

Graphique 18 : Apport perçu important des nouvelles technologies



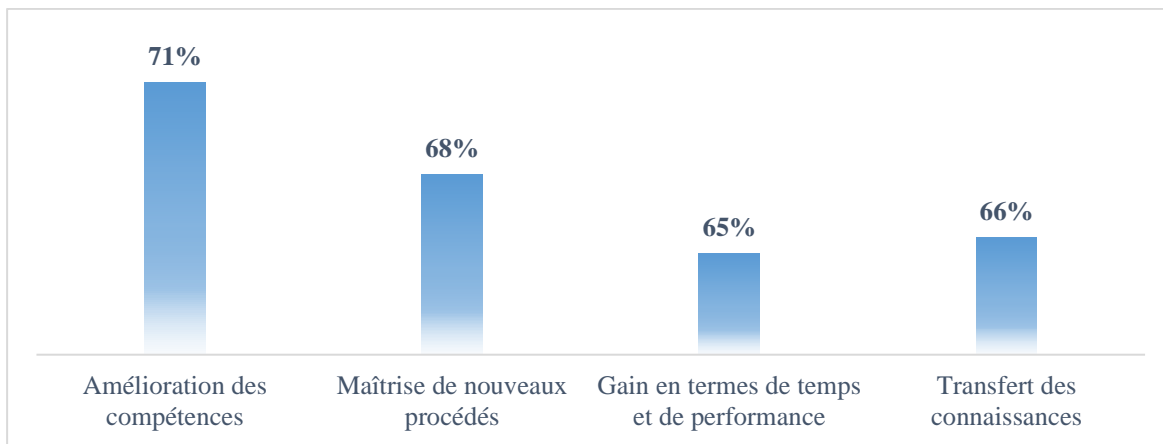
Le graphique ci-dessus révèle un niveau d'apport très important de l'intégration des nouvelles technologies dans l'activité des entreprises ciblées. En effet, pour 87% d'entre elles, l'apport a été considérable au niveau de la mise en place de canaux de vente numérique. Manifestement, ces plateformes sont en plein essor et les opportunités de vente y sont encore plus développées que sur les circuits de vente classiques. En outre, l'apport des nouvelles technologies au niveau du développement de l'innovation est jugé très important par 85% des entreprises. En effet, les nouvelles technologies permettent de concevoir des produits et services innovants qui se distinguent sur le marché. Par ailleurs, l'intégration des nouvelles technologies a un apport important sur l'amélioration de la rentabilité et la compétitivité pour 81% des entreprises.

2. Apport de la formation des employés

Dans un monde de travail en constante mutation, où les technologies et les processus évoluent rapidement, la formation des employés devient inéluctable pour garantir un minimum de compétence nécessaire au bon fonctionnement des entreprises.

Le graphique ci-dessous met en évidence les domaines de performance des employés sur lesquels l'apport de la formation est très important, du point de vue des chefs d'entreprises.

Graphique 19 : Apport perçu important de la formation des employés



71% des entreprises considèrent l'apport de la formation des employés très important en termes d'amélioration des compétences. En effet, la formation permet le développement personnel, l'amélioration du savoir-faire, l'acquisition de nouvelles aptitudes, etc.

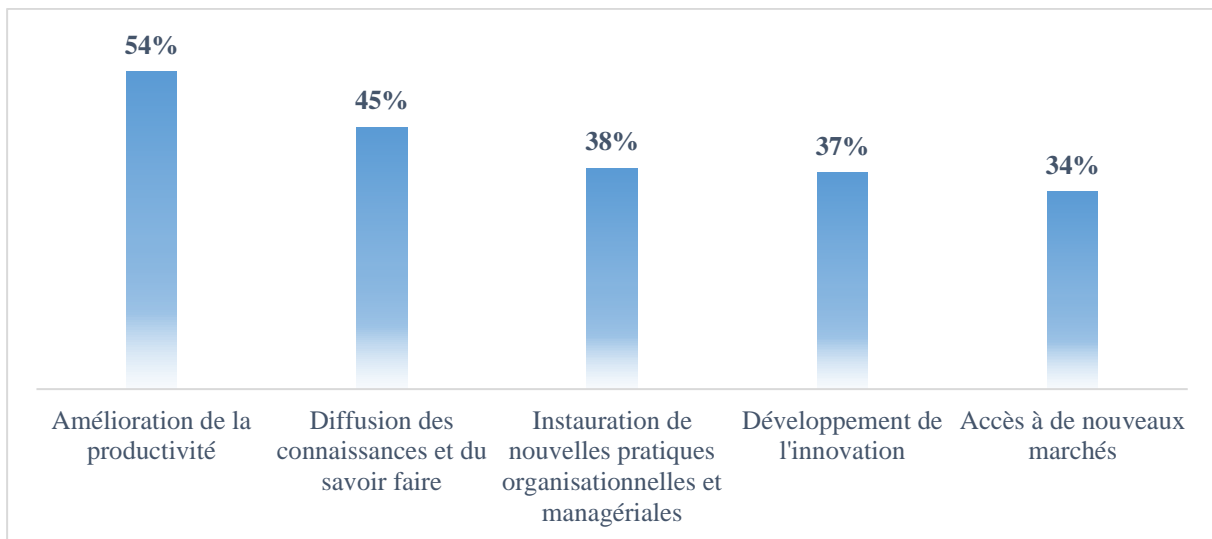
En termes de maîtrise de nouveaux procédés, 68% des chefs d'entreprises estiment que l'apport de la formation y est très important. Durant les décennies passées, les entreprises comblaient les besoins techniques par le recrutement de nouveaux professionnels. Aujourd'hui, dans un environnement en pleine mutation technologique, les formations au sein des entreprises sont devenues encore plus spécifiques en permettant le recyclage du personnel et la mise à niveau des compétences.

Concernant le transfert des connaissances et le gain en termes de temps et de performance, l'apport de la formation y est important à hauteur de 66% et 65%, respectivement. Les employés ayant bénéficié de formations sont susceptibles d'accomplir leurs tâches plus rapidement et de manière plus productive et de diffuser les compétences acquises au sein des équipes de travail.

3. Contribution positive des nouvelles recrues

Il s'agit dans ce qui suit de se focaliser sur l'apport des recrutements, perçu comme important par les chefs d'entreprises, sur différentes composantes ayant trait à la performance des entreprises. Selon les résultats de l'enquête, l'apport des nouvelles recrues paraît moyennement important et présente certaines disparités entre les différentes composantes.

Graphique 20 : Apport perçu important des nouvelles recrues

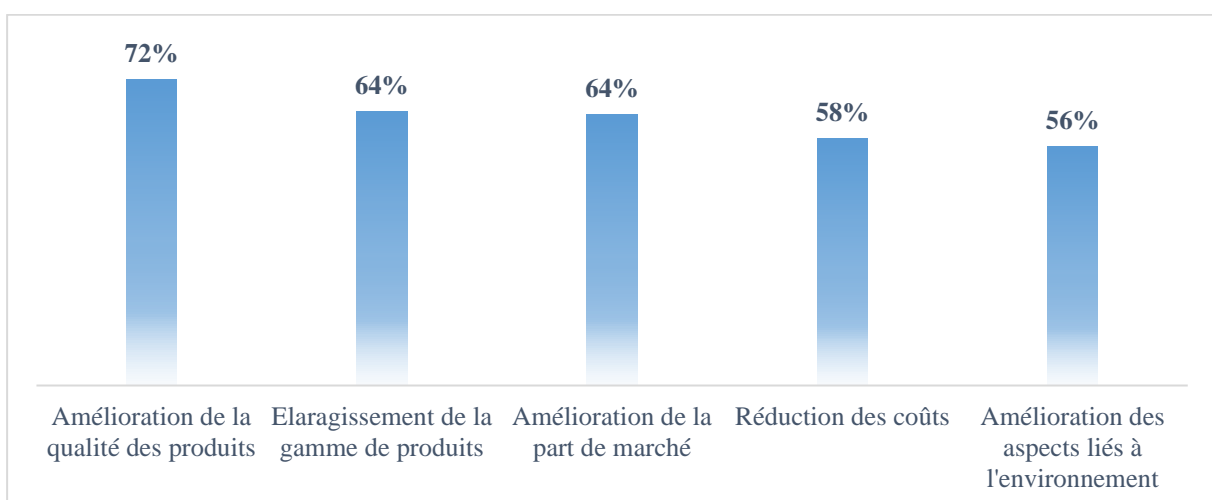


La contribution la plus importante des nouvelles recrues se manifeste au niveau de l'amélioration de la productivité à raison de 54%, suivie de la diffusion des connaissances et du savoir-faire avec 45%. Par ailleurs, l'apport sur le développement de l'innovation et sur l'accès à de nouveaux marchés est également estimé important, mais dans une moindre mesure, avec 37% et 34%, respectivement.

4. Apport important des activités de R&D

Ce volet concerne les entreprises ayant au préalable confirmé leur recours aux activités de recherche et développement (23%) et s'intéresse à l'importance des activités de R&D dans les divers domaines stratégiques de l'entreprise.

Graphique 21 : Apport perçu important des activités de R&D



L'apport des activités de R&D est particulièrement important au niveau de l'amélioration de la qualité des produits pour 72% des entreprises. La R&D leur permet de maintenir leur avantage

concurrentiel et de répondre aux besoins changeants des clients. En outre, l'apport est également jugé important aussi bien au niveau de l'élargissement de la gamme de produit qu'au niveau de l'amélioration de la part de marché, et ce, à hauteur de 64% pour chacun des deux domaines.

D'autre part, 58% des entreprises soulignent l'importance de l'apport de la R&D sur la réduction des coûts. En améliorant les procédés de production et en identifiant des solutions plus économiques lors de la fabrication et de la commercialisation des produits ou des services, l'entreprise est capable de réduire les divers coûts liés à son activité.

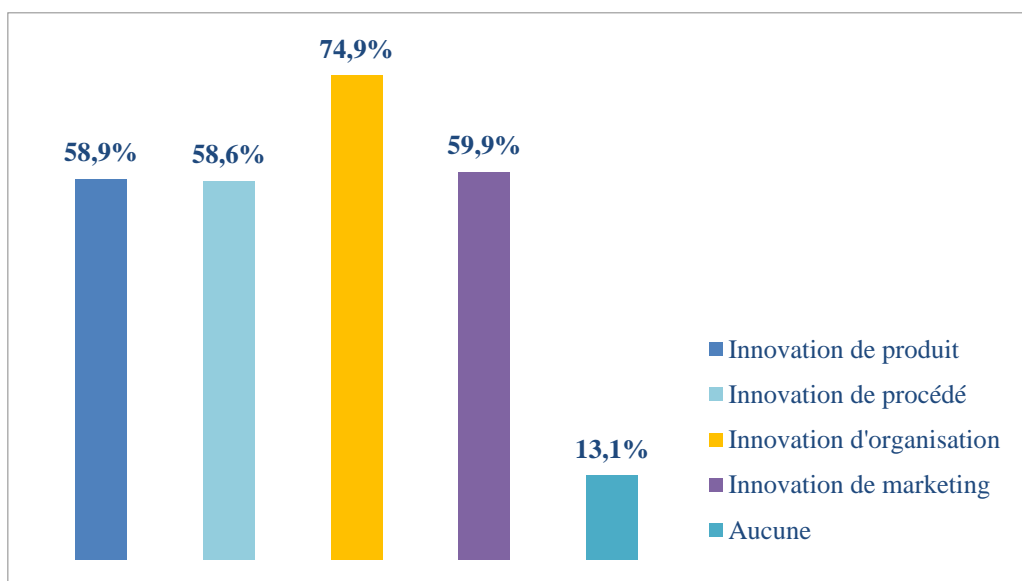
Quant à l'apport de la R&D sur l'amélioration des aspects liés à l'environnement, 56% des chefs d'entreprises jugent cet apport important. Outre les objectifs communs et standards de performance, les entreprises commencent à intégrer dans leurs stratégies de nouveaux objectifs à visée sociale et environnementale ; c'est la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

5. Réalisation d'innovations

La proportion des entreprises ayant effectué au moins une innovation, durant les cinq dernières années, s'élève à seulement 19 %. Cette faible proportion pourrait s'expliquer, entre autres, par le manque de ressources financières surtout pour les petites et moyennes entreprises, l'accès limité aux technologies avancées, l'absence de culture d'innovation, ainsi que les risques et les incertitudes associés à l'innovation.

Pour ces entreprises innovantes, le graphique suivant renseigne sur les divers types d'innovation effectués.

Graphique 22 : Types d'innovation



L'analyse par type d'innovation met en évidence le type d'innovation le plus répandu qui est l'innovation d'organisation, avec près de 75%. Cette forte proportion témoigne de l'engagement des entreprises dans la modernisation de leurs structures et de leurs méthodes de travail, à travers l'intégration des nouvelles technologies et l'adoption de nouvelles pratiques managériales.

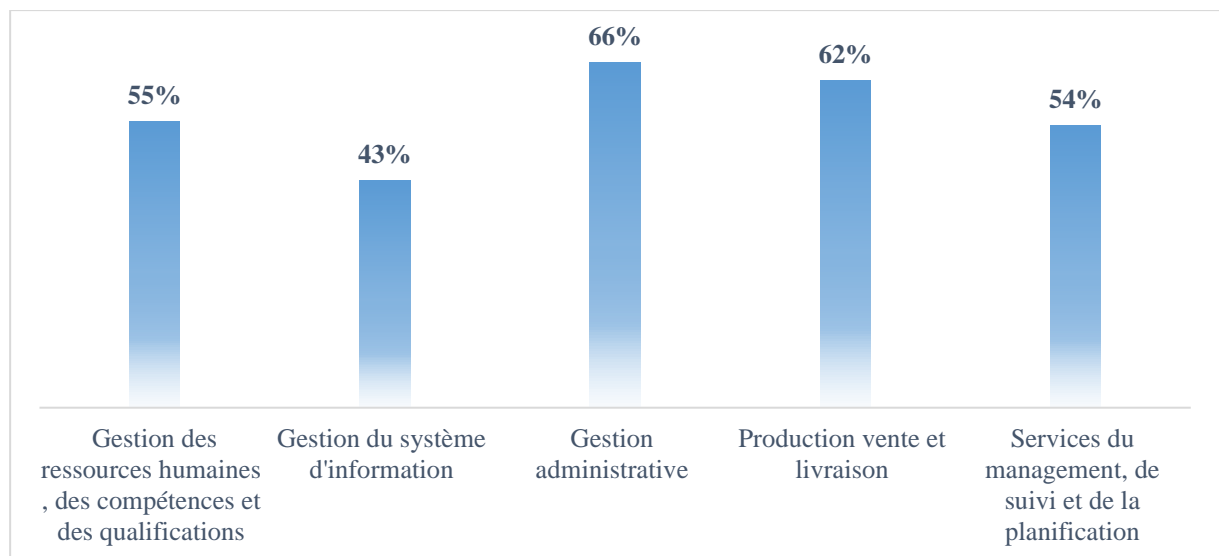
Dans une seconde mesure viennent l'innovation de marketing, de produit et de procédé, avec des proportions très serrés entre eux, de l'ordre de 59.9%, 58.9% et 58.6%, respectivement. Ces innovations habilitent les entreprises (i) à se différencier sur le marché à travers la mise en place de diverses stratégies de commercialisation (ii) à suivre la tendance d'évolution des besoins des clients et de conquérir de nouveaux marchés en développant de nouveaux produits ou en améliorant ceux existants et (iii) à accroître l'efficacité en optimisant les process.

6. Activités digitalisées

Ce volet s'intéresse aux activités de l'entreprise perçues, par les chefs d'entreprises, comme ayant un degré de digitalisation important. Ici également, l'analyse est centrée sur les entreprises engagées ou comptent s'engager dans un projet de digitalisation.

Le graphique ci-dessous recense les activités perçues comme les plus digitalisées au sein des entreprises.

Graphique 23 : Digitalisation des activités des entreprises



La gestion administrative apparaît comme l'activité la plus digitalisée pour 66% des entreprises. En effet, les outils et les plateformes numériques permettent de numériser et de simplifier les processus administratifs, de centraliser les informations et d'améliorer l'accessibilité, ce qui

contribue à une gestion plus fluide et une réactivité plus importante au niveau des opérations courantes.

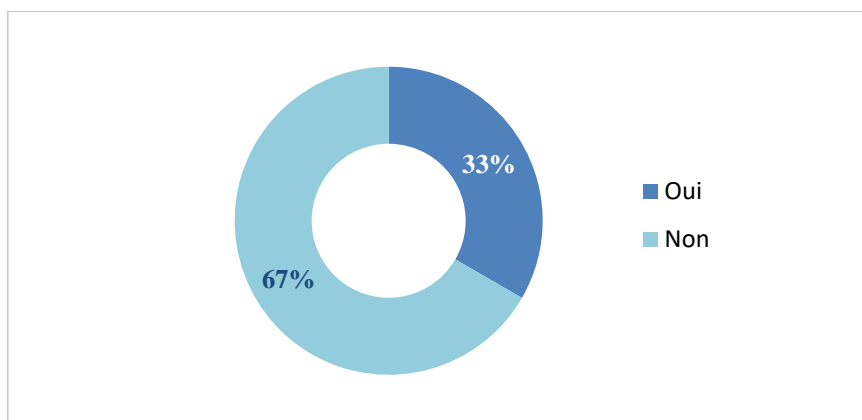
En second rang, viennent les activités liées à la production, à la vente et à la livraison (62%). Les activités liées aux ressources humaines (y compris la gestion des compétences et des qualifications) et au management se placent à la troisième position parmi les activités les plus digitalisées (55% et 54% respectivement). La digitalisation de ces activités dote les entreprises d'une meilleure coordination entre les équipes, d'une plus large consolidation de la planification et renforcement du suivi des projets et d'une meilleure agilité au niveau de la prise de décision.

Enfin, La digitalisation de la gestion du système d'information (SI)⁶ figure légèrement à la traîne, eu égard aux activités recensées (43%). Une gestion du SI digitalisée a tendance à fluidifier la communication tant interne qu'externe, à tirer vers la hausse la productivité et à soutenir fortement l'innovation au sein de l'entreprise. Néanmoins, le processus de digitalisation de cette activité requiert des moyens importants en vue (i) d'adapter le SI existant aux nouvelles technologies à intégrer, (ii) de dispenser des formations lourdes au personnel de la direction du SI, et (iii) d'instaurer un système de cybersécurité pour protéger les données contre d'éventuelles attaques de vols ou de corruption.

7. Certification

Les certifications et les accréditations sont des processus d'évaluation qui permettent aux entreprises de renforcer leur crédibilité sur le marché via leur engagement dans la conformité et la qualité (des produits, des services, de l'organisation, etc.) conformément aux normes et standards exigés.

Graphique 24 : Répartition des entreprises selon la certification



⁶ Les SI ont pour fonction de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information.

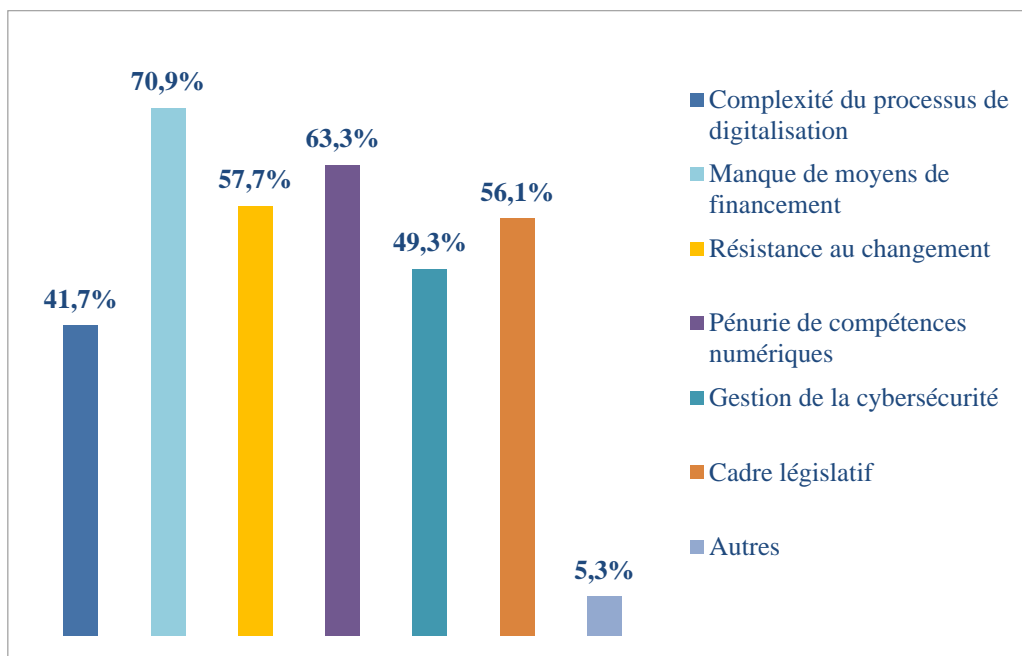
Sur la base des résultats de l'enquête, seulement 1/3 des entreprises ont obtenu des certifications. Ceci atteste d'un engagement assez modeste des entreprises envers le respect des normes de qualité (à l'instar des normes européennes) ou de sécurité, indispensables pour intégrer les marchés internationaux.

VI. Obstacles à la transformation digitale

Au cours de leur projet de digitalisation, les entreprises tunisiennes rencontrent divers obstacles qui pourraient entraver ou même freiner leur stratégie de transformation digitale.

Le graphique ci-dessus expose les principaux les obstacles potentiels à la transformation digitale.

Graphique 25 : Obstacles à la transformation digitale



Pour les entreprises tunisiennes, le manque de ressources financières constitue l'obstacle éminent (70.9%) dans la mesure où il peut entraver leur capacité à investir dans les infrastructures technologiques, dans la mise à niveau des ressources humaines, etc.

Par ailleurs, la pénurie au niveau des compétences numériques constitue, pour 63% des entreprises, une contrainte majeure à même de ralentir ou compromettre la transformation digitale. En outre, la résistance au changement, identifiée par 58% des entreprises tunisiennes comme obstacle courant au processus de digitalisation, peut être expliquée par divers facteurs culturels et humains tels que l'incapacité de se familiariser avec les nouvelles technologies et la crainte et l'incertitude liées au changement.

D'autres facteurs opérationnels, non moins importants, ont été soulevés par les entreprises comme obstacles au processus de digitalisation ; il s'agit du cadre législatif (56%), de la gestion de la cybersécurité des données (49%) et de la complexité du processus de digitalisation (42%).

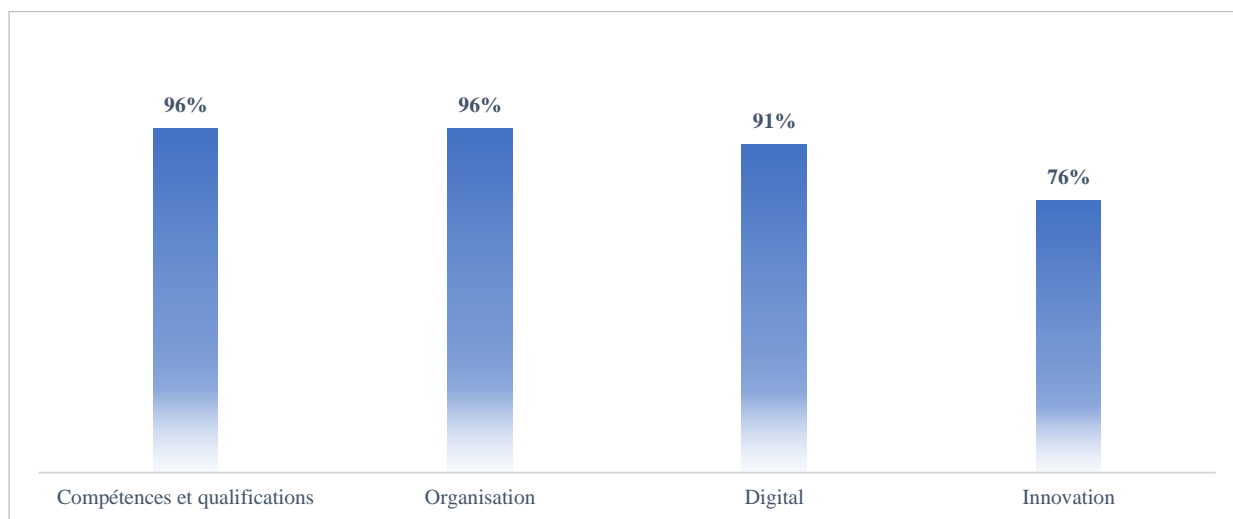
Focus sur les entreprises publiques

Un complément d'enquête a été réalisé auprès d'un échantillon d'entreprises publiques (48 entités) selon la méthode d'échantillonnage de type "Cut-Off". La collecte des données a été réalisée par la méthode de l'entrevue individuelle en face-à-face avec les premiers responsables.

L'enquête a révélé des résultats pertinents au sujet des entreprises publiques tunisiennes, notamment sur leur degré d'engagement dans des projets de digitalisation, sur l'intégration des technologies et sur les obstacles rencontrés.

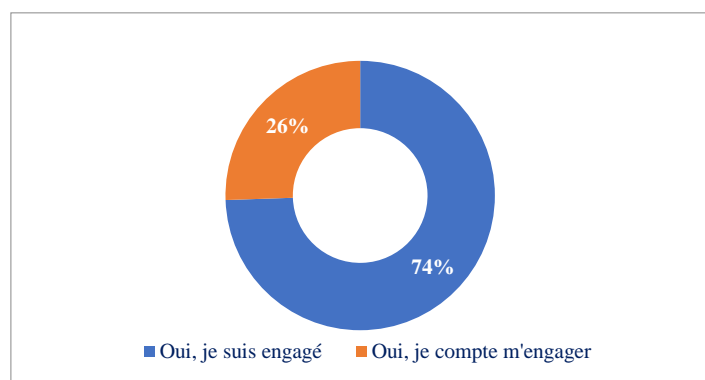
Stratégie de croissance

Les entreprises publiques priorisent l'organisation, les compétences et le digital au détriment de l'innovation dans leur stratégie de croissance.

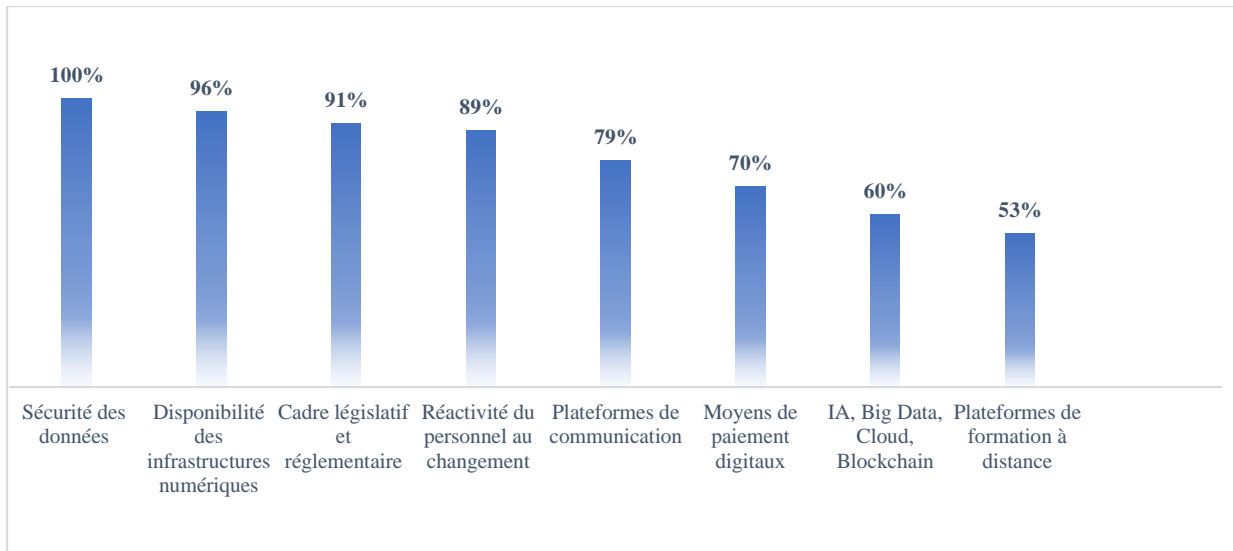


Projet de digitalisation

74% des entreprises publiques sont actuellement engagées dans des projets de digitalisation et 26% envisagent de s'y engager à l'avenir. Ceci traduit le degré de conscience des entreprises publiques sur l'importance des technologies numériques pour améliorer leurs services et leur efficacité.



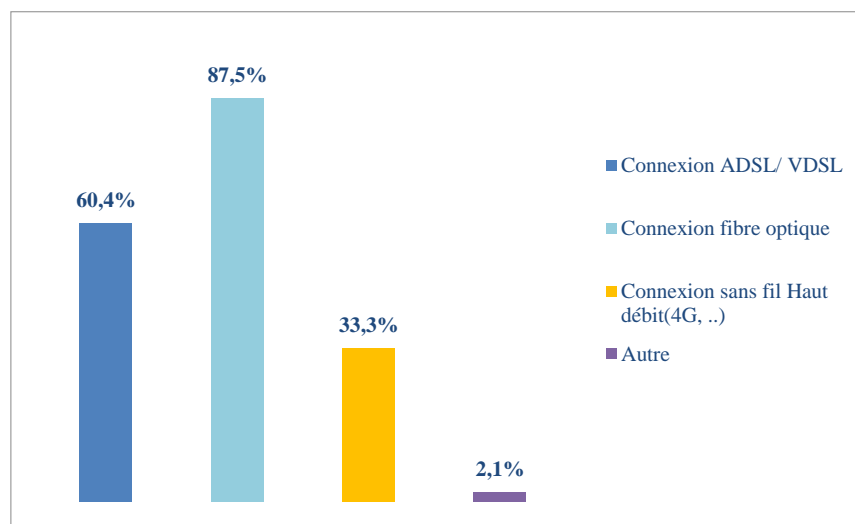
Les objectifs majeurs du projet de transformation digitale pour les entreprises publiques sont l'amélioration de la productivité (87,2%) et l'amélioration de la relation avec les acteurs économiques (76,6%). Ces facteurs sont de nature à renforcer la collaboration et la communication avec leur environnement, pour une plus grande efficacité opérationnelle et une meilleure synergie.



Les facteurs les plus importants dans le processus de digitalisation des entreprises publiques sont la sécurité des données (100%), la disponibilité des infrastructures numériques (96%) et le cadre législatif et réglementaire (91%).

Utilisation d'Internet et types de connexions disponibles

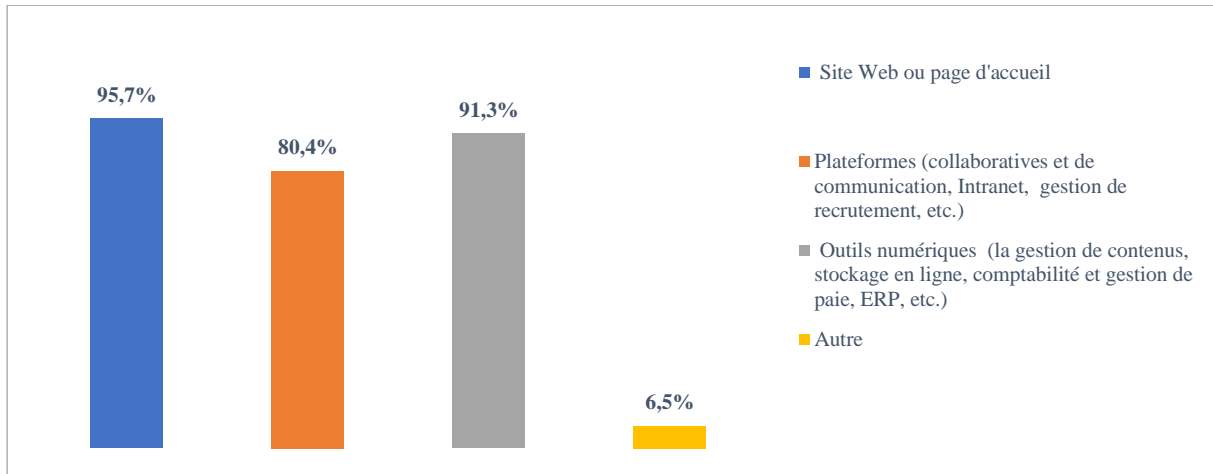
100% des entreprises publiques utilisent Internet, les réseaux sociaux et les plateformes informatiques dans leurs activités.



Dans l'optique de la modernisation des infrastructures numériques et de l'amélioration des services publics, la fibre optique a tendance à se généraliser au niveau des entreprises publiques (87,5%). Ce type de connexion se distingue par la stabilité et la vitesse de sa connexion.

Outils et plateformes numériques

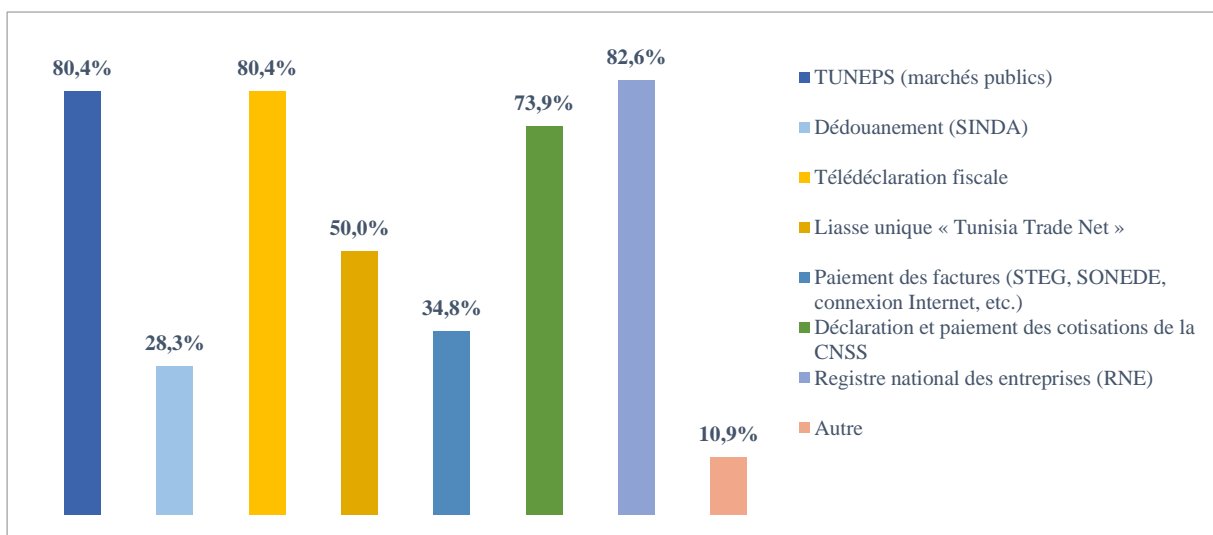
95,7% des entreprises publiques disposent d'un site Web ou d'une page d'accueil. C'est un moyen de renforcer leur présence en ligne, d'améliorer la transparence et de faciliter l'interaction avec les différents acteurs économiques.



91,3% des entreprises publiques utilisent des outils numériques tels que le système ERP et les logiciels de gestion de la paie. Ces outils permettent d'optimiser la gestion des processus internes, d'améliorer l'efficacité, de renforcer la transparence, etc.

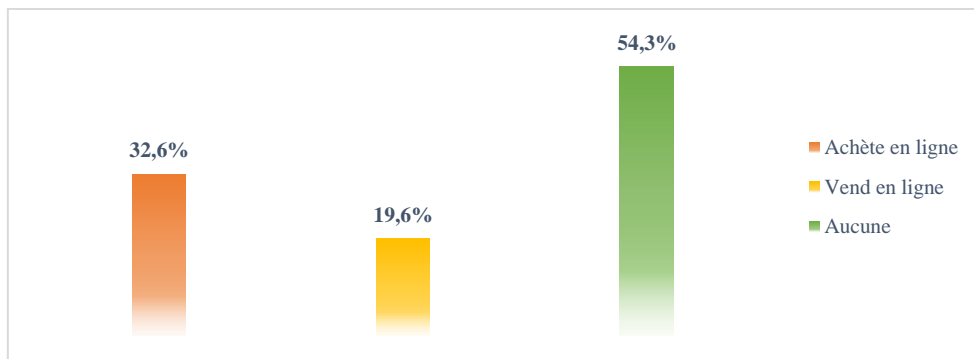
Les services administratifs en ligne

Les services administratifs dématérialisés relatifs aux différentes déclarations (RNE 82,6%, la Télédéclaration fiscale 80,4% et les déclarations auprès de la CNSS 73,9%) et la plateforme des marchés publics (TUNEPS 80,4%) sont les plus utilisés, et ce, en raison de leur caractère obligatoire.



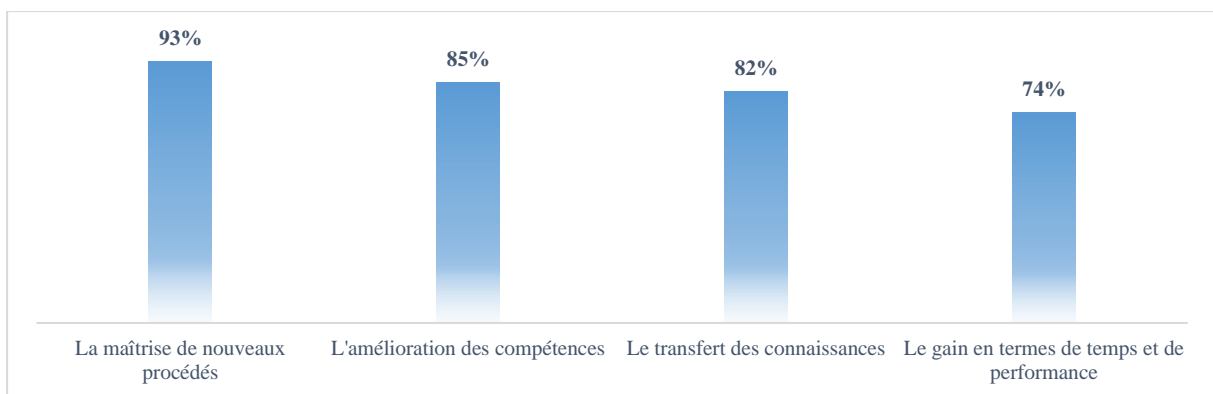
Achat et vente en ligne

Près de 33% des entreprises publiques ont recours à des achats en ligne, et près de 20% procèdent à des ventes en ligne.



Formation

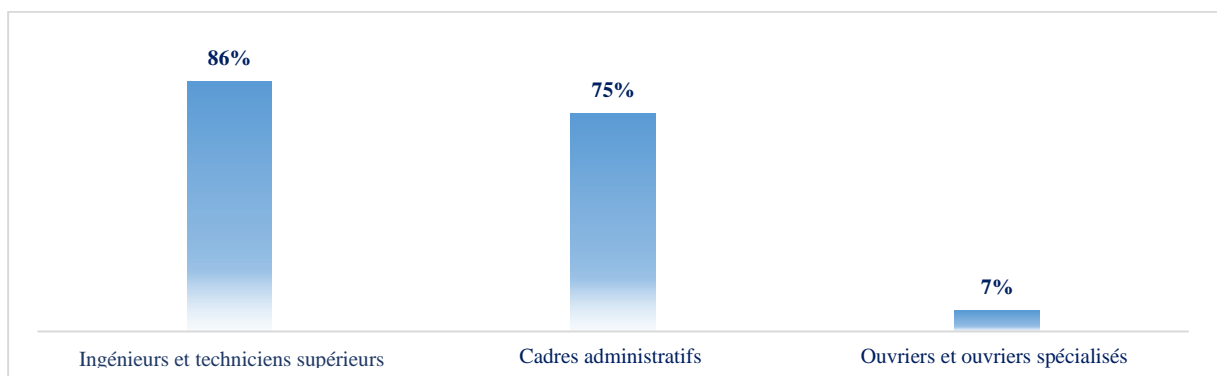
95% des entreprises publiques dispensent des formations à leurs employés.



L'apport de la formation est très important au niveau de la maîtrise de nouveaux procédés (93%) et au niveau de l'amélioration des compétences (85%).

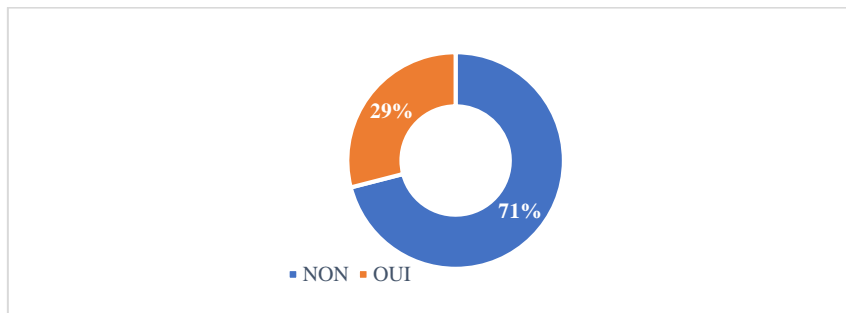
Appréciation du niveau de compétences numériques des employés

Les responsables des entreprises publiques jugent les compétences numériques des ingénieurs et techniciens supérieurs et celles des cadres administratifs comme très importantes avec 86% et 75%, respectivement.



Innovation

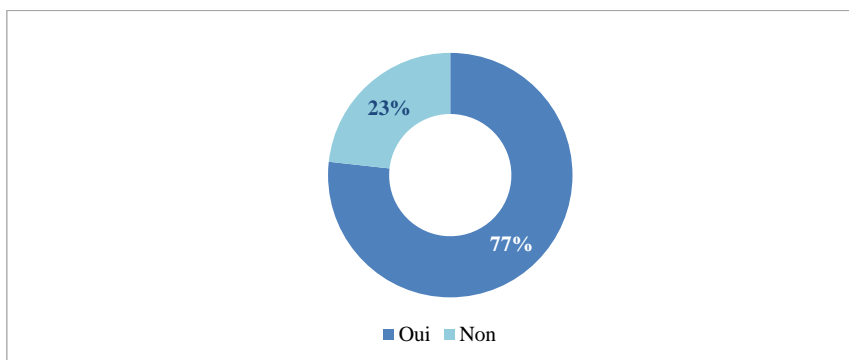
Durant les cinq dernières années, 29% seulement des entreprises publiques ont réalisé au moins une innovation.



Cette faible proportion peut être attribuée à plusieurs facteurs à l'instar de l'absence de culture d'innovation, du manque de reconnaissance pour les efforts innovants, du manque des ressources financières, etc.

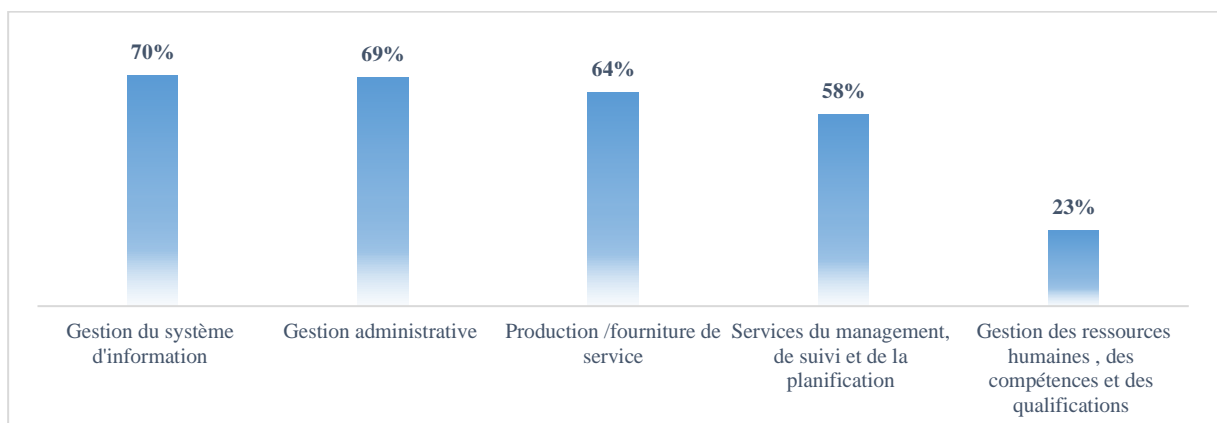
Veille stratégique

La majorité des entreprises publiques recourent à la veille stratégique. Cette démarche permet d'anticiper les changements de l'écosystème, d'optimiser la gestion des ressources et de renforcer la transparence et la responsabilité, dans le but de mieux servir l'intérêt général.



Activités digitalisées

La gestion du système d'informations (SI) apparaît comme l'activité la plus digitalisée pour 70% des entreprises publiques. Une gestion de SI digitalisée a tendance à fluidifier la communication, tant interne qu'externe, à conduire à la hausse de la productivité, etc.

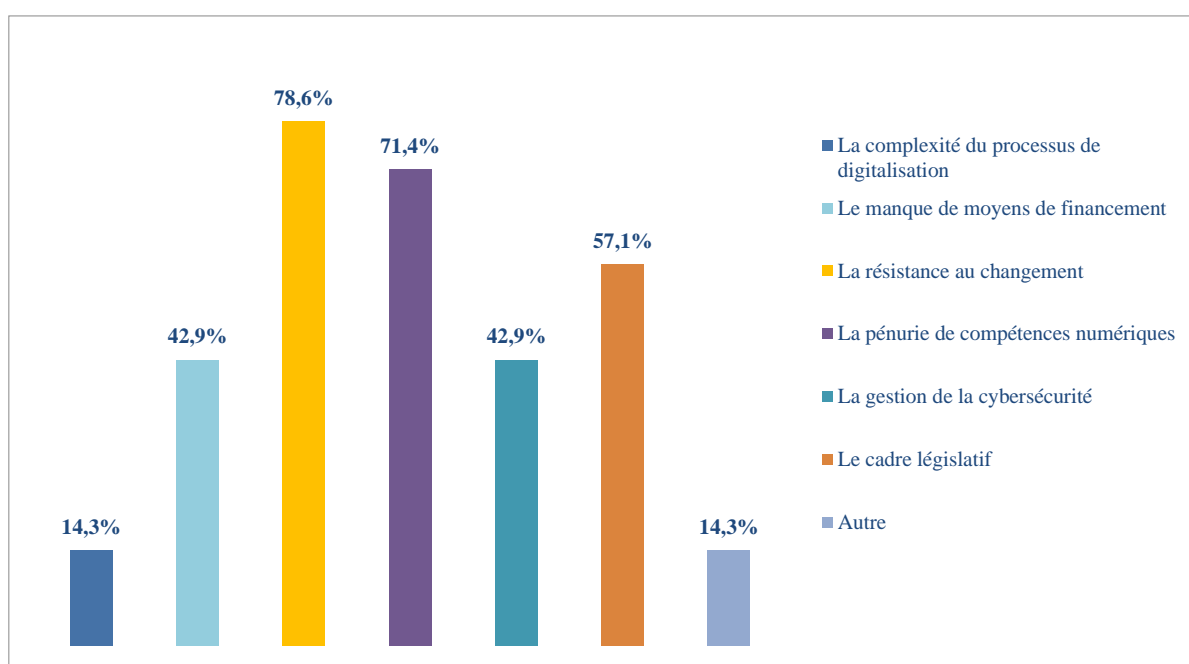


La gestion administrative est digitalisée pour 69% des entreprises publiques. Les outils et les plateformes numériques permettent de numériser et de simplifier les processus administratifs, de centraliser les informations et d'améliorer l'accessibilité, ce qui contribue à une meilleure gestion et à une plus forte réactivité au niveau des opérations courantes.

Obstacles à la transformation digitale

La résistance au changement constitue l'obstacle crucial à la transition digitale (79% des entreprises publiques). Les employés ont tendance à vouloir maintenir leurs méthodes de travail routinières, limitant leur engagement dans le travail collaboratif, ce qui entrave la mutation vers les activités digitales.

La pénurie au niveau des compétences numériques constitue également un obstacle pour 71,4% des entreprises publiques, dans la mesure où elle peut entraver ou carrément compromettre leur processus de transformation digitale.



D'autres facteurs opérationnels ont été relevés par les entreprises comme obstacles au processus de digitalisation ; il s'agit du cadre législatif (57,1%), de la gestion de la cybersécurité des données (43%), du manque de moyens de financement (43%) et de la complexité du processus de digitalisation (14,3%).

Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives



27, rue du Liban - 1002 Tunis Belvédère



(+216) 71 802 044



(+216) 71 787 034



boc@itceq.tn



www.itceq.tn



Institut.Tunisien.Competitivite