

CEO Survey 26^e édition

Le dirigeant à l'épreuve de la résilience

1^{ère} édition Tunisie



Sommaire

Principaux enseignements	3
Analyse économique	4
Le délicat exercice du dirigeant face au contexte économique perturbé et à des menaces omniprésentes	6
Des perspectives de croissance entachées par des menaces importantes	6
Les stratégies de résilience à court terme pour traverser les turbulences	13
Les dirigeants prêts à engager des transformations majeures pour relever les défis de l'avenir	15
Les facteurs ESG, premiers leviers de transformation	15
L'investissement dans la technologie et l'humain	17
Le dirigeant au cœur du changement du modèle	21
Collaboration et coopération, de nouvelles voies à explorer	21
Le leadership à réinventer, le défi de l'authenticité	23
Conclusion	25
Le dirigeant à l'épreuve de la confiance	25
Méthodologie	26
Contacts	27

Principaux enseignements



Quand il se projette à un horizon de 10 ans, près d'un dirigeant sur deux (48% en Tunisie, 40% dans le monde) ne pense pas que son organisation serait encore viable si elle continue sur sa lancée sans rien modifier à sa stratégie actuelle. L'heure du réalisme aurait-elle sonné ?

Dans un monde soumis à des perturbations constantes et de natures diverses, l'agilité permanente devient le maître mot des dirigeantes et dirigeants. Ces derniers sont à la recherche d'un délicat équilibre, soumis aux turbulences du quotidien et en quête d'une stratégie pour appréhender plus sereinement les défis des années à venir. Inflation, volatilité macroéconomique, ou encore risques géopolitique, sanitaire et climat : les conditions actuelles complexifient les perspectives de croissance des entreprises et nombreux sont les défis à relever.

Même si cette 26^{ième} édition de la Global CEO Survey, notre enquête annuelle des dirigeants d'entreprises, sonne la fin de l'optimisme des années passées, elle marque aussi une forme de passage à l'action de la part des dirigeants, qui poursuivent leurs investissements et sont résolument tournés vers l'humain. Les dirigeants semblent avoir pris la mesure de la transformation profonde qu'ils devront initier et soutenir pour permettre à leurs entreprises, et plus largement au monde de demain, de croître de manière soutenable.

Cette 26^{ième} édition laisse entrevoir le changement de paradigme que sont en train de vivre les CEO actuels, soumis à des défis sans précédent, tant au niveau de leur organisations que dans leur rôle de dirigeant. Nous espérons à travers cette enquête les éclairer encore un peu plus sur les challenges qu'ils sont déjà en train de relever, sans pour autant les percevoir dans leur entièreté. Le double impératif auquel est confronté le CEO d'aujourd'hui constitue un immense défi, mais aussi une opportunité de diriger en donnant du sens et transformer durablement le rôle de l'entreprise - en tant que catalyseur d'innovations et communauté de solvers engagés sur le long terme.

Analyse économique

Les perspectives économiques de la Tunisie restent hautement incertaines. La reprise économique a été relativement modeste en 2022. Les défis de la soutenabilité de la dette sont restés aigus en raison de l'augmentation des déficits budgétaires et des besoins de financement.

Les résultats préliminaires des comptes nationaux en Tunisie ont montré que l'économie nationale a enregistré une croissance annuelle du PIB réel au taux de 1,6% au cours du quatrième trimestre de 2022 en comparaison au dernier trimestre de l'année 2021.

La Tunisie s'est également retrouvée impactée par des dysfonctionnements des chaînes d'approvisionnement au niveau mondial, déclenchés dans un premier temps par la forte reprise économique constatée après la période de restriction sanitaire, puis amplifiés par la politique de zéro Covid menée par la Chine ainsi que la guerre en Ukraine. L'empilement de chocs externes est venu perturber la trajectoire de la croissance. Mais la résilience des entreprises a permis d'éviter le pire.

Au niveau mondial, la croissance va marquer le pas, passant de 6% en 2021 à 3,2% en 2022, selon les projections du FMI. Ce ralentissement a touché la quasi-totalité des pays développés, qui affrontent pratiquement au même moment une normalisation de leur politique monétaire et budgétaire. Dans ce contexte, les perspectives de 2023 restent très incertaines étant donné les craintes sur le déroulement de la guerre en Ukraine et la politique sanitaire menée par la Chine face à la pandémie de Covid-19.

En Tunisie, deux tendances ont émergé en 2022 et devraient rester au centre de l'attention en 2023 :

- Nombreux sont les dirigeants à indiquer dans la 26^{ième} édition de la Global CEO Survey de PwC que les trois premiers axes d'investissement sont la montée en compétence du capital humain, l'automatisation des processus et le déploiement de technologies avancées telles que l'IA. Ils ont exprimé vouloir consacrer davantage de leur temps à l'évolution de leurs entreprises et sa stratégie et moins de temps au pilotage de la performance quotidienne.

- À l'inverse, les ménages craignent une dégradation de leur niveau de vie. Le risque pour 2023 est une poursuite de l'érosion de leur pouvoir d'achat qui viendrait entacher la croissance, entraînant un risque de récession. Dans un contexte où les résultats sur le marché du travail restent limités, le taux de chômage déjà élevé a atteint 15,2 % au 4^{ème} trimestre 2022. Le chômage est particulièrement élevé chez les jeunes, les femmes et dans l'ouest du pays.

Les aides de l'État vont baisser en 2023. En effet, le budget alloué aux subventions des produits de base devrait baisser de 33,1% en 2023 passant à 2,523 milliards de dinars contre 3,771 milliards de dinars en 2022, selon le budget de l'Etat 2023. Également, ce budget prévoit une régression des subventions dédiées aux carburants de 25,7% à 5,669 milliards de dinars en 2023, contre 7,628 milliards de dinars en 2022. Néanmoins, les marges budgétaires se réduisent.

Rappelons que l'inflation, qui était sortie des radars depuis une dizaine d'années, a ressurgi sous l'onde de choc énergétique qui s'est propagée dans plusieurs pays. Pour autant, l'inflation atteint des niveaux records à 10,2% en janvier 2023 en Tunisie. Mais, elle reste très en-deçà de la moyenne européenne (3 points de moins).

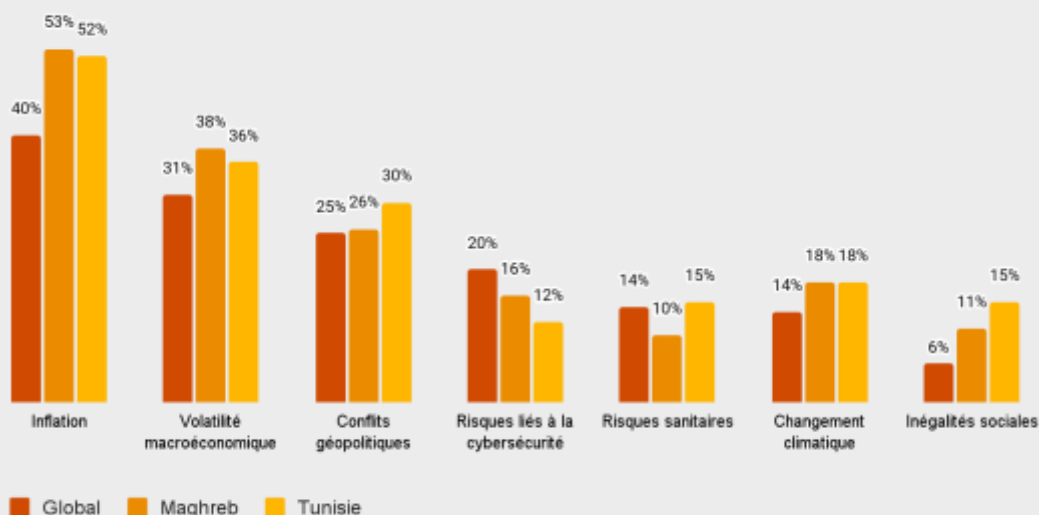
La flambée des prix de l'énergie reste le fer de lance de la dynamique sur l'indice général des prix ; aujourd'hui, la moyenne de prix a dépassé les 80 US Dollars le baril. Le prix avait frôlé 130 US Dollars en mars 2022. Or, et vu la baisse des activités d'exploration et d'exploitation pétrolières au cours de la dernière décennie, aujourd'hui la Tunisie ne peut satisfaire qu'environ la moitié de ses besoins. D'autres secteurs se sont montrés plus prudents en 2022, notamment celui des services.



Le délicat exercice du dirigeant face au contexte économique perturbé et à des menaces omniprésentes

Des perspectives de croissance entachées par des menaces importantes

Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux principales menaces suivantes au cours des 12 prochains mois ? (Somme des réponses “fortement exposé” et “extrêmement exposé”)



L'effet de la conjoncture à court terme

Fortement liés au contexte, les risques conjoncturels que sont l'inflation, la volatilité macroéconomique et les conflits géopolitiques sont cités en menaces principales de l'année à venir par les chefs d'entreprises tunisiennes. Au cours des cinq prochaines années, les chefs d'entreprises se sentent exposés à un ensemble diversifié de risques - l'inflation, la volatilité macroéconomique, le changement climatique, les risques sanitaires rejoignent les inégalités sociales.

“

L'environnement régional et l'instabilité politique, conjugués à la crise russo-ukrainienne, font de l'inflation et la volatilité macroéconomique les deux principales menaces pour la Tunisie

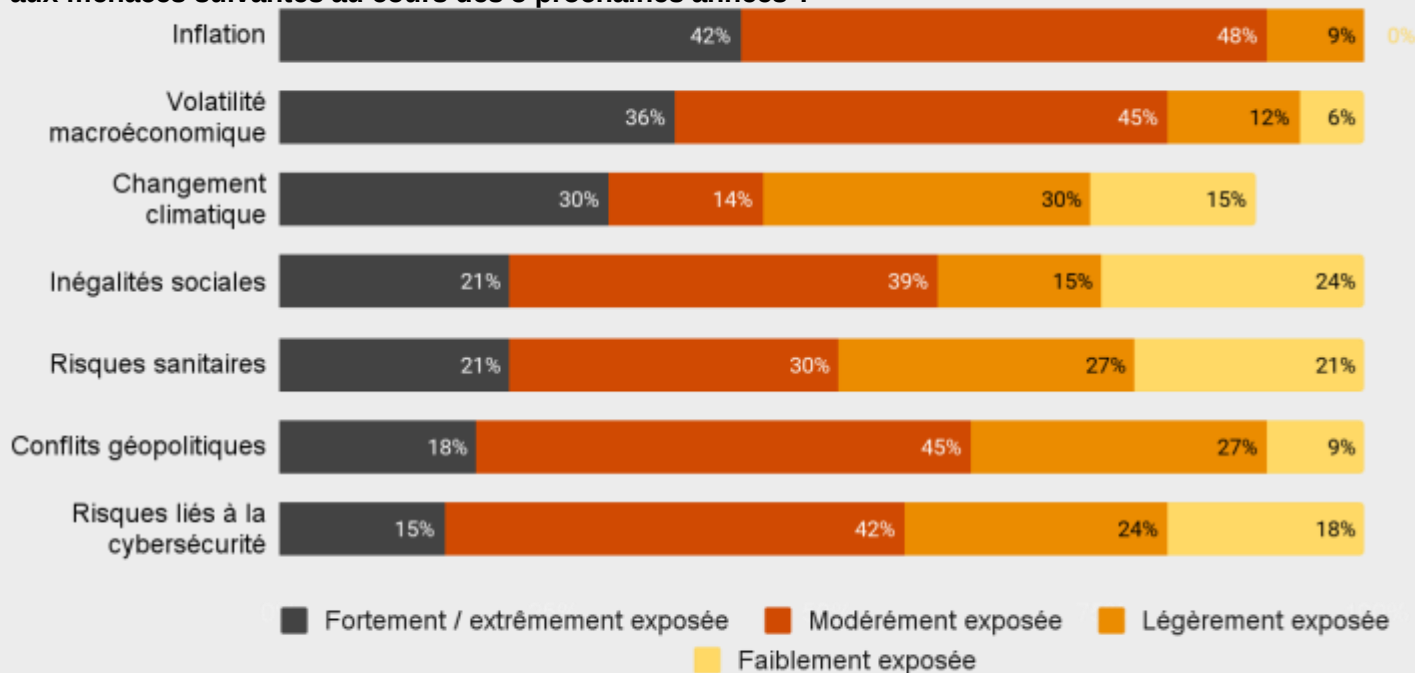
”

Lassaad Borji, Territory Managing Partner Tunisie, Associé Assurance

L'inflation fait son entrée dans le classement des menaces directement à la première place, et ce, en Tunisie comme au niveau mondial. En Tunisie, les dirigeants affichent une sensibilité importante à l'inflation (menace numéro un à 12 mois), alors même qu'elle y est supérieure à la moyenne au Monde.

L'optimisme de l'année dernière, qui reflétait l'espoir que les conditions économiques continuent à s'améliorer à mesure que la pandémie mondiale s'atténue, a été anéanti en 2022 par des chocs tels que la plus grande guerre terrestre que l'Europe ait connue depuis la Seconde Guerre mondiale, des effets d'entraînement comme la flambée des prix de l'énergie et des matières premières, et l'accélération de l'inflation générale des salaires et des prix.

Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux menaces suivantes au cours des 5 prochaines années ?

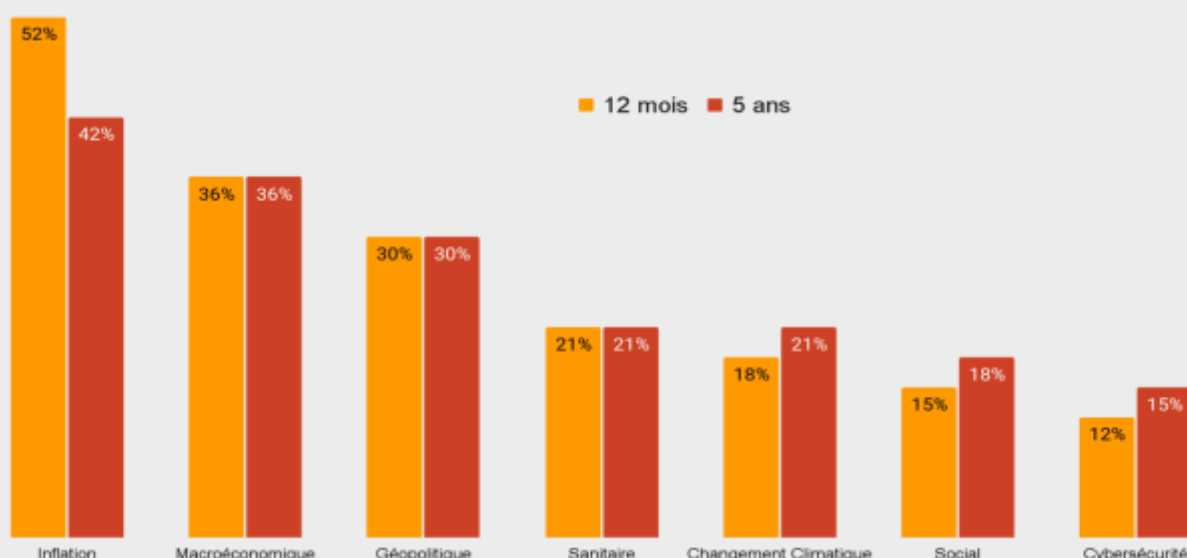


Changement climatique (ESG) et inégalités sociales : des risques persistants

Les risques liés à l'inflation sont depuis quelques années dans le top 3 des menaces perçues par les dirigeants dans le monde, à court comme à plus long terme. Les dirigeants tunisiens classent cette menace en première position à horizon de cinq ans (42% contre 28% dans le monde) et en première position à horizon de 12 mois (52% contre 40% dans le monde). Cette sensibilité au risque d'inflation est récente. Cette tendance reflète l'immense crise économique, exacerbée par les répercussions de la pandémie du COVID-19, et la hausse des prix des importations d'énergie et des matériaux de base, à cause de la crise russo-ukrainienne.

Le décalage entre les horizons temporels amène à se demander si les dirigeants ne courent pas le risque d'être pris au dépourvu à court terme en se concentrant sur les menaces immédiates.

Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux principales menaces suivantes au cours de A : Ces 12 prochains mois ? et B : Ces 5 prochaines années ?
(Somme des réponses "fortement exposé" et "extrêmement exposé")



Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de plus en plus prégnants

À 12 mois, lorsque l'on agrège les risques liés aux problématiques ESG (changement climatique et inégalités sociales), les dirigeants tunisiens les placent en quatrième position.

“ Les dirigeants ont un rôle important à jouer pour rester en tête des cyberdéfis, qu'il s'agisse de parler publiquement de leur engagement en matière de cybersécurité, d'user de leur influence pour inspirer des changements radicaux ou de créer un front uni contre les attaques. La collaboration entre les membres de la direction est un facteur déterminant de l'amélioration de la cybersécurité dans les grandes entreprises. Elle permet de tirer le meilleur parti des investissements cumulés et durables dans la réduction des risques. ”

Philippe Trouchaud, Associé Chief Technology & Products Officer, PwC France Maghreb

Les cybermenaces, sources d'inquiétudes

Les risques liés à la cybersécurité sont depuis quelques années dans le top 3 des menaces perçues par les dirigeants dans le monde, à court comme à plus long terme. Les dirigeants tunisiens classent cette menace à la sixième position à un horizon de cinq ans (15% contre 25% dans le monde) et à un horizon de 12 mois (12% contre 20% dans le monde). Cette sensibilité au risque cyber est récente. Pour rappel, ce risque avait fait une progression notoire dans le monde de +36% en 2022 par rapport à 2021.

Cette tendance reflète la forte croissance des cyber incidents, ainsi que la gravité de leurs impacts, qui mettent à l'épreuve la résilience des entreprises.

Point commun entre les risques cyber et climat

“ Les risques cyber et les risques environnementaux ont en commun le potentiel de paralyser le fonctionnement d'une entreprise à partir d'une vulnérabilité locale, nichée dans un des actifs ou processus de cette entreprise ou de sa chaîne de valeur. Ils peuvent toucher un serveur, un logiciel, une matière première extraite de manière polluante, une usine dans une zone inondable ... qui peuvent chacun être critique pour que l'entreprise délivre ses services essentiels.

C'est l'identification de manière très opérationnelle des dépendances entre les services essentiels de l'entreprise et les actifs, processus et ressources vulnérables qui les sous-tendent qui permet de maîtriser ces risques. C'est aussi cette analyse qui est au cœur de la résilience opérationnelle.

Pour les traiter, il convient de réaliser une analyse de résilience opérationnelle, qui fait le lien entre les activités essentielles de l'entreprise et les actifs, les processus opérationnels et les ressources qui les sous-tendent et permettent leur réalisation. Ce type d'analyse est relativement nouveau, car c'est assez récemment que se pose la question du climat ou de la cybersécurité sous un angle risque. Désormais, l'analyse de résilience opérationnelle permet de faire le lien entre les activités principales de l'entreprise et des événements climatiques ou cyber par exemple qui peuvent survenir à l'endroit où est située l'activité et qui viennent perturber son bon fonctionnement. Ce n'est qu'avec cette analyse de résilience opérationnelle qu'il est possible d'identifier comment minimiser ces risques et quelles actions mettre en place pour y remédier. ”

Moez Kamoun, Associé Consulting, PwC Tunisie

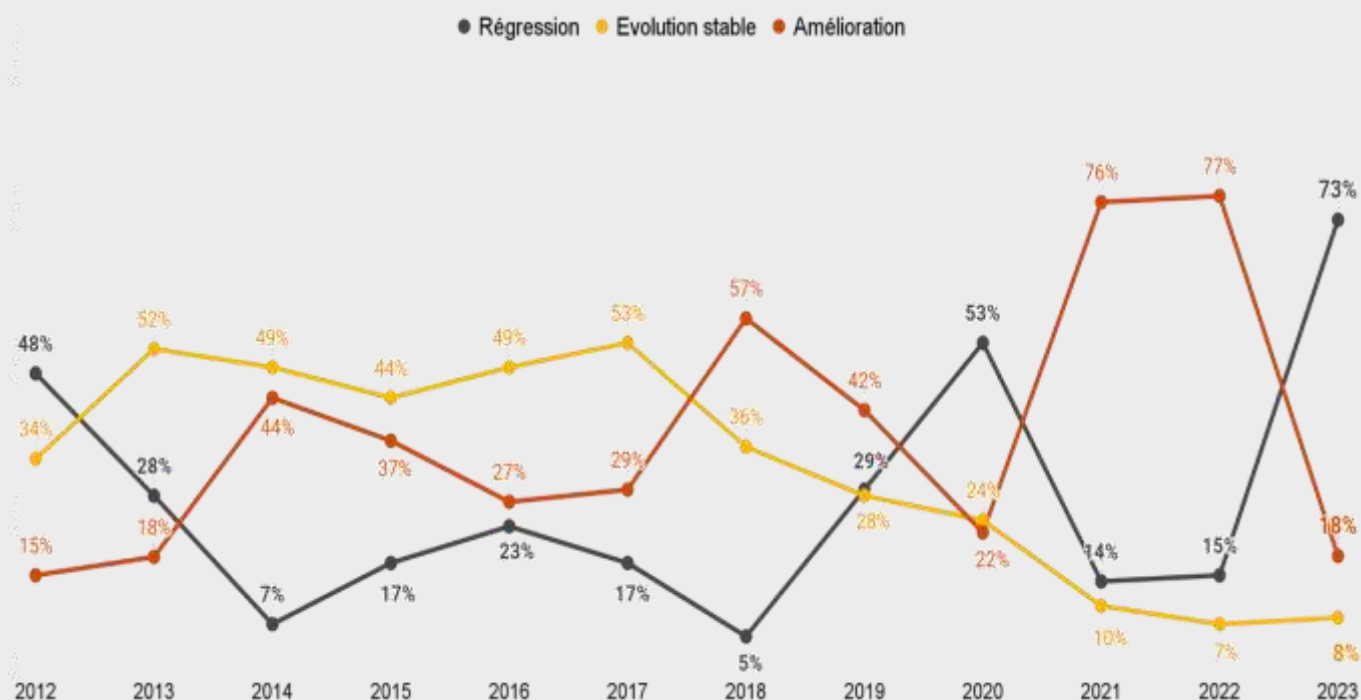


Une confiance en l'avenir qui s'érode

Alors que rien ne venait entacher la confiance des chefs d'entreprise ces deux dernières années, tant en matière de croissance économique mondiale que de progression du chiffre d'affaires des entreprises, les chefs d'entreprise laissent apparaître un pessimisme important cette année.

Près des trois quarts des répondants à la 26^e *Global CEO Survey* prévoient une diminution de la croissance économique mondiale au cours des 12 prochains mois. Ceci représente un net renversement par rapport à l'année dernière, lorsqu'une proportion similaire (77%) prévoyait bien au contraire une amélioration de la croissance mondiale.

Comment pensez-vous que la croissance économique mondiale (c'est-à-dire le produit intérieur brut) va évoluer au cours des 12 prochains mois ?

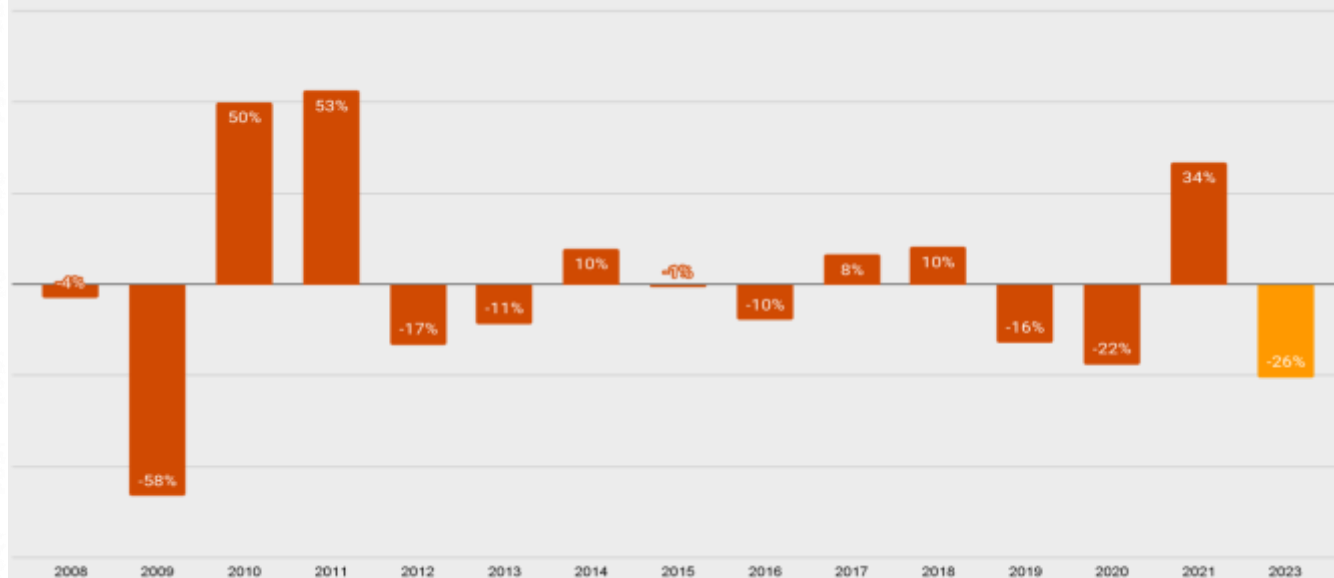


Les dirigeants tunisiens ne font pas exception et témoignent également d'un pessimisme important. Toutefois, cet état d'esprit est moins marqué qu'auprès de l'ensemble des dirigeants mondiaux : en Tunisie, 58% pensent que la croissance économique mondiale va ralentir, contre 73% dans le monde.

Nous pouvons mesurer le pessimisme des dirigeants en comparant leur confiance dans les perspectives de croissance de leurs propres entreprises (par opposition à celles de l'économie mondiale) au cours des 12 prochains mois. Il s'agit d'une question que nous posons aux CEO depuis 2007.

La baisse du niveau de confiance des chefs d'entreprise dans les perspectives de leurs propres organisations entre l'année dernière et cette année (environ 25 %) a été nettement plus faible que la chute de 2009 (où elle a atteint plus de 50 %), mais plus importante qu'au cours des 15 dernières années. Il y a eu des exceptions : les CEO d'Afrique, du Brésil, de Chine, du Japon et du Moyen-Orient sont à peu près aussi confiants dans leurs perspectives de croissance qu'ils ne l'étaient l'année dernière et, en général, les CEO sont plus confiants dans leurs perspectives de croissance du chiffre d'affaires à trois ans qu'à plus court terme, ce sur quoi nous les avons également interrogés.

Dans quelle mesure êtes-vous confiant quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ? (Montrant la variation en pourcentage de la confiance en glissement annuel)

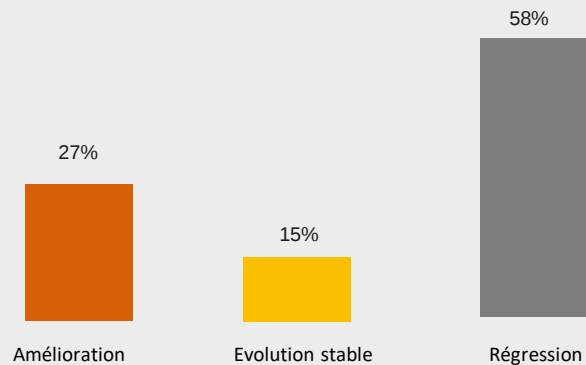


“ L'évolution spectaculaire du ressenti des chefs d'entreprises d'une année à l'autre soulève une question naturelle : l'optimisme démesuré d'il y a un an a-t-il été remplacé par un pessimisme excessif ? Après tout, les dirigeants sont aussi des personnes, et tout aussi sensibles que le reste d'entre nous aux effets de surprise et autres biais cognitifs dont un grand nombre de recherches en économie comportementale ont montré le caractère omniprésent chez les individus. ”

Mabrouk Maalaoui, Associé Tax Services, PwC Tunisie

Interrogés sur les perspectives économiques de la Tunisie à 12 mois, les dirigeants tunisiens sont plus pessimistes encore puisqu'ils sont 58% à envisager un ralentissement de la croissance, ce qui représente un véritable changement de perception par rapport à la tendance mondiale de l'année précédente.

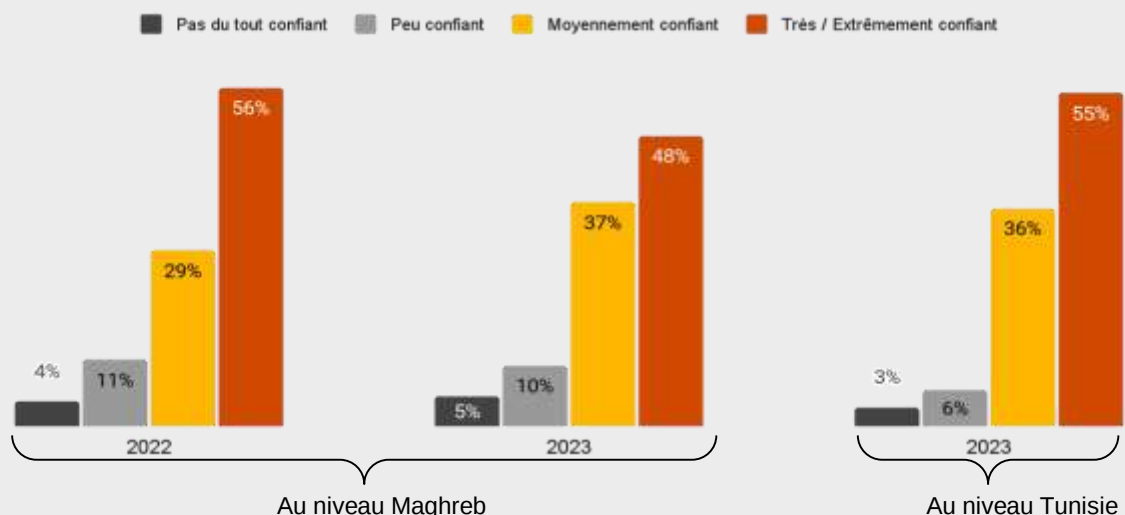
Comment pensez-vous que la croissance économique (c'est-à-dire le produit intérieur brut) va évoluer au cours des 12 prochains mois en Tunisie ?



Plus de modération dans les perspectives de croissance de leurs entreprises

Ce pessimisme ambiant ne se traduit pas de manière aussi tranchée lorsqu'il s'agit des perspectives de croissance des entreprises. À l'instar de leurs homologues étrangers, les dirigeants tunisiens semblent plus confiants (55% sont même extrêmement confiants) dans la croissance attendue de leur chiffre d'affaires.

Dans quelle mesure êtes-vous confiant(e) quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 prochains mois



Il y a un an, 56% des dirigeants maghrébins se disaient extrêmement confiants dans les perspectives de croissance de leurs entreprises à trois ans. À 48%, les réponses de 2022 représentent tout de même une baisse de confiance de près de 8 points de pourcentage sur un an. L'extrême optimisme des dernières années a laissé place à une forme de réalisme et de modération. Les dirigeants ont pris la mesure des nombreux défis à relever pour réussir le défi de la croissance.

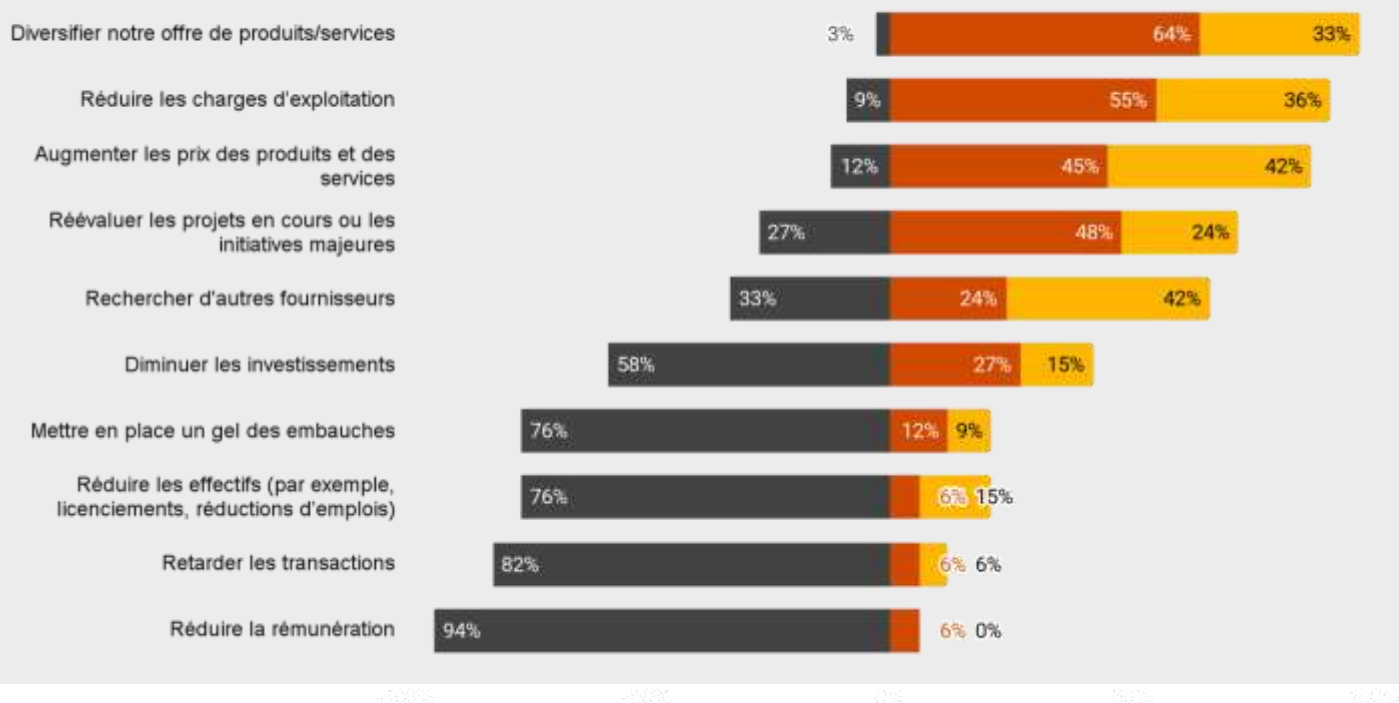
Les stratégies de résilience à court terme pour traverser les turbulences

Conscients qu'ils vivent une époque délicate, soumise à bien des défis, les dirigeants s'emploient à garder le cap et adoptent des stratégies de résilience à court terme.

Une stratégie portée sur les prix

Laquelle de ces propositions votre entreprise est-elle le plus susceptible de prendre pour faire face à d'éventuels défis économiques et à la volatilité au cours des 12 prochains mois ?

■ Nous n'envisageons pas d'appliquer cette mesure ■ Nous envisageons d'appliquer cette mesure dans les 12 prochains mois ■ Nous appliquons déjà cette mesure actuellement ou nous l'avons appliquée précédemment



Pour contrer les effets de la situation économique délicate, 42% des dirigeants tunisiens ont appliqué une politique d'augmentation des prix des produits et des services et à rechercher d'autres fournisseurs, vient ensuite la réduction des charges d'exploitation (36%), la diversification de l'offre des produits et services (33%) et la réévaluation des projets en cours ou les initiatives majeures (24%).

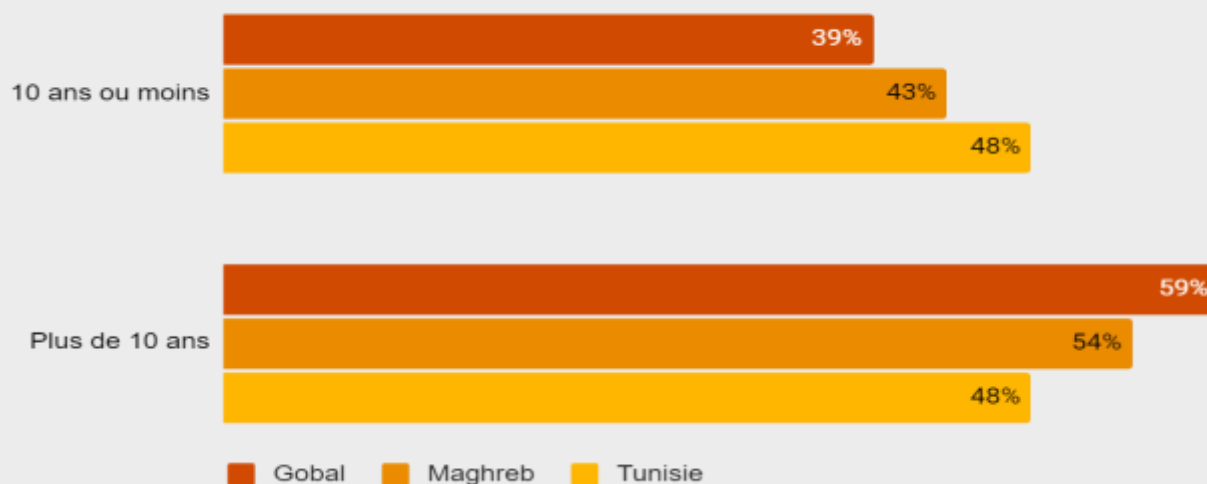


Près d'un dirigeant sur deux en Tunisie

48%

et quatre sur 10 dans le monde pensent que leur organisation, si elle conserve son fonctionnement actuel, ne sera plus viable à un horizon de 10 ans.

Si votre entreprise continue à fonctionner comme elle le fait actuellement, pendant combien de temps pensez-vous qu'elle sera économiquement viable ?



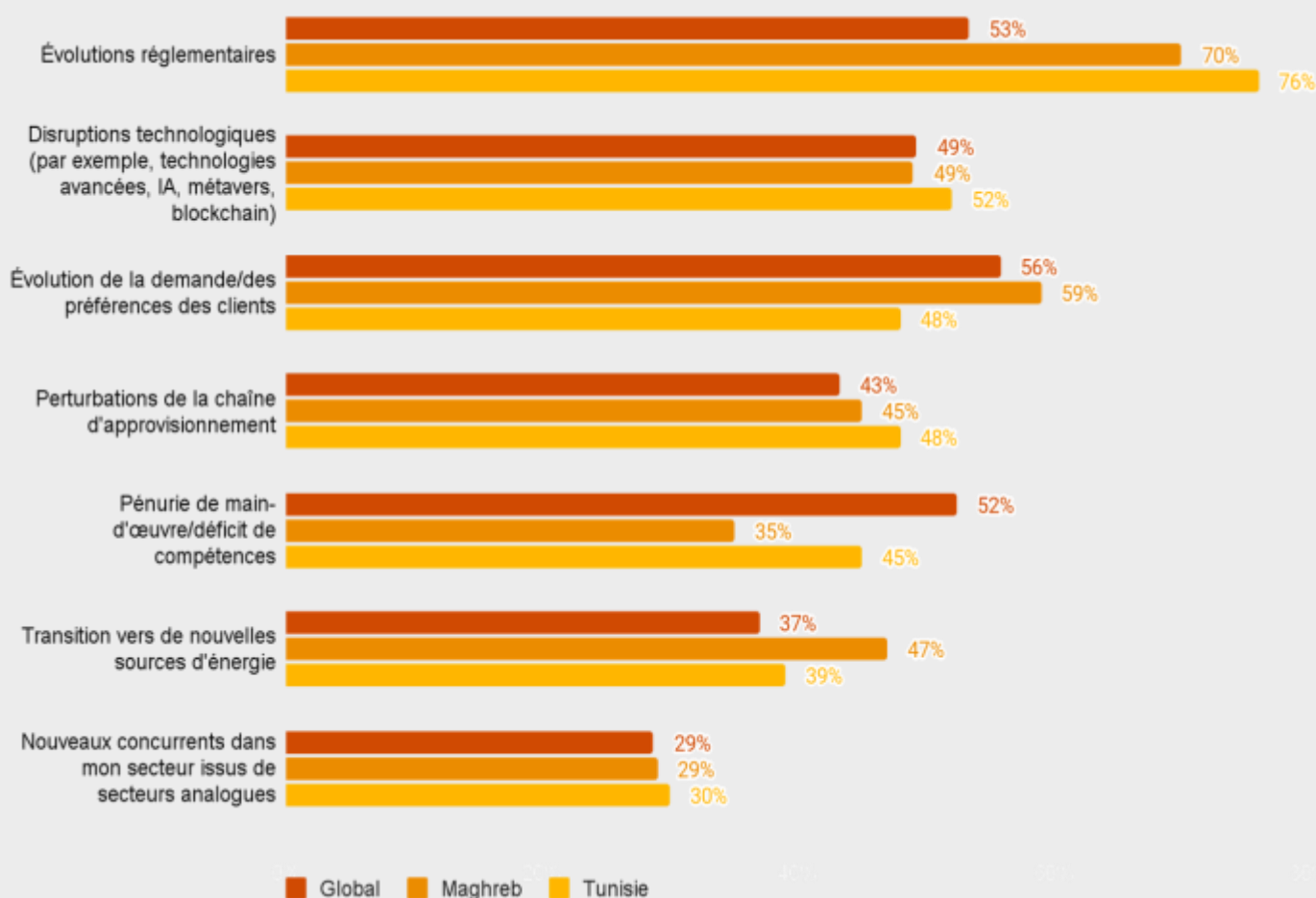
Nous pensons qu'à la base de ces chiffres, il y a la conscience, chez les dirigeants d'aujourd'hui, que nous vivons une époque extraordinaire, avec cinq grandes mégatendances : le changement climatique, les bouleversements technologiques, les changements démographiques, un monde qui se fracture et l'instabilité sociale, qui redéfinissent l'environnement des entreprises. Bien qu'aucune de ces forces ne soit nouvelle, leur portée, leur impact et leur interdépendance augmentent, avec une ampleur variable selon les secteurs et les régions. Les chefs d'entreprises du Japon (qui ont été secoués par des vents contraires démographiques pendant des décennies) et de la Chine (qui sont en première ligne des incertitudes concernant la fluidité du commerce mondial) étaient les plus préoccupés par la viabilité à long terme de leurs modèles d'entreprises, tandis que les chefs d'entreprises tunisiens sont plus optimistes sur la croissance mondiale que sur la croissance du territoire. ”

Abir Matmti, Associée Deals, PwC Tunisie, Inclusion & Diversity Leader Maghreb

Les dirigeants prêts à engager des transformations majeures pour relever les défis de l'avenir

Les facteurs ESG, premiers leviers de transformation

Dans quelle mesure pensez-vous que les éléments suivants auront un impact sur la rentabilité de votre secteur (à la hausse ou à la baisse) au cours des dix prochaines années ?
(Somme des réponses "dans une large mesure" et "dans une très large mesure")



En Tunisie, 76% des dirigeants positionnent les évolutions réglementaires comme l'élément principal qui impactera la rentabilité de leurs entreprises dans les 10 prochaines années. C'est 23 points de plus que la moyenne des dirigeants dans le monde.

“ Évolution de la réglementation, disruptions technologiques, demande clients et perturbation de la chaîne d’approvisionnement : ces principaux éléments perçus comme ayant un impact sur la rentabilité à long terme possèdent aussi des composantes ESG. De plus en plus, les dirigeants comprennent que la dimension de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) va impacter leur business à tous les niveaux. Les dirigeants tunisiens semblent en avoir pris la mesure et nous pouvons nous réjouir de cette maturité qui apparaît dans la 26^e *Global CEO Survey* et qui confirme ce que nous observons chez nos clients. Concernant la chaîne d’approvisionnement, nous observons également l’émergence des questions ESG chez nos clients, qui sont en recherche croissante d’une couverture de ces risques ESG dans la supply chain. ”

Amina Fradi, Associée Tax and Legal Services, PwC Tunisie

Les technologies de rupture (intelligence artificielle, blockchain, métaverse...) sont citées à 52%, cela traduit-il un scepticisme à la tunisienne lié aux nouvelles technologies ?

Les dirigeants tunisiens ont perçu l’impact croissant que les consommateurs, qui adoptent de plus en plus une posture de “consom’acteurs”, peuvent avoir sur leur marque et leur offre de produits ou services. En troisième position, **l’évolution de la demande et des préférences des consommateurs** (48%) est devenue un élément particulièrement sensible pour les entreprises tunisiennes comparativement au reste du monde (+8 points).

“ Nous devons regarder ce chiffre avec attention et veiller à ce que les entreprises tunisiennes ne ratent pas le virage de la technologie. Les technologies de rupture doivent être investies à tous les niveaux : publique pour favoriser des champions nationaux, mais aussi à l’échelle des organisations pour maîtriser les impacts et les cas d’usage qui seront développés autour de ces technologies. Les investissements d’aujourd’hui sont les modèles économiques de demain. ”

Moez Kamoun, Associé Consulting, PwC Tunisie

L’inquiétude sur **la pénurie de talents** reste à des niveaux stables, faisant écho au phénomène récemment observé et désigné par le terme Grande Démission (*Great Resignation*).



L'investissement dans la technologie et l'humain

Face à ces facteurs de disruption majeurs, les entreprises tunisiennes donnent le sentiment d'être passées à l'action. Passée la première étape de la prise de conscience, elles investissent pour traverser les turbulences et relever les défis de demain. Alors qu'elles avaient identifié les facteurs ESG comme éléments impactant leur rentabilité à long terme, les entreprises font écho à cette prise de conscience par leurs investissements.

Lesquels de ces investissements votre entreprise prévoit-elle de réaliser, le cas échéant, au cours des 12 prochains mois ?



“

Même dans un contexte de détérioration des conditions économiques, garder les collaborateurs heureux et engagés est une priorité essentielle. Parmi les leviers à actionner lorsqu'il s'agit de fidéliser les employés : flexibilité, rémunération équitable et travail épanouissant sont des déterminants essentiels de la décision des collaborateurs de rester ou de quitter l'entreprise. Leurs attentes évoluent et les dirigeants ont pris la mesure de leur rôle à jouer dans la transformation du modèle de l'entreprise. ”

Anis Megdich, Associé Risk Assurance & Advisory Services (RAAS), PwC Tunisie



Les dirigeants tunisiens positionnent la montée en compétences (*upskilling*) de leurs collaborateurs comme leur investissement prioritaire des 12 prochains mois à

91 %

Soit 19 points au-dessus de leurs homologues dans le monde.

Faisant écho au phénomène d'attraction et de rétention des talents, les dirigeants tunisiens répondent aussi à une forte attente de leurs collaborateurs en matière de compétences. Pour réinventer leurs entreprises, les chefs d'entreprises ne doivent pas perdre la guerre des talents. Ils cherchent à trouver l'équilibre entre la nécessité de faire le dos rond pendant la crise et maintenir en éveil les équipes pour être capable de rebondir ensuite.

L'investissement technologique (déploiement de nouvelles technologies de type Cloud, AI et autres technologies avancées) est également envisagé par 61% des dirigeants tunisiens pour l'année à venir.

“ Ce chiffre, que l'on pourrait considérer comme relativement faible (69% dans le monde), est à mettre en miroir avec celui de l'*upskilling*. L'investissement technologique qui ne s'accompagne pas d'un investissement humain n'a pas de valeur, ou perd véritablement de son impact. Or les dirigeants tunisiens projettent de déployer ces investissements de manière concomitante, ce qui est une bonne chose. La technologie n'est et ne sera un formidable levier de business qu'à la condition d'être appréhendée, comprise et manipulée par les salariés eux-mêmes. Les cas d'usage, pour permettre aux collaborateurs de comprendre la technologie, la pratiquer, et la démystifier, sont essentiels. ”

Lassaad Borji, Territory Managing Partner Tunisie, Associé Assurance

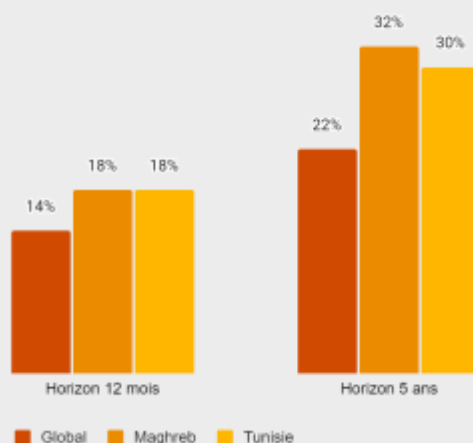
Focus sur le sujet climat

Une perception d'un risque croissant mais encore moyen terme

Les dirigeants semblent avoir engagé une course contre la montre pour lutter contre le changement climatique. S'ils perçoivent ce risque de manière croissante, ils le positionnent comme un risque à moyen terme, alors que les conséquences sur leur business se font déjà ressentir.

Cette prise en compte du risque climatique est nécessaire et semble gagner en importance d'année en année. Nous devons nous réjouir de voir les dirigeants tunisiens faire preuve d'une maturité sur ces sujets que leurs homologues dans le monde. Toutefois, le changement doit être global, et résulter d'un passage à l'action de l'**ensemble des parties prenantes** - États, entreprises et citoyens. Le prisme d'analyse du risque climat est encore dirigé sur le long terme, alors que les incidences sont réelles et déjà à l'œuvre.

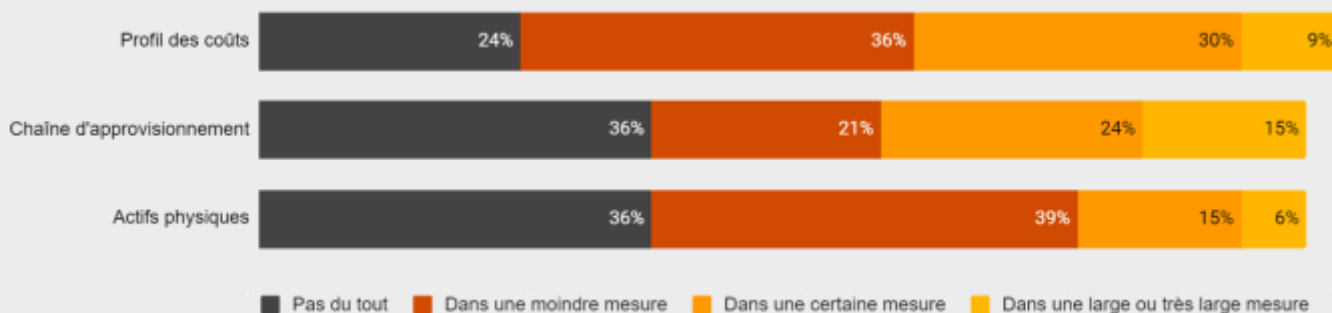
Focus sur le risque climat à horizon 12 mois et 5 ans



Un impact perçu avant tout sur les coûts

Sans surprise, les chefs d'entreprises tunisiennes prévoient un impact du risque climatique sur les coûts (9% dans une large ou très large mesure) plus que sur la chaîne d'approvisionnement (15%) ou les actifs physiques de l'entreprise (6%). Ils sont plus de 30% à ne pas percevoir l'impact de ce risque sur leurs actifs physiques.

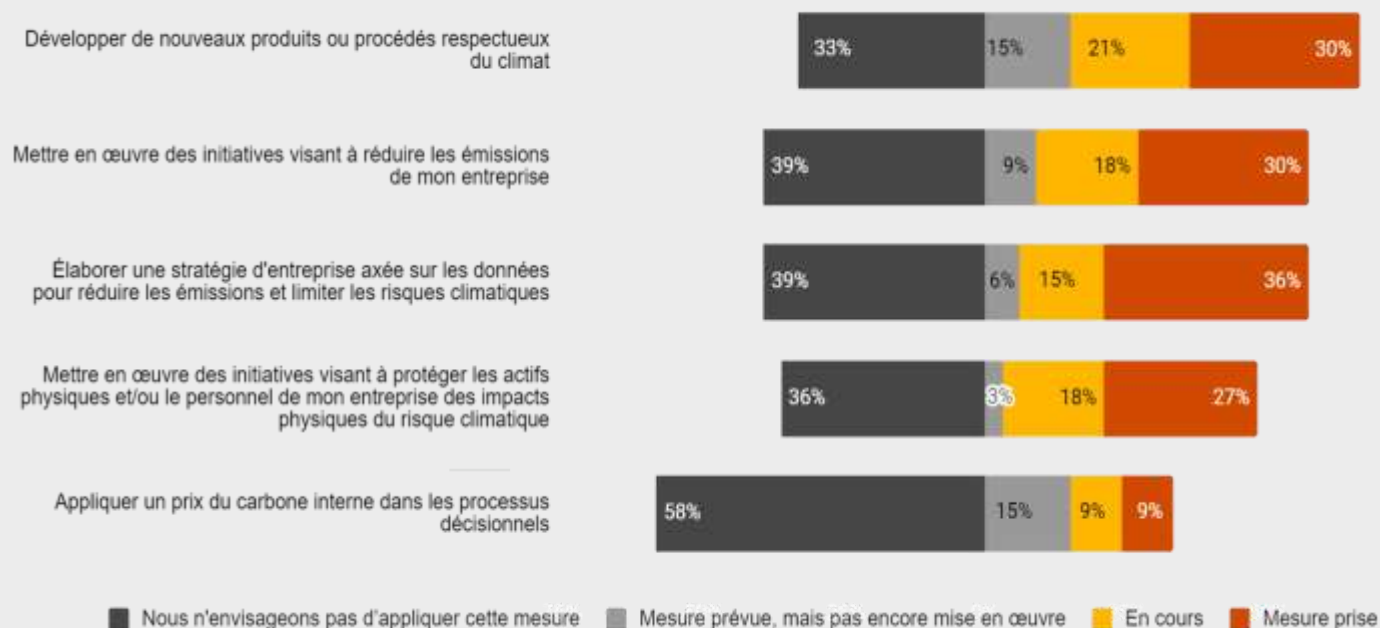
Dans quelle mesure prévoyez-vous que les aspects suivants de votre entreprise soient affectés par le risque climatique au cours des 12 prochains mois ? (Tunisie)



Un passage à l'action à divers niveaux

Conscients qu'il faut agir, les chefs d'entreprises tunisiennes ont engagé des mesures à des niveaux divers mais leurs actions se concentrent pour le moment sur une stratégie d'atténuation, au détriment des actions d'adaptation face au changement climatique. Ainsi, 30% des chefs d'entreprises tunisiennes ont déjà mené des initiatives de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et 18% déclarent avoir de telles initiatives en cours. Au total, 48% d'entre eux sont passés ou en cours de passer à l'action sur la question climatique. Dans des proportions similaires, ils sont 51% à avoir engagé ou avoir des actions en cours en matière de développement de nouveaux produits ou services respectueux du climat. Enfin, 51% des actions réalisées ou en cours concernent les stratégies développées pour réduire les émissions de GES. Dans la mesure où ils considèrent que le changement climatique a un impact limité sur leurs actifs physiques, les chefs d'entreprises prennent moins de mesures sur ce volet. Près de la moitié d'entre eux n'envisagent pas d'initiatives visant à protéger leurs actifs physiques et leur personnel des impacts du risque climatique.

Voici une liste de mesures que les entreprises peuvent prendre pour faire face au risque de changement climatique. Dans quelles proportions votre entreprise est-elle engagée dans ces mesures ?



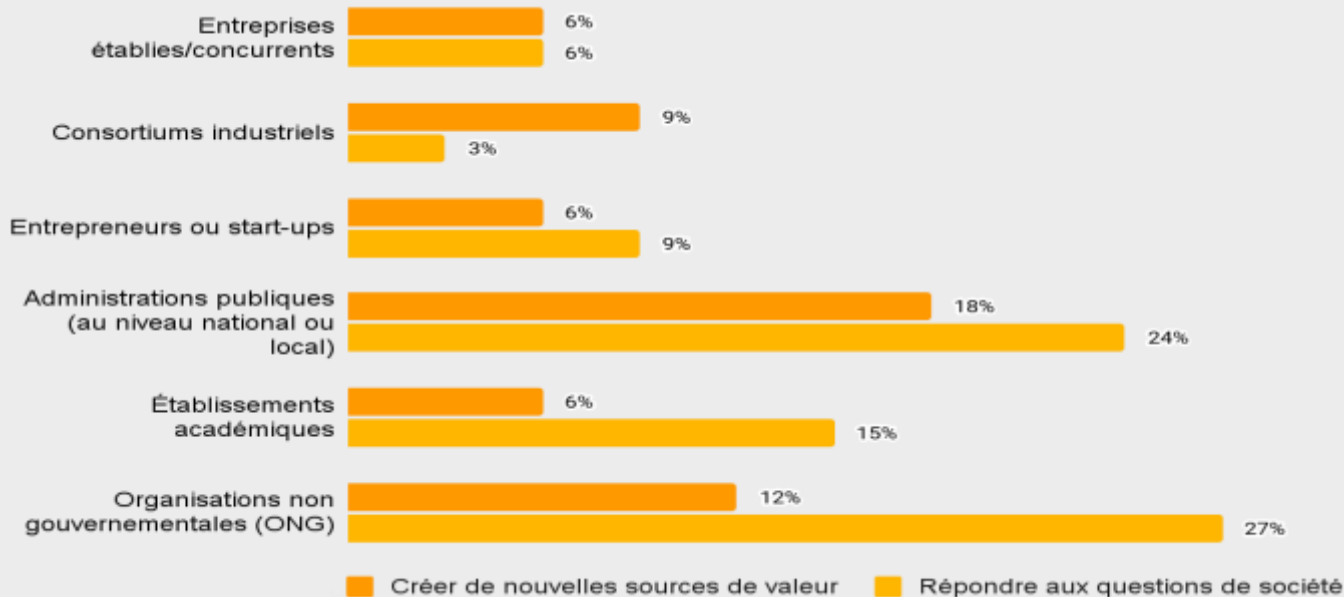
Le dirigeant au cœur du changement de modèle

Cette année, la *Global CEO Survey* de PwC questionne les chefs d'entreprises sur leur statut et s'intéresse à leurs priorités d'agenda.

Collaboration et coopération, de nouvelles voies à explorer

Face aux multiples défis posés par le contexte économique, l'une des voies explorées par les entreprises est celle de leur capacité à collaborer au-delà de ses frontières. Pour avoir un aperçu sur ces dynamiques, nous avons demandé aux CEO comment ils nouent des partenariats, avec qui et dans quel objectif.

Dans quelle mesure votre entreprise collabore t-elle avec ces différents acteurs pour créer de nouvelles sources de valeur ?



Les réponses des chefs d'entreprise montrent que les entreprises travaillent avec un large réseau de partenaires, et que ces relations sont le plus souvent nouées pour créer de nouvelles sources de valeur. La coopération avec des entreprises concurrentes (aussi appelée la coopétition) est l'une des pistes de collaboration explorées par 6% des chefs d'entreprises.

Bien qu'encore à leurs débuts, en Tunisie comme à l'étranger, ces nouvelles formes de collaboration deviennent des pistes intéressantes explorées de manière croissante par les chefs d'entreprises pour relever les défis de l'avenir. En matière de développement durable comme de réindustrialisation, les enjeux sont tels qu'aucune entreprise ne pourra les résoudre isolément. C'est pourquoi des coalitions se créent pour mettre en partage des solutions, les tester et les passer à l'échelle.

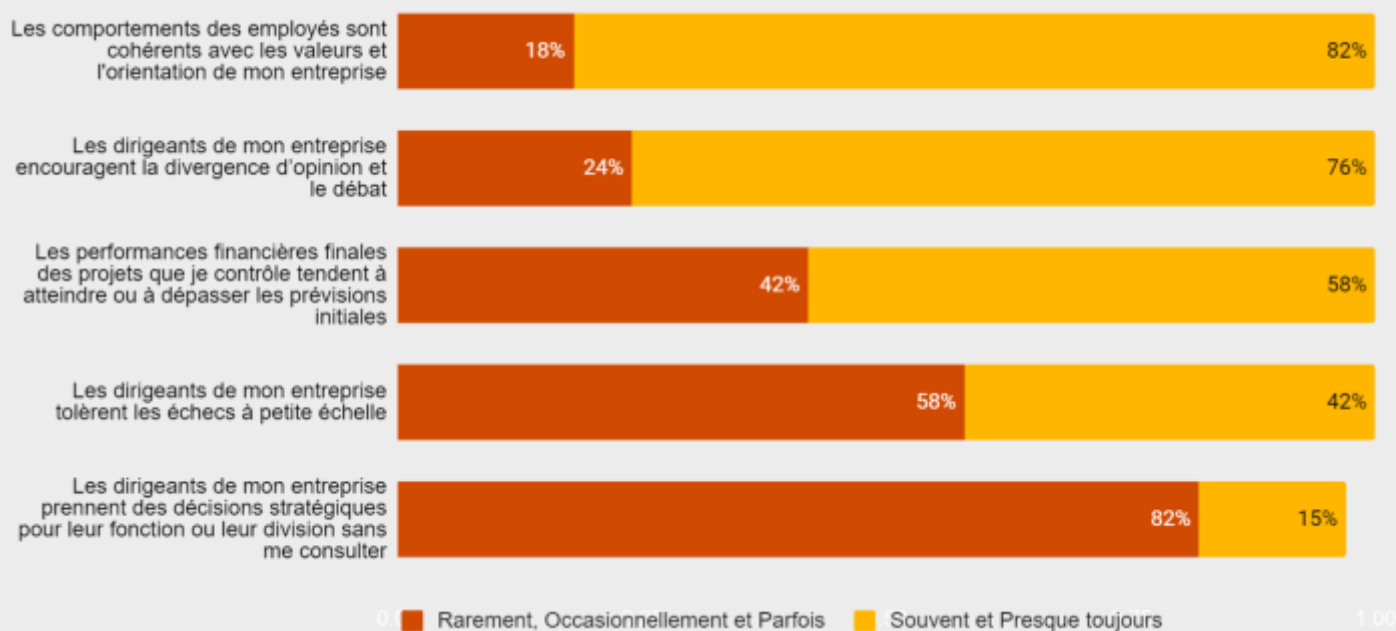
Pour s'engager efficacement dans ces nouvelles formes de collaboration, plusieurs étapes sont nécessaires : cartographier les intérêts des partenaires critiques de l'écosystème, identifier les talents, technologies, processus et connaissances que chaque partenaire peut apporter, bâtir la confiance par la réciprocité, et entretenir une culture d'entreprise qui promeut et soutient la collaboration.



Le leadership à réinventer, le défi de l'authenticité

Finalement, le dirigeant devient le premier maillon du changement : son instigateur, mais aussi son moteur. La 26^e *Global CEO Survey* questionne les dirigeants sur leur perception en matière d'alignement de leur organisation avec leur état d'esprit.

À quelle fréquence les situations suivantes se présentent-elles dans votre entreprise ?



L'immense majorité des dirigeants tunisiens (82%) perçoivent un alignement entre les valeurs de l'entreprise et le comportement des collaborateurs. Ils ont conscience dans une très large mesure que les valeurs et la quête de sens deviennent des préoccupations majeures chez les salariés. Ces derniers choisissent de rejoindre une entreprise, puis d'y rester, s'ils se retrouvent dans ses valeurs.



Faisabilité et cohérence : ce sont deux valeurs que les collaborateurs recherchent et valorisent de manière croissante, notamment sur la dimension RSE. Faisabilité dans les engagements pris mais aussi cohérence entre la vision affichée par l'entreprise et ses actions. Le dirigeant est le garant de cette cohérence, il doit guider son entreprise dans des engagements ambitieux mais réalistes, au risque de détériorer la confiance acquise auprès de ses collaborateurs et de ses parties prenantes.

Ahmed Sahnoun, Associé Capital Market and Accounting Services (CMAAS) & Assurance, PwC Tunisie

Attention toutefois à ne pas croire en l'alignement parfait. Si les dirigeants ont compris que les collaborateurs étaient plus attentifs aux engagements ESG de l'entreprise, les attentes fortes que ces derniers expriment vis-à-vis de leur employeur ne sont pas encore véritablement satisfaites.

“ Selon la 26^e *Global CEO Survey*, les dirigeants tunisiens semblent prêts à se projeter dans le futur et expriment leur ambition de relever les défis de demain à l'aide de stratégies audacieuses. Pour autant, cela nécessite de construire un nouveau modèle qui doit aller de pair avec un leadership innovant et une capacité à s'adapter, à déléguer. Dans ce monde plus complexe et incertain, il faut veiller à faire évoluer les postures managériales au même rythme pour relever les défis efficacement. En incarnant les valeurs et la culture de l'entreprise, les dirigeants doivent viser l'authenticité. Le sonner “vrai” est essentiel. ”

Lassaad Mellouli, Associé Assurance, PwC Tunisie



Conclusion

Le dirigeant à l'épreuve de la confiance

Le dirigeant est au cœur des transformations que l'entreprise, et plus largement la société, doivent initier pour relever les défis d'un avenir qui s'annonce complexe.

Nous ne transformons bien qu'avec notre écosystème. Chez PwC, nous sommes convaincus que cela passera aussi par le collectif. Partenariat, coalition, association, groupement d'intérêt économique, coopérative, *think tank*, *do tank*, *open innovation*... Quel que soit le modèle retenu, l'idée de s'associer pour relever un défi insurmontable à l'échelle d'une seule entreprise doit faire son chemin. C'est pour répondre à cette attente des dirigeants de toutes nos régions que PwC met en partage des solutions en réponse à deux problématiques essentielles, le développement durable et la relocalisation.

À la fois aux premières loges et moteur des changements, le dirigeant doit regarder vers l'avenir avec confiance sans éluder les difficultés à surmonter. Donner du sens et transformer durablement l'entreprise sera plus que jamais notre défi collectif pour les années à venir.

Méthodologie

PwC a interrogé **4410 dirigeants** dans **105 pays et territoires** du 4 octobre au 11 novembre 2022.

Les chiffres mondiaux et régionaux de ce rapport sont pondérés proportionnellement au PIB nominal du pays ou de la région afin de garantir que les opinions des CEO sont représentatives de toutes les grandes régions.

Les chiffres par secteur et par pays sont basés sur les données non pondérées de l'échantillon complet de 4410 réponses.

Les dirigeants tunisiens ont été 33 à répondre à l'enquête 2022 :

- **36%** d'entre eux dirigent des entreprises dont le chiffre d'affaires est entre **50 millions USD et 25 milliards USD**.
- **27%** d'entre eux dirigent des entreprises **sur le marché de la B.V.M.T.**
- **36%** dirigent des entreprises avec un effectif entre **500 et 10.000 employés**.

Contacts

Lassaad Borji

Territory Managing Partner Tunisie
Associé Assurance
lassaad.borji@pwc.com

Amina Fradi

Associée Tax and Legal Services
amina.fradi@pwc.com

Moez Kamoun

Associé Consulting
moez.kamoun@pwc.com

Mabrouk Maalaoui

Associé Tax Services
mabrouk.maalaoui@pwc.com

Abir Matmti

Associée Deals
Inclusion & Diversity Leader Maghreb
abir.matmti@pwc.com

Anis Megdich

Associé RAAS
anis.megdich@pwc.com

Lassaad Mellouli

Associé Assurance
lassaad.mellouli@pwc.com

Ahmed Sahnoun

Associé CMAAS & Assurance
ahmed.sahnoun@pwc.com

Philippe Trouchaud

Associé, Chief Technology
& Products Officer
philippe.trouchaud@pwc.com

Analyse Tunisie - Équipe rédaction

Amel Ouertani

Directrice PwC Tunisie -
Consulting
amel.o.ouertani@pwc.com

Rayhana Kraiem

Associate PwC Tunisie -
Consulting
rayhana.kraiem@pwc.com

<https://tunisie.pwc.fr/fr/publications/26eme-annual-global-ceo-survey.html>