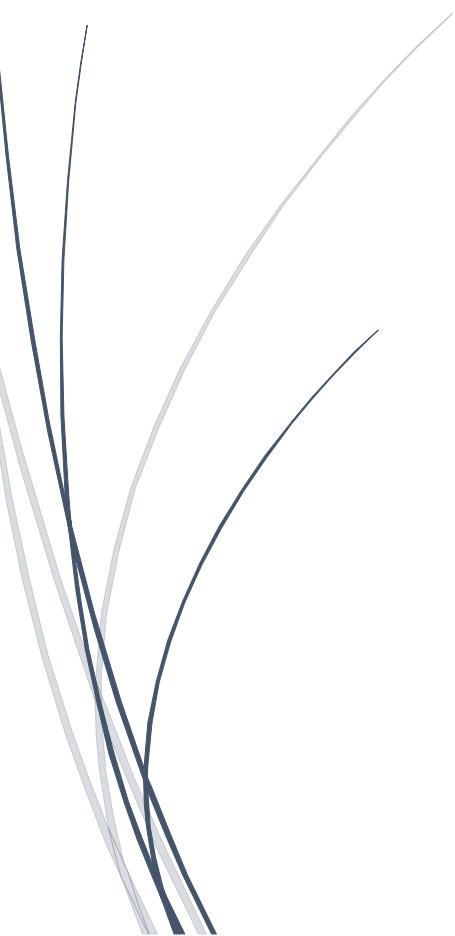


# CEO 50

Les priorités des dirigeants  
Tunisiens face à l'instabilité



# I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En 2025, les entreprises tunisiennes évoluent dans un environnement marqué par une combinaison persistante d'incertitudes réglementaires, de frictions de marché et de vulnérabilités structurelles. L'enquête réalisée par l'IACE auprès d'un panel représentatif de dirigeants d'entreprise montre qu'en dépit d'une résilience manifeste (62% des entreprises ont atteint leurs objectifs de rentabilité en 2024) plusieurs contraintes continuent de limiter la capacité du secteur privé à investir, innover et améliorer durablement sa productivité.

Les principaux défis identifiés par les CEO incluent :

- Imprévisibilité du cadre réglementaire et fiscal, qui augmente le coût de conformité et freine la planification stratégique ;
- Contraintes administratives persistantes, générant des délais opérationnels et réduisant l'agilité des entreprises ;
- Accès au financement limité, particulièrement pour les PME, en raison d'un système financier encore peu orienté vers le risque productif ;
- Concurrence informelle, créant des distorsions de marché et freinant l'investissement dans l'innovation et la qualité ;
- Déficit d'innovation, lié à un rythme technologique mondial plus rapide que l'ajustement national.

L'analyse des résultats de l'enquête indique que la majorité des investissements est consacrée au remplacement d'actifs amortis et à la consolidation des capacités existantes, tandis que les projets disruptifs ou de diversification sont différés. Ce comportement contraste avec d'autres

économies émergentes telles que le Maroc<sup>1</sup>, l'Inde<sup>2</sup> ou le Brésil<sup>3</sup> où, malgré des contraintes similaires, les entreprises adoptent des stratégies plus offensives et innovantes.

Ces constats soulignent la nécessité d'un renforcement de la gouvernance publique, de la stabilisation du cadre réglementaire, de la simplification administrative et de l'amélioration des mécanismes de financement productif, afin de libérer le potentiel d'investissement et soutenir l'innovation.

L'IACE prévoit de transformer cette enquête en baromètre régulier de perception des dirigeants tunisiens, afin de suivre les évolutions, anticiper les dynamiques à venir et éclairer la formulation de politiques publiques adaptées.

---

<sup>1</sup> <https://www.unido.org/publications>

<sup>2</sup> <https://www.imf.org/en/Countries/IND>

<sup>3</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/brazil>

## II. INTRODUCTION

Dans un contexte économique et institutionnel instable, marqué par des incertitudes macroéconomiques, des réformes fréquentes et des défis structurels, la perception des dirigeants constitue un indicateur essentiel pour analyser les dynamiques du secteur privé. Les enquêtes de perception managériale sont largement utilisées par les institutions internationales pour évaluer les contraintes vécues, les arbitrages stratégiques et la capacité d'investissement des entreprises.

C'est dans cette perspective que l'IACE a mené, en 2025, une enquête auprès d'une cinquantaine de CEO tunisiens représentant des secteurs stratégiques. L'objectif est double : produire un diagnostic actualisé des perceptions managériales et situer ces résultats dans un cadre comparatif international, en examinant comment les entreprises dans d'autres économies émergentes réagissent à des contraintes similaires.

L'enquête porte sur trois dimensions principales :

1. Viabilité des modèles économiques, évaluée en termes de résilience, durabilité et capacité à maintenir une trajectoire de productivité malgré les risques structurels ;
2. Arbitrages entre consolidation et transformation, notamment en matière d'investissement technologique et d'innovation versus préservation des actifs existants ;
3. Contraintes institutionnelles et structurelles, couvrant les obstacles réglementaires, fiscaux, administratifs, financiers et technologiques susceptibles de freiner l'expansion ou la modernisation.

Les résultats sont analysés selon trois axes :

- **Confiance sous pression** : évaluation de la soutenabilité des modèles économiques dans un environnement incertain ;

- **Croissance prudente** : examen des choix d'investissement et de l'équilibre entre consolidation et innovation ;
- **Freins systémiques** : identification des obstacles structurels et institutionnels limitant la transformation productive.

Cette structure permet de mettre en lumière les leviers de compétitivité, d'éclairer les arbitrages stratégiques des entreprises et de contribuer à la formulation de politiques publiques visant à instaurer un environnement des affaires plus prévisible et propice à la croissance et à l'innovation.

## III. CONFIANCE SOUS PRESSION

En 2025, la confiance des dirigeants tunisiens dans la durabilité de leurs modèles économiques reste sélective et conditionnelle. L'enquête de l'IACE indique que, malgré des frictions institutionnelles persistantes et une visibilité limitée sur le cadre réglementaire, 62 % des entreprises ont atteint leurs objectifs de rentabilité en 2024. Cette performance souligne la résilience opérationnelle du secteur privé, mais la confiance stratégique ne se traduit pas systématiquement par des initiatives de transformation ou d'innovation.

### 3.1. Prévisibilité institutionnelle : un déterminant central

Les résultats de l'enquête menée par l'IACE auprès d'une cinquantaine de CEO, représentant les entreprises tunisiennes les plus influentes et issues de secteurs variés, révèlent un constat largement partagé : le principal facteur de vulnérabilité n'est pas le risque économique en lui-même, mais l'incertitude réglementaire et institutionnelle.

Les dirigeants interrogés pointent notamment la fiscalité fluctuante, la lenteur administrative, l'absence de visibilité sur l'évolution des règles, ainsi que des réformes partielles dépourvues de cohérence d'ensemble. Dans ces conditions, planifier à moyen et long terme devient extrêmement difficile, ce qui renforce l'aversion au risque et entretient une prudence structurelle dans les décisions d'investissement et d'innovation.

**« Nous savons où nous voulons aller, mais tant que les règles du jeu ne sont pas claires, nous restons sur la défensive. La rentabilité est atteinte, mais l'innovation attend un environnement plus sûr ».**

Cette perception est confirmée dans d'autres économies émergentes : le *World Economic Forum-Executive Opinion Survey 2023*, montre que l'instabilité réglementaire et la lenteur administrative sont identifiées comme principaux freins à l'investissement<sup>4</sup>.

Cependant, l'intensité de cette contrainte en Tunisie est accentuée par des vulnérabilités structurelles spécifiques, telles qu'une concurrence informelle élevée et un accès limité au financement productif.

### **3.2 Une prudence stratégique rationnelle**

Face à cette incertitude, les dirigeants adoptent une stratégie d'optimisation prudente. L'enquête révèle que les entreprises privilégient la consolidation des activités existantes, l'amélioration de la productivité et le maintien de marges opérationnelles robustes. Les investissements se concentrent sur le remplacement d'équipements amortis et l'extension des périmètres existants, tandis que les projets disruptifs et de diversification restent différés.

**« Le risque économique n'est pas notre inquiétude principale, c'est l'incertitude sur les règles du jeu ».**

La comparaison internationale souligne la singularité tunisienne : au Brésil<sup>5</sup>, malgré une inflation élevée et une bureaucratie complexe, les entreprises adoptent des stratégies offensives en investissant dans l'innovation pour maintenir leur compétitivité. Au Maroc, même confrontées à la volatilité des prix des matières premières, les entreprises conservent une capacité d'initiative importante, surtout dans les secteurs exportateurs<sup>6</sup>. En Inde, les tensions

<sup>4</sup> [World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2023, Global Competitiveness Report](https://www.weforum.org/reports/executive-opinion-survey-2023-global-competitiveness-report/)

<sup>5</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/brazil>

<sup>6</sup> [Haut-Commissariat au Plan, Maroc, Enquête sur la compétitivité des entreprises 2023](https://www.hcp.gov.tn/fr/rapport-danalyse-de-la-competitivite-des-entreprises-2023)

géopolitiques et les risques climatiques incitent les CEO à diversifier leurs activités et à intégrer la résilience opérationnelle<sup>7</sup>.

### 3.3 Implications pour la transformation

Cette prudence conditionnelle influence directement les trajectoires d'investissement et de transformation. Les ressources sont allouées à la consolidation et à la sécurisation des actifs existants, retardant la montée en gamme, la diversification et l'adoption de technologies de rupture. La confiance repose ainsi sur un équilibre subtil : garantir la performance immédiate tout en différant toute initiative structurelle jusqu'à ce que la stabilité institutionnelle réduise le risque stratégique.

---

<sup>7</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/india>

## VI. CROISSANCE PRUDENTE

En 2025, les entreprises tunisiennes affichent une performance financière globalement solide.

En effet, 62% des répondants déclarent avoir atteint leurs objectifs de rentabilité en 2024, ce qui témoigne d'une résilience notable face à un environnement institutionnel instable.

Toutefois, cette solidité s'accompagne d'une dynamique de croissance prudente, centrée sur la consolidation des actifs existants plutôt que sur l'expansion stratégique ou l'innovation disruptive.

### 4.1 Allocation du capital et priorités d'investissement

L'analyse quantitative révèle que les investissements des entreprises tunisiennes restent fortement orientés vers la gestion des actifs et la continuité opérationnelle. Les dirigeants indiquent que 46% de leurs investissements sont consacrés au remplacement d'équipements amortis, 33% à l'extension du périmètre existant, tandis que l'innovation et la diversification représentent respectivement 12% et 9%. Cette allocation traduit une approche rationnelle : sécuriser la performance immédiate tout en limitant l'exposition aux risques institutionnels.

**« Nous investissons d'abord dans le remplacement des équipements et l'extension du périmètre existant. Toute initiative disruptive attend plus de clarté sur les règles fiscales et réglementaires ».**

Les principaux freins à une croissance plus audacieuse incluent la variabilité du cadre réglementaire, les délais administratifs et la concurrence informelle, qui réduisent l'incitation à prendre des risques pour des projets innovants ou disruptifs. De plus, 27% des dirigeants citent l'accès limité au financement comme un obstacle majeur.

#### **4.2 Comparaison internationale : stratégies émergentes plus offensives**

La prudence tunisienne contraste avec les comportements observés dans d'autres économies émergentes confrontées à des contraintes similaires. Au Brésil, malgré une inflation élevée et une bureaucratie complexe, les entreprises investissent de manière proactive dans l'innovation pour maintenir leur compétitivité<sup>8</sup>. Au Maroc, la volatilité des prix des matières premières et les contraintes sectorielles n'empêchent pas les entreprises d'engager des projets de transformation, notamment dans les secteurs exportateurs<sup>9</sup>. En Inde, les tensions géopolitiques et les risques climatiques incitent les dirigeants à développer des stratégies résilientes, combinant diversification, innovation technologique et anticipation des risques<sup>10</sup>. Ces comparaisons suggèrent que la prudence tunisienne n'est pas le résultat d'un faible appétit pour le risque, mais d'une perception élevée du risque institutionnel domestique. Alors que dans d'autres contextes, les contraintes externes déclenchent des stratégies offensives, en Tunisie elles conduisent à une consolidation défensive.

#### **4.3 Les déterminants structurels de la prudence stratégique**

Au-delà du cadre réglementaire, plusieurs vulnérabilités structurelles freinent l'expansion et la transformation productive des entreprises tunisiennes.

Les CEO interrogés identifient en premier lieu une capacité d'innovation perçue comme limitée (31%), imputée à la fragmentation des écosystèmes technologiques, à l'insuffisante articulation entre universités, centres de recherche et tissu industriel, ainsi qu'à l'absence de dispositifs d'incitation ciblés et cohérents. Ils signalent également une concurrence informelle particulièrement élevée (44%), qui exerce une pression directe sur les marges et réduit l'intérêt économique d'investir dans la différenciation, l'amélioration qualitative ou la montée en gamme des produits et services. En outre, les dirigeants évoquent des contraintes récurrentes d'accès au financement (27%), notamment pour les projets innovants, émergents ou à profil de risque

<sup>8</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/brazil>

<sup>9</sup> Haut-Commissariat au Plan, Maroc, *Enquête sur la compétitivité des entreprises 2023*

<sup>10</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/india>

élevé, dans un contexte où le secteur bancaire demeure marqué par une forte aversion au risque.

Ces défis s'inscrivent dans un environnement institutionnel caractérisé par des fragilités réglementaires persistantes, une faible prévisibilité des règles et des réformes partielles difficiles à anticiper, ce qui complique la planification stratégique à moyen et long terme.

Cette combinaison de facteurs explique pourquoi les entreprises privilégient naturellement la sécurisation des marges, la continuité opérationnelle et la gestion prudente de la trésorerie plutôt que l'investissement dans l'innovation ou la diversification.

**« Nous préférons consolider avant d'innover. On ne bâtit pas une stratégie de rupture sur des fondations incertaines. »**

Cette stratégie de résilience, bien que rationnelle, produit des effets macroéconomiques significatifs : elle tend à ralentir la montée en gamme technologique, limite la capacité à se positionner sur des segments à plus forte valeur ajoutée et retarde l'intégration dans des chaînes de valeur compétitives au niveau régional ou international.

Ainsi, la durabilité de la croissance future dépendra largement de la capacité des autorités publiques à sécuriser un cadre réglementaire stable, réduire les frictions administratives, développer des mécanismes de financement productif adaptés au risque et instaurer un environnement favorable à l'innovation. En d'autres termes, la résilience actuelle doit devenir un tremplin vers la transformation, et non un mode de gestion permanent.

## V. LES FREINS SYSTÉMIQUES

L'analyse des résultats de l'enquête menée par l'IACE, met en évidence un ensemble de contraintes structurelles et institutionnelles qui conditionnent fortement la capacité des entreprises à investir et à se transformer. Bien que 62% des CEO aient atteint leurs objectifs de rentabilité en 2024, la trajectoire d'expansion et d'innovation demeure freinée par un environnement caractérisé par une incertitude réglementaire persistante, des frictions administratives et fiscales, ainsi que par des vulnérabilités structurelles.

**« Ce n'est pas le risque économique qui nous inquiète, c'est l'incertitude sur les règles du jeu ».**

Ce témoignage reflète le consensus partagé parmi les CEO : l'incapacité à anticiper les évolutions réglementaires et fiscales constitue le principal verrou limitant la transformation productive.

### 5.1 Typologie des freins systémiques

Les CEO identifient plusieurs freins systémiques :

Tableau 1 : Principaux freins systémiques identifiés par les CEO

Axe principal	Nature de la contrainte	Impact perçu
<i>Administratif et réglementaire</i>	<i>Lenteur, opacité, lourdeur</i>	<i>Retarde ou bloque les projets</i>
<i>Financier et fiscal</i>	<i>Accès limité au crédit, pression fiscale, inflation</i>	<i>Réduit la capacité d'investissement</i>
<i>Conjoncture et visibilité</i>	<i>Incertitude nationale et internationale</i>	<i>Freine la planification stratégique</i>
<i>Structurel et sectoriel</i>	<i>Informalité, foncier, infrastructures</i>	<i>Limite la compétitivité et la diversification</i>
<i>Technologique</i>	<i>Mutation rapide, coûts élevés</i>	<i>Risque d'obsolescence ou d'inadéquation</i>
<i>Interne et stratégique</i>	<i>Choix de prudence, recentrage</i>	<i>Report ou annulation volontaire des projets</i>

Cette typologie met en lumière que la transformation des entreprises tunisiennes est conditionnée par la stabilité et la prévisibilité des règles institutionnelles. La lenteur administrative, la complexité réglementaire et les frictions fiscales constituent des obstacles structurels limitant la planification stratégique et retardant l'engagement dans des projets à fort impact.

## **5.2 Impact sur l'investissement et la transformation**

Les freins institutionnels et structurels identifiés pèsent lourdement sur l'allocation du capital : les entreprises tendent à consolider leurs actifs existants et à sécuriser la rentabilité à court terme, au détriment des initiatives d'innovation, de diversification ou de modernisation technologique.

**« Nous préférons stabiliser nos opérations et protéger nos marges avant d'envisager des projets à forte valeur ajoutée. »**

Cette logique de résilience conditionnelle correspond à un arbitrage rationnel : limiter l'exposition aux risques dans un environnement perçu comme incertain plutôt que de saisir des opportunités de croissance incertaines.

Quand on compare cette dynamique aux pratiques observées dans d'autres économies émergentes, la singularité tunisienne apparaît clairement. Au Brésil, malgré une bureaucratie complexe et une inflation élevée, la pression concurrentielle pousse les entreprises à investir dans des projets innovants et audacieux.<sup>11</sup> Au Maroc, malgré la volatilité des prix et des contraintes sectorielles, les dirigeants déploient des stratégies combinant prudence opérationnelle et innovation ciblée pour préserver leur position compétitive.<sup>12</sup> En Inde, confrontées à des tensions géopolitiques et à des risques climatiques, les entreprises adoptent

---

<sup>11</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/brazil>

<sup>12</sup> [Haut-Commissariat au Plan, Maroc, Enquête sur la compétitivité des entreprises 2023](#)

des stratégies résilientes (diversification, anticipation des chocs, et gestion proactive des risques<sup>13</sup>).

Ces comparaisons suggèrent que la prudence observée en Tunisie n'est pas le signe d'un manque d'ambition, mais le reflet d'une perception élevée des risques institutionnels et réglementaires. Là où d'autres économies émergentes parviennent à transformer des contraintes en leviers d'innovation et de montée en gamme, la fragilité institutionnelle en Tunisie génère une posture défensive, freinant la modernisation technologique et limitant les investissements structurants.

### 5.3 Implications pour les politiques publiques

L'identification des freins systémiques souligne l'urgence d'interventions publiques ciblées :

- **Stabilisation réglementaire et fiscale** : réduire l'incertitude et clarifier les trajectoires de réformes.
- **Simplification administrative** : alléger les procédures pour réduire délais et coûts de conformité.
- **Renforcement du financement productif** : faciliter l'accès au crédit pour les projets innovants et à forte valeur ajoutée.
- **Soutien à la modernisation technologique et infrastructurelle** : limiter l'obsolescence et renforcer la compétitivité sectorielle.

Sans action coordonnée, les entreprises continueront de privilégier la consolidation défensive au détriment de la transformation et de la montée en gamme technologique.

---

<sup>13</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/india>

## VI. RECOMMANDATIONS

- **Stabilisation institutionnelle** : Clarifier les règles et publier des trajectoires de réformes pour renforcer la confiance des entreprises et encourager l'investissement stratégique.
- **Simplification administrative** : Réduire les délais et coûts de conformité via numérisation et guichet unique pour améliorer l'agilité opérationnelle.
- **Financement productif** : Développer des mécanismes ciblés et des incitations publiques pour soutenir l'innovation, la diversification et les projets à forte valeur ajoutée.
- **Soutien à l'innovation et à la technologie** : Promouvoir l'adoption de technologies de rupture, renforcer les compétences et créer des écosystèmes collaboratifs pour moderniser l'industrie.
- **Coordination et approche intégrée** : Prioriser les réformes selon leur impact sur la confiance, suivre les perceptions des dirigeants et transformer les contraintes en opportunités de croissance.

## VII. CONCLUSION

L'analyse conduite par l'IACE révèle que, malgré leur résilience, les entreprises tunisiennes demeurent fortement contraintes par l'incertitude réglementaire, les lourdeurs administratives ainsi que par des limitations financières et technologiques. Ces obstacles structurants freinent la planification stratégique, l'investissement dans l'innovation et la montée en gamme, limitant ainsi la compétitivité à long terme.

Afin de suivre ces évolutions et d'orienter de manière plus ciblée les politiques publiques, l'IACE mettra en place un baromètre régulier des perceptions des dirigeants. Sa périodicité et en fait un outil stratégique capable d'anticiper les besoins du secteur privé et d'éclairer la formulation de mesures adaptées.

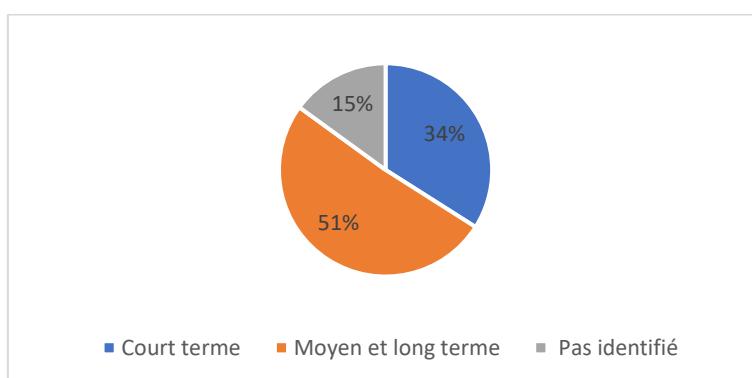
La transformation durable du tissu économique tunisien dépendra ainsi de la capacité des autorités et des acteurs privés à instaurer un environnement prévisible, transparent et propice à une prise de risque raisonnée, condition indispensable pour stimuler l'innovation, favoriser la montée en gamme et renforcer la compétitivité sur les marchés internationaux.

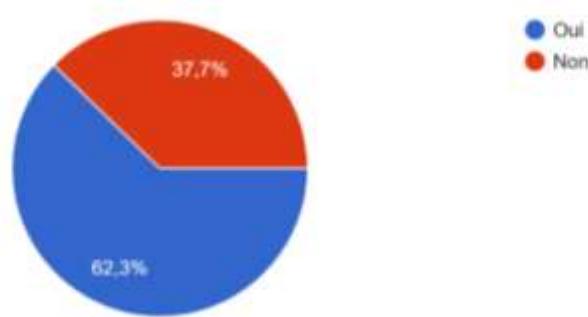
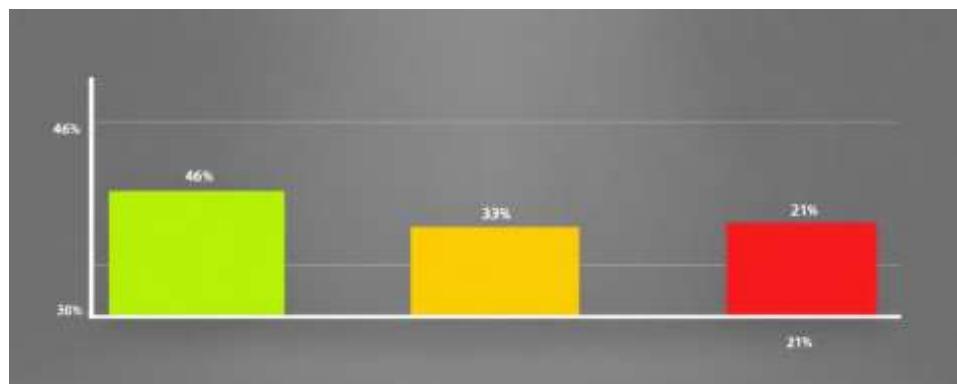
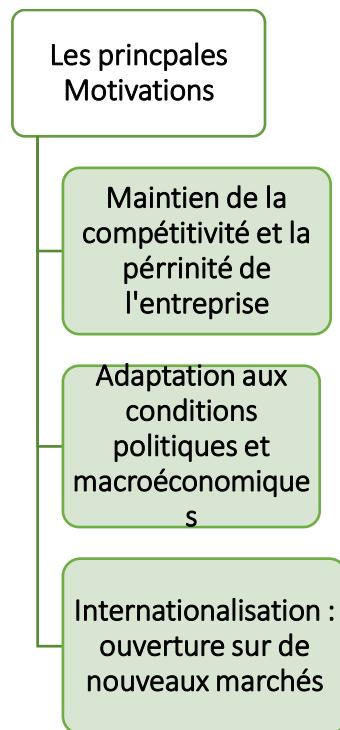
## ANNEXES

Figure 1: Les préoccupations identifiées par les chefs d'entreprises Tunisiens en 2025

<b>Les principales préoccupations</b>	Incertitude économique et réglementaire
	Lourdeur administrative
	Innovation Limitée

Figure 2: Perceptions des CEO quant à la viabilité du modèle économique de leurs modèles économiques



*Figure 3: Réalisation de résultats prévus**Figure 4: Répartition des investissements**Figure 5: Motivations envers les investissements*

*Figure 6 : Sources d'incertitude citées*