

جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

**Mastère professionnel en Optimisation et  
Modernisation des Entreprises MOME**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

***Comportement stratégique des entreprises  
Tunisiennes post-révolution***

***Réalisé par :  
Souheil ARFAOUI***

***Encadré par :  
Hamed BEN RABEH***

*Année universitaire : 2012/2013*

# Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à adresser mes vifs remerciements aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

Je voudrais remercier Monsieur Hamed Ben Rabeh, mon encadreur tout au long de ce projet.

Par la même occasion, j'exprime mes sincères remerciements à mon entreprise, l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, qui m'a soutenu pour la réalisation de mon projet.

Aussi je tien à remercier tous les responsables de l'Université Virtuelle de Tunis pour leur contribution à notre formation.

En fin, un merci très spéciale à toute ma famille pour leur compréhension en particulier mon fils Aziz et ma Fille Kenza.

# Résumé

Deux ans après la révolution, l'économie tunisienne tourne désormais au ralenti. La révolution a aggravée la situation par l'instabilité politique, les conflits sociaux et la crise économique.

L'entreprise comme étant un acteur majeur dans l'économie, est au cœur des chocs endogènes et exogènes qui s'exerce sur le tissu économique, l'entreprise est dans l'obligation de déterminer une stratégie de succès pour réussir le changement et maintenir son avantage concurrentiel.

Notre travail consiste en l'analyse de comportement stratégique de l'entreprise industrielle opérante dans le secteur des industries mécaniques et électrique en termes d'avantage concurrentiel pour faire face aux changements de l'environnement, identifier les stratégies de succès et mettre l'accent sur les fonctions les plus affecté par les événements liés à la révolution du 14 janvier 2011.

**Mots clés :** changements, révolution, stratégie de succès, avantage concurrentiel, chaine de valeur

# Table des matières

<b><i>Introduction générale</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Chapitre 1 : Analyse de l'environnement externe avant et après la révolution</i></b>	
1.1. Analyse rétrospective.....	4
1.1.1 Analyse de l'environnement.....	4
1.1.2 Climat d'affaires et compétitivité de l'entreprise.....	11
1.2. Analyse post révolution.....	13
1.2.1 Analyse de l'environnement.....	13
1.2.2 Climat d'affaires et compétitivité de l'entreprise.....	17
<b><i>Chapitre 2 : Les acteurs du système et l'impact sur l'entreprise</i></b>	
2.1. Le secteur des industries mécaniques et électriques.....	21
2.1.1 Le tissu industriel des entreprises mécaniques et électriques.....	21
2.1.2 Les caractéristiques du secteur des industries mécaniques et électriques.....	21
2.2. L'administration.....	23
2.3. Les partenaires sociaux.....	25
2.4. Incidences sur les entreprises industrielles.....	27
<b><i>Chapitre 3 : Analyse de l'environnement concurrentiel, positionnement stratégique et chaîne de valeur de l'entreprise</i></b>	
3.1. L'enquête de terrain.....	38
3.1.1 Déroulement de l'enquête.....	39
3.1.2 Résultats de l'enquête.....	40
3.2. Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise.....	50
3.2.1. Les activités principales.....	50
3.2.2 Les activités de soutien.....	52
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b>54</b>

# Table des figures

Figure 1.1 : Evolution du PIB

Figure 1.2 : Evolution de l'investissement direct étranger

Figure 1.3 : Stade d'évolution économique

Figure 1.4 : Produit Intérieur Brut par habitant

Figure 1.5 : Evolution du chômage en Tunisie

Figure 1.6 : Indice "Ease of Doing Business"

Figure 1.7 : Principaux freins à la pratique des affaires

Figure 2.1 : Croissance de PIB en rythme annuel

Figure 2.2 : Indice de la liberté économique

Figure 2.3 : Répartition spatiale de soins de santé et des activités économiques

Figure 2.4 : Evolution de taux de chômage

Figure 3.1 : Indicateur de climat des affaires

Figure 3.2 : Répartition des entreprises répondantes selon la taille, le secteur et le régime

Figure 3.3 : Impact des changements sur la production selon le secteur et la taille

Figure 3.4 : Baisse de l'activité : production-chiffre d'affaires-exportation

Figure 3.5 : Durée de suspension de la production

Figure 3.6 : Raisons de suspension de la production

Figure 3.7 : Répartition des entreprises selon la durée des grèves

Figure 3.8 : Pertes supportées en termes de chiffre d'affaires

Figure 3.9 : Actions engagées pour faire face à l'insécurité

Figure 3.10 : Répartition des coûts de sécurité supplémentaires en termes de CA

Figure 3.11 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées

Figure 3.12 : Répartition des entreprises selon la taille et le secteur

Figure 3.13 : Evolution des appréciations de climats d'affaires

Figure 3.14 : Evolution du chiffre d'affaires à l'exportation

Figure 3.15 : Evolution des effectifs à l'exportation

Figure 3.16 : Répartition des entreprises fermées selon l'origine des capitaux

Figure 3.17 : Répartitions des emplois perdus selon le secteur

Figure 3.18 : Indicateur synthétique de l'activité industrielle

Figure 3.19 : Répartition des entreprises selon le secteur et les emplois créés

Figure 3.20 : Répartition des entreprises par tranche d'emplois

Figure 3.21 : Répartition des entreprises selon la forme juridique

Figure 3.22 : chronologie de la création d'entreprise dans le secteur IME

Figure 4.1 : Environnement économique de l'entreprise

Figure 4.2 : Environnement socio-économique

Figure 4.3 : Environnement politique, légal et technologique

Figure 4.4 : Evolution du potentiel de l'entreprise

Figure 4.5 : Evolution de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Figure 4.6 : Dynamique concurrentiel

Figure 4.7 : Stratégie adoptée par l'entreprise

Figure 4.8 : Stratégie de développement de l'entreprise

Figure 4.9 : Stratégie de croissance de l'activité

Figure 4.10 : Orientation Stratégique et perspective

Figure 4.11 : Impact sur le choix stratégique

Figure 4.12 : Evaluation de la stratégie adoptée

Figure 4.13 : Stratégie adoptée par secteur d'activité

Figure 4.14 : Stratégie de croissance par secteur d'activité

Figure 4.15 : Impact sur le choix stratégique par secteur d'activité

Figure 4.16 : Evaluation de la stratégie adoptée par secteur d'activité

Figure 4.17 : schéma de la chaîne de valeur de l'entreprise (modèle Porter)

Figure 5.1 : Les variables les plus sensibles aux changements

# Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Nature des relations employé – employeur

Tableau 3.1 : Evolution des principaux indicateurs du secteur IME

Tableau 4.1 : Contenu du questionnaire

Tableau 4.2 : Caractéristiques de l'échantillon

# Introduction générale

La Tunisie évolue dans un contexte de changements profonds qui touchent le système politique, social et économique en plus de la pression des changements à l'échelle internationale qui s'amplifient avec l'effet de la mondialisation et l'ouverture du pays sur son environnement extérieur.

Le secteur industriel forme l'un des piliers de l'économie tunisienne produisant 30% de la richesse nationale. L'industrie manufacturière, forte d'un tissu industriel de 5714 unités industrielles employant plus de 518 mille postes d'emplois, participe par 18 % dans le produit intérieur brut du pays.

Dans une industrie manufacturière diversifiée, le secteur des industries mécaniques et électrique est considéré comme locomotive du secteur. En effet le secteur des IME représente plus de 30% des exportations avec une croissance annuelle de 20%. Ce secteur compte près de 1000 entreprises qui assurent 24,5% des emplois dans l'industrie manufacturière, le secteur des IME reflète significativement le développement et l'évolution de l'industrie Tunisienne.

L'entreprise industrielle est au cœur de l'activité économique dans une économie de marché, telle qu'adoptée par la Tunisie durant les deux dernières décennies. C'est un sous-système évoluant dans un environnement complexe en perpétuel changement. Pour assurer sa survie, voir améliorer ses performances, l'entreprises est condamnée à se remettre en cause chaque jour en cherchant la meilleure stratégie à adopter, identifier les facteurs clés de succès et de maintenir son avantage concurrentiel.

Notre travail tiendra compte des études et enquêtes déjà réalisées sur le comportement des entreprises tunisiennes et l'impact de la révolution ainsi qu'une enquête de terrain qui mettra l'accent sur la stratégie mise en œuvre avant et après la révolution, la perception des entreprises industrielles des changements à travers une enquête d'un échantillon représentatif du secteur des IME.

A fin d'analyser le comportement stratégique des entreprises Tunisiennes face aux changements liés à la révolution, on procèdera en trois partie. La première sera dédiée à une analyse PESTEL de l'environnement de l'entreprise avant et après la révolution. En suite, au cours de la deuxième partie, on essaiera d'évaluer l'impact des changements sur l'entreprise industrielle et les conséquences de ces événements.



Dans la troisième partie, on tentera de décrypter l'environnement concurrentiel de l'entreprise industrielle opérante dans le secteur des IME à l'aide d'une enquête de terrain. Par la suite une analyse sera menée pour essayer de comprendre le comportement stratégique des entreprises face aux changements et les meilleures stratégies adoptées par les entreprises.

Enfin on procédera à une analyse interne des différentes fonctions de l'entreprise en utilisant l'outil « chaîne de valeur » de PORTER pour identifier les fonctions les plus affectées par cette situation.

## **Chapitre 1 :**

# **Analyse de la situation politique, sociale et économique de la Tunisie avant et après la Révolution**

# **1. Analyse rétrospective :**

L'analyse rétrospective vise à comprendre l'évolution de la situation politique, économique et sociale de la Tunisie durant les deux dernières décennies. Cette partie sera consacrée à présenter les différentes performances et limites de cette période. Les données et indicateurs utilisés sont essentiellement issus d'organismes et institutions internationaux indépendants jouissant d'une crédibilité acceptable.

## **1.1. Analyse de l'environnement :**

### **1.1.1 Situation politique :**

C'est dans un cadre d'ouverture et rupture avec le passé que l'arrivée de Ben Ali au pouvoir est aperçue en Tunisie et à l'étranger. Le parti au pouvoir a désormais un nouveau nom : « Rassemblement Constitutionnel Démocratique », mais rapidement le paysage politique se dessine avec le contrôle total par le régime et la traque des islamistes et l'offensive sur la Ligue Nationale des Droits de l'Homme par l'emprisonnement de son président Moncef Marzouki.

Seul le parti au pouvoir règne en maître sur la vie politique. En effet le RCD totalise 80% des députés à l'assemblée nationale et compte plus de deux millions de membres dans un pays de 7 millions en âge de vote. Le RCD contrôle toutes les élections possibles : municipales, législatives, présidentielles...

Durant l'ère Ben Ali le paysage politique est pauvre, l'opposition était systématiquement traquée, sabotée, discréditée ou réprimée. Les principaux partis de l'opposition dite légale ne dépassent pas trois partis à savoir :

- Le mouvement Ettajdid : ayant trois députés à l'assemblée nationale, il avait appelé à plusieurs reprises à voter Ben Ali à la présidentielle.
- Le forum démocratique pour le travail et les libertés : présidé par Mostafa Ben Jaaffar appelé aujourd'hui Ettakatol, fondé en 1994 et légalisé en 2002. Il n'a aucun représentant à l'assemblée.
- Le Parti Démocrate Progressiste (PDP) : fondé en 1983 sous le nom de RSP dirigé par Maya Jeribi et Ahmed Najib Chabbi. Il n'avait pas de députés à l'assemblée mais jouit d'une certaine popularité suite à son opposition à plusieurs initiatives du parti au pouvoir.

Plusieurs forces politiques ont été contraintes à la clandestinité telle que le Mouvement Ennahda, parti islamiste successeur du Mouvement de la Tendance Islamique fondé en 1981 ainsi que le Parti Ouvrier Communiste Tunisien (POCT).

### 1.1.2 Situation économique :

La Tunisie a connu durant les dix dernières années de bonnes performances sur le plan économique avec un taux de croissance moyen de 5,1% et une grande résilience aux chocs endogènes, grâce à la mise en œuvre de réformes structurelles et une gestion macroéconomique prudente [Banque Mondiale, Août 2008].

C'est au début des années 1990 que la Tunisie a accéléré les réformes structurelles visant l'ouverture du pays vers l'économie du marché par le plan d'ajustement structurel lancé en 1986 et entamé le pour parais avec l'Union Européenne pour devenir en 1995 le premier pays de la rive sud qui signe un accord de libre échange avec l'UE.

Dans la même perspective a été lancé le programme de mise à niveau pour préparer le tissu économique et notamment industriel à l'ouverture du pays au marché Européen. L'objectif essentiel du programme étant d'améliorer la compétitivité et de moderniser les entreprises industrielles.

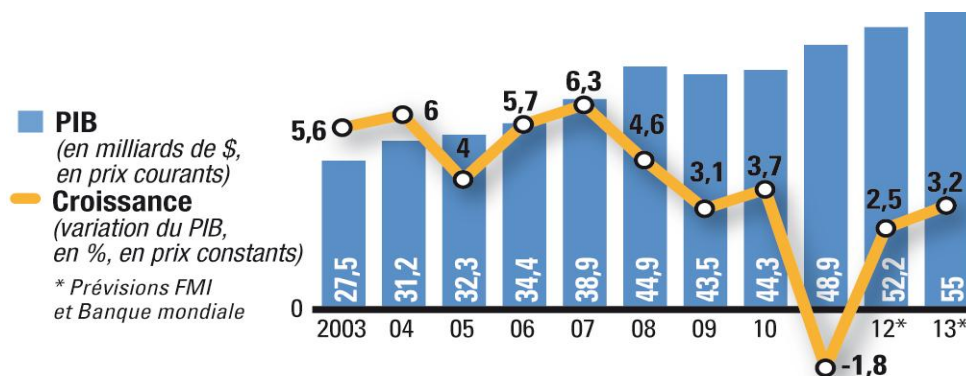


Figure 1.1 : Evolution du PIB

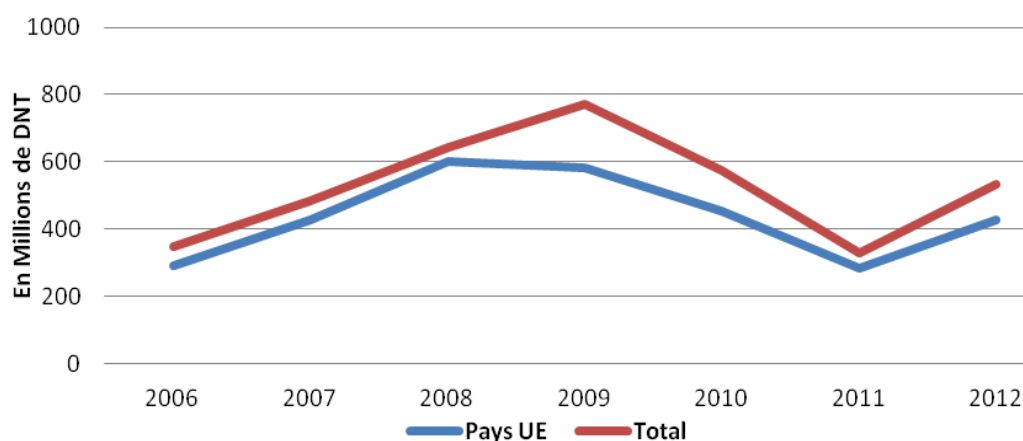
Source Banque Mondiale

La performance de l'économie Tunisienne est affirmée par la plupart des institutions économiques et monétaires internationales. D'ailleurs la Tunisie se considère un pays « émergent » en parlant du modèle économique Tunisien.

La réussite de l'expérience tunisienne est confirmée aussi bien pour l'entreprise tunisienne que pour son environnement. Il suffit de citer quelques indicateurs de performance qualitative et quantitative [Ministère de l'Industrie, Mai 2013]:

- La Tunisie est le premier pays sud Méditerranée en termes de compétitivité (WEF, 2010-2011).

- La Tunisie est aussi le plus grand exportateur sud Méditerranée vers l'union Européenne. Les exportations industrielles ont passé de 4,5 milliard de dinars en 1995 à 18.7 milliards de dinars en 2009.
- Une croissance totale des investissements industriels passant de 0,58 MDT en 1995 à 1,4 MDT en 2008.
- Le nombre d'entreprises industrielles employant 10 personnes et plus a été pratiquement triplé durant la période 1995-2009 pour atteindre 5747 entreprises.
- Cette densification du secteur industriel s'est accompagnée d'une forte augmentation des emplois passant de 236000 en 1995 à 488000 en 2009.
- Les entreprises industrielles en partenariat international sont passées de 1420 en 1995 à 2324 en 2009, dont 2146 entreprises à participations européennes, faisant de la Tunisie le premier pays sud méditerranéen en termes d'implantation des PME européennes.
- Doublement de la part des exportations industrielles dites « intensives en technologies » dans les exportations globales en passant de 12% en 1995 à 25% en 2008.
- Le nombre des entreprises certifiées est passé de 6 en 1995 à 630 en 2004 et 1300 en 2009.
- Le nombre des entreprises équipées de XAO est passé de 50 en 1995 à 2000 en 2009.



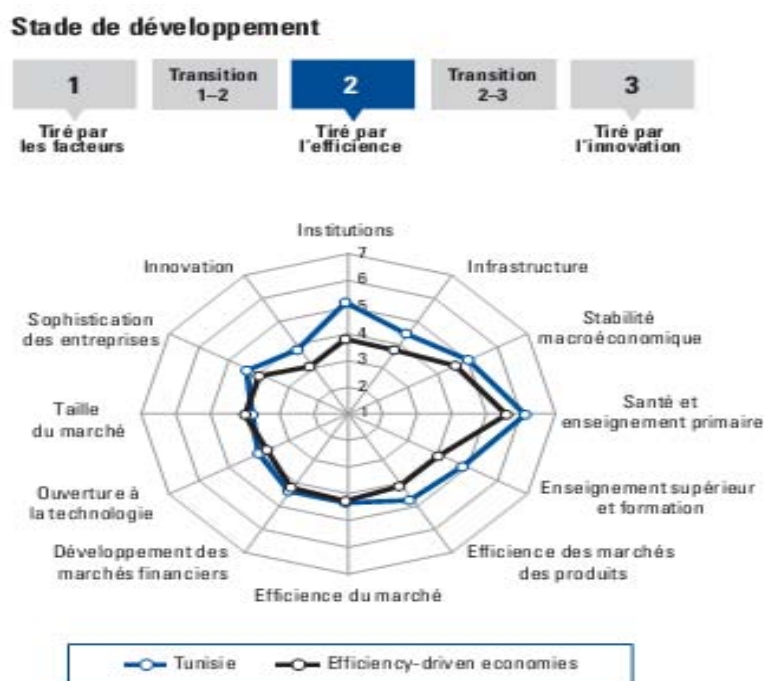
**Figure 1.2 : Evolution de l'investissement direct étranger**

Source FIPA

Dans les différentes missions effectuées par le FMI, on souligne la bonne gestion de l'économie et la pertinence des réformes structurelles engagées par les autorités pour faire face aux crises et chocs à l'échelle internationale ainsi que la forte dépendance à l'égard de l'Europe [FMI, 2010].

La Tunisie est considérée comme le bon élève de la Banque Mondiale et le Fond Monétaire International en matière de :

- Politique économique efficace avec un PIB réel par habitant qui a augmenté de 45% entre 1997 et 2007
- Croissance économique : forte croissance de PIB passant de 5,5% en 2006 à 6,3 en 2007 et 5,8% en 2008.
- Inflation accélérée pour atteindre les 5,3% en 2008 suite à la flambée des prix mondiaux des produits alimentaires et pétroliers, cet indicateur a été maîtrisé autour de 3,1% en 2007.
- Déficit budgétaire maintenu dans la limite de 3% du PIB.



**Figure 1.3 : Stade d'évolution économique**

Source WEF, 2010

Quant au secteur industriel, la Tunisie a connu un développement remarquable avec le drainage de l'investissement direct étranger positivement affecté par les échos de la Tunisie comme pays encourageant les investissements étrangers et offrant une multitude d'avantages fiscaux et financiers.

Alors que les exportations de produits manufacturés sont menées en grande partie par les secteurs textiles, cuirs, mécaniques et électriques en Tunisie. Les industries de matériaux de construction, chimiques et l'agro-alimentaire jouent un rôle assez important en termes de valeur ajoutée et d'emploi.

Sachant que plusieurs produits actuellement fabriqués étaient importés. En 2006, le ciment et la chaux ont réalisé 32% des exportations du secteur des matériaux de construction.

Le secteur chimique n'a pas connu une performance remarquable mais a aussi résisté dans l'ensemble à la stagnation, grâce en partie aux prix internationaux élevés des phosphates et des engrais à base de phosphate, qui dominent le secteur. La Tunisie demeure le cinquième plus grand exportateur de phosphates au monde, et se trouve parmi les pays ayant le plus grand pourcentage de phosphate brut transformé en engrais (85%). Un nombre d'entreprises ont émergé comme des acteurs dynamiques recherchant l'expansion régionale dans les composantes chimiques pour détergents. De plus, le dynamisme du génie mécanique et électrique mène la croissance dans le sous-secteur des matières plastiques, où de nombreuses entreprises sont exportatrices à la Libye, la France et l'Italie.

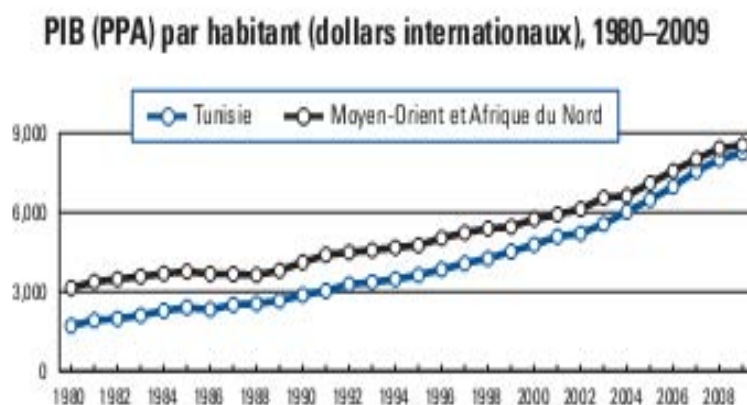
Pour les segments des produits de substitution aux importations (produits laitiers, boissons, confiserie, etc.), alors que la concurrence de l'Europe augmente dans de nombreux domaines, la pression compétitive globale est limitée par la forte concentration du secteur par la dominance de grands groupes et les complexités du démantèlement des tarifs dans la transformation des produits alimentaires [Banque Mondiale, 2008].

### **1.1.3 Situation sociale :**

L'évolution des différents indicateurs sociaux indiquent que la Tunisie a réalisé de nombreux progrès en matière de développement humain durant les vingt dernières années. Les indicateurs sociaux de la Tunisie sont positifs par rapport à la moyenne des pays du Moyen Orient et Nord d'Afrique [Banque Mondiale, Banque Islamique de Développement, 2005].

Les acquis sociaux enregistrés pendant ces vingt dernières années ont continué à s'améliorer. L'ensemble des indicateurs liés à l'éducation, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, la santé et aux conditions de vie d'une manière générale, a contribué à afficher un indice de développement humain de 0,78 en 2009 et à accroître l'espérance de vie à la naissance à 74,4 ans, à relever le taux de scolarisation pour la

tranche d'âge 6-14 ans aux alentours de 95% et à augmenter le taux de couverture sociale à 95% [Ministère de Développement et Coopération internationale, 2010] .



**Figure 1.4 : Produit Intérieur Brut par habitant**

Source WEF, 2010

Ces avancées ont permis à la Tunisie de jouir d'une position avantageuse auprès des institutions économiques, monétaires et financières internationales et d'améliorer son classement par les organisations internationales spécialisées en matière de compétitivité. En effet, la Tunisie a été classée 32ème sur 139 pays selon le rapport sur la compétitivité globale du Forum de DAVOS, occupant ainsi la première place en Afrique et le quatrième rang à l'échelle arabe.

Le rapport « Doing business » de la Banque mondiale pour l'année 2010 a classé la Tunisie à la 69ème place sur 183 pays se positionnant en tête des pays africains.

Ainsi la Tunisie a devancé les pays arabes sur le plan du niveau de vie selon le classement annuel de l'Observatoire de la qualité de vie dans le monde en 2010 qui englobe 194 pays. Cette notation se confirme encore plus par l'indicateur de la paix dans le monde qui a placé la Tunisie parmi les pays les plus sécurisés et les plus stables dans le monde en occupant le 37ème rang parmi 149 pays.

#### **1.1.4 Le chômage :**

Bien que la Tunisie a réussi à réaliser une croissance assez élevée durant les vingt dernières années, le phénomène de chômage a persisté voire fortement développé ces cinq dernières années avec un taux de chômage estimé à 15% touchant en premier lieu les jeunes diplômés du supérieur.



Le rapport de la Banque Mondiale souligne que les causes majeures évoquées par le Gouvernement Tunisien pour expliquer ce phénomène sont la pression démographique et la rigidité du marché de travail [Banque Mondiale, 2008].

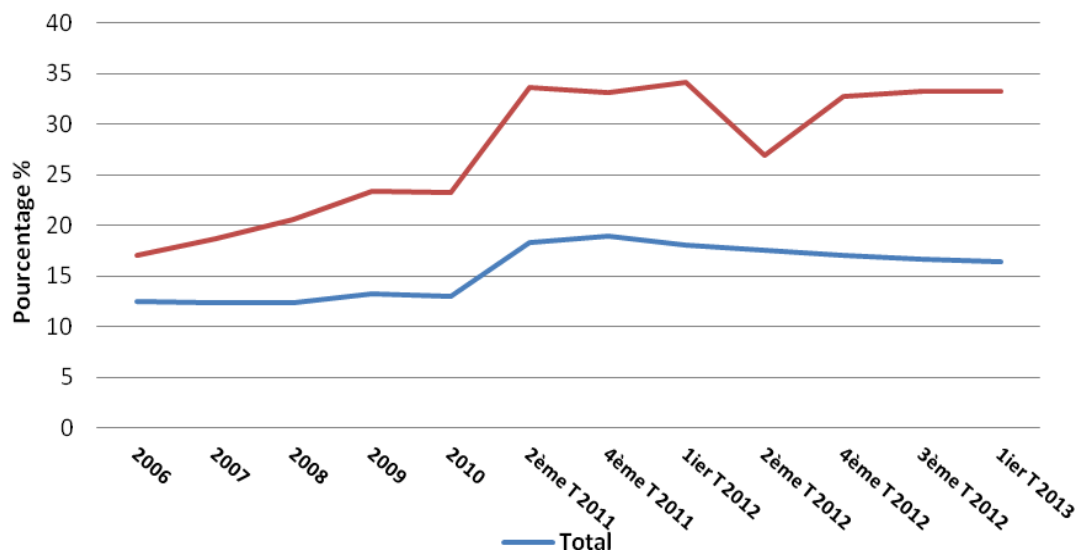


Figure 1.5 : Evolution du chômage en Tunisie

Source INS

Selon une étude réalisée sur le phénomène de chômage au Maghreb, le taux de chômage semble être maîtrisé durant ces dix dernières années, passant de 15,7% en 2000 à 13,3% en 2009, cache une réalité plus mitigée [Centre Carnegie pour le Moyen Orient, 2010].

En effet, la stabilisation du taux de chômage en Tunisie n'est pas la conséquence d'une amélioration de la performance du marché mais elle est induite par d'autres facteurs, plutôt sociaux qu'économiques.

Ces facteurs sont essentiellement :

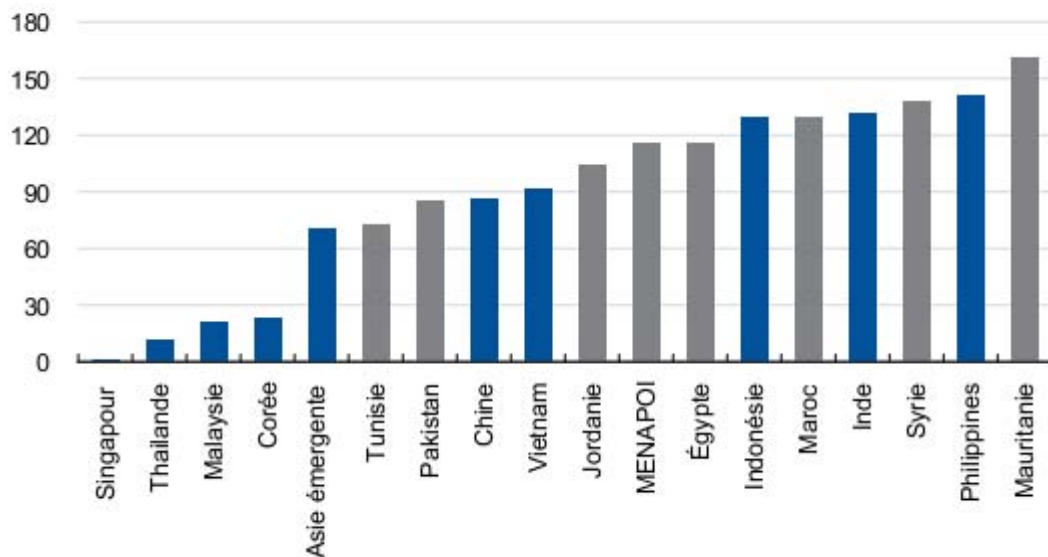
- Le ralentissement de l'accroissement de la population passant de 3% dans les années 1980 à 1% par an en 2008.  
Conséquence: la population en âge de travailler, qui progressait à un rythme annuel de 3,7% dans les années 1980, n'a augmenté que de 2 % en moyenne entre 2000 et 2008.
- Le recul des taux d'activité qui est passé de 51% en 2001 à 46,9% en 2008, contre 73% en Asie du sud-est. Ce recul est du à la faible participation des femmes : 25% en moyenne au cours des dix dernières années.
- Le développement de l'emploi informel et des activités précaires a aussi contribué à la baisse observée. Le sous-emploi et la précarité, qui ont connu une hausse au cours de la dernière décennie, ne peuvent cependant être quantifiés, en l'absence d'études et de statistiques sur le sujet.

- Les emplois créés profitent essentiellement aux personnes à faible niveau d'éducation, alors que le chômage touche deux fois plus les jeunes de 15 à 29 ans (plus de 30%) et les diplômés de l'enseignement supérieur, dont le taux de chômage est passé de 10% en 2001 à 21,6% en 2008.

## 1.2 Le climat d'affaires et de compétitivité de l'entreprise

Le World Economic Forum (Davos) classe la Tunisie au 32<sup>ème</sup> rang selon son rapport mondiale de la compétitivité annuel 2010 sur 139 pays. Ainsi la Tunisie se positionne en tant que 4<sup>ème</sup> économie arabe et première africaine. En se basant sur 12 piliers qui mesurent les différents aspects socio-économiques des pays avec plus de 110 indicateurs pris en considération.

**Ease of Doing Business**



**Figure 1.6 : Indice Ease of Doing Business**

Source WEF, GCI 2010

Le Forum Economique Mondial de Davos souligne, sur la base d'une enquête menée auprès d'investisseurs nationaux, que les barrières les plus importantes dans leurs activités économiques sont principalement [Forum Economique Mondial (WEF), 2010] :

- L'accès au financement.
- Droit de travail contraignant.
- Inefficience de l'administration publique.

- Réglementation sur le change.

### Principaux freins à la pratique des affaires

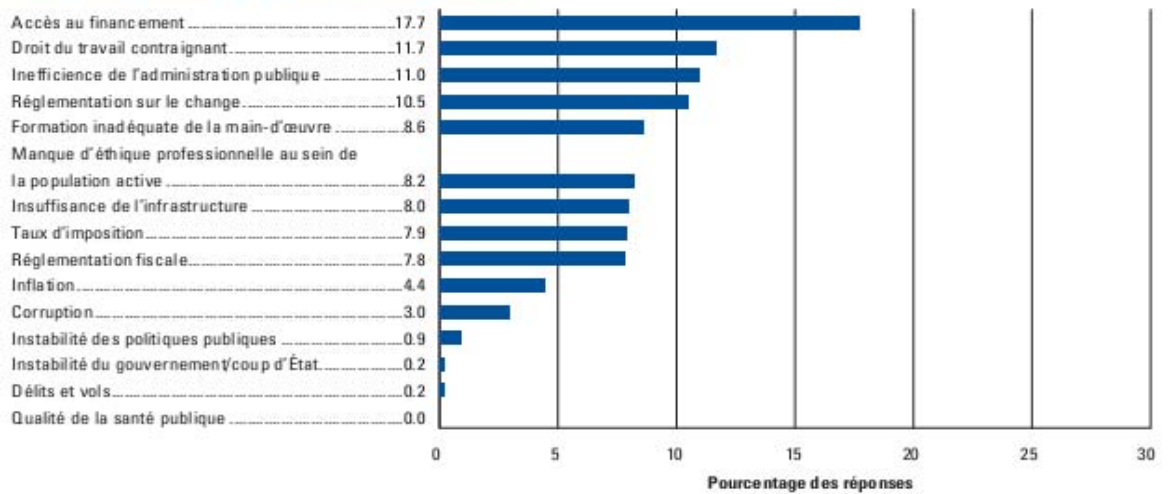


Figure 1.7 : Principaux freins à la pratique des affaires

Source WEF, 2010

Dans la même perspective, selon le rapport sur la compétitivité globale 2009-2010, du Forum économique mondial de Davos, les relations Patronat-salariés en Tunisie ne sont pas considérées comme conflictuelles. En effet les relations patronat-salariés sont régies de manière consensuelle par un cadre légal, les salaires sont révisés tous les trois ans dans le cadre de négociations entre les partenaires sociaux.

Tableau 1.1 : Nature des relations employé – employeur

Rang	Pays	Score
24	Allemagne	5,0
<b>29</b>	<b>Tunisie</b>	<b>5,0</b>
46	Egypte	4,6
73	Belgique	4,3
86	Espagne	4,2
107	Maroc	3,9
115	Turquie	3,8
123	Italie	3,5
126	France	3,5

(1 = généralement conflictuelles, 7 = généralement consensuelles)

## **2. Analyse Post-Révolution :**

L'analyse post-révolution a pour objectif de déterminer les changements survenus aux différentes composantes de l'environnement externe de l'entreprise à fin de nous permettre d'identifier les variables affectées par les changements et l'incidence sur l'entreprise. Notre travail sera basé sur les études et enquêtes réalisées après la révolution

### **2.1. L'environnement de l'entreprise :**

#### **2.1.1 Contexte politique :**

La Tunisie a vécu durant les dix dernières années une transformation profonde de la vie politique, en effet le pays est sorti de l'emprise d'un régime totalitaire ou le parti de président a les pleins pouvoirs pour contrôler tous les rouages de la vie politique et règne en maître sur les différents acteurs de la scène politique.

L'aboutissement de la révolution du 14 janvier 2011 a provoqué un vrai tsunami dans le pays et n'a épargné aucun domaine en particulier l'ouverture de la scène politique aux différents acteurs longtemps écartés d'exercer une activité politique en toute liberté.

La Tunisie a réussi un premier pas vers la transition démocratique du pays après les élections du 23 octobre 2011 et l'élection de l'assemblée constituante qui a pour principale tâche la réalisation d'une nouvelle constitution en remplacement de celle de 1959.

La Tunisie se trouve aujourd'hui à mi-chemin de la démocratisation et l'instauration d'un Etat de droits et d'institution.

Bien que la Tunisie a parcouru un bout de chemin dans le cadre de la transition démocratique, la situation politique du pays demeure délicate surtout après la démission du premier Gouvernement désigné par l'assemblée constituante et la formation d'un nouveau Gouvernement. Cette situation est de plus en plus tendue suite aux violences constatées et la montée des courants extrémistes alors qu'on se rapproche d'une nouvelle échéance électorale prévue d'ici la fin de l'année 2012.

On peut qualifier le climat politique actuel d'instable et la vision de flou, cette situation est globalement compréhensive pour un pays qui vient de sortir de plusieurs décennies de dictature. Le fait d'avoir autant de tension dans la vie politique s'explique par l'ouverture de la scène politique à tous les acteurs sans exception. L'apaisement du climat politique et la stabilisation politique du pays prendront du temps.

## 2.1.2 Situation économique :

Après une décennie de croissance économique comprise entre 4,5 et 5 % résultat de plusieurs réformes inscrites dans le cadre des plans de développement de l'économie nationale (9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> plans) [Banque Africaine de Développement, 2012-2013], l'économie Tunisienne s'est fortement affectée par les différents changements, chocs et crises qui ont touché l'économie mondiale notamment la crise financière de 2008, le démantèlement de l'accord multifibres, l'entrée de la zone Euro en récession...

Ces épreuves ont démontré la limite du model économique mis en place par la Tunisie malgré quelques performances réalisées qui ont permis de maîtriser le déficit budgétaire à moins de 3% de PIB [Institut National des Statistiques, 2012].

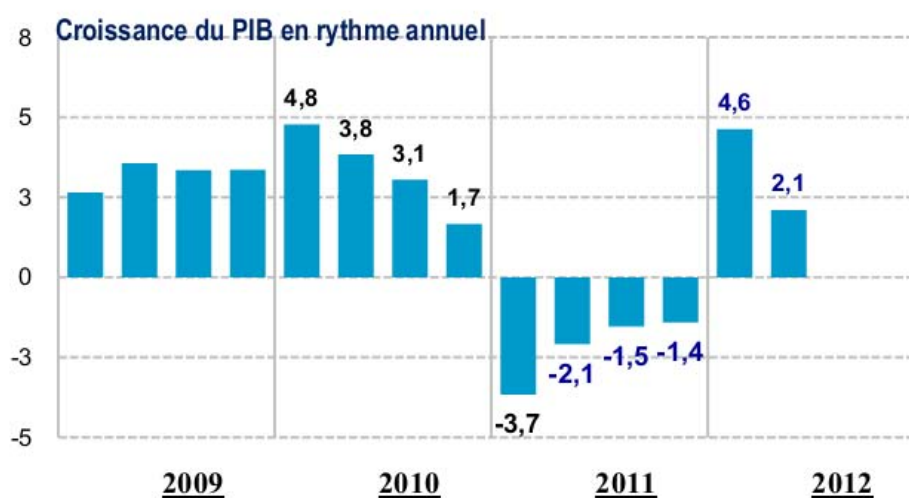


Figure 2.1 : Croissance de PIB en rythme annuel

Source INS

Bien que la révolution Tunisienne soit porteuse d'espoir, son impact immédiat sur l'économie nationale était sévère. En effet on estime les dégâts et dommages subis à 4% du PIB, à ceci s'ajoutent la montée de l'insécurité, les tensions sociales, les chutes de recettes générées par le secteur touristique et les effets de la guerre en Libye d'une part sur les entreprises tunisiennes opérantes sur le marché libyen et d'autre part les tunisien travaillant en Libye qui ont choisi de retourner en Tunisie.

Tous ces éléments ont contribué négativement sur l'activité économique du pays les sanctions sont immédiates et sévères durant l'année 2011 et 2012 [Observatoire Tunisien de la Transition Démocratique, 2012]:

- baisse de la croissance du PIB.
- Baisse de la production industrielle de 6%.

- Baisse de la création d'entreprises de 8.42%.
- Baisse de l'investissement direct étranger de 26.3%.

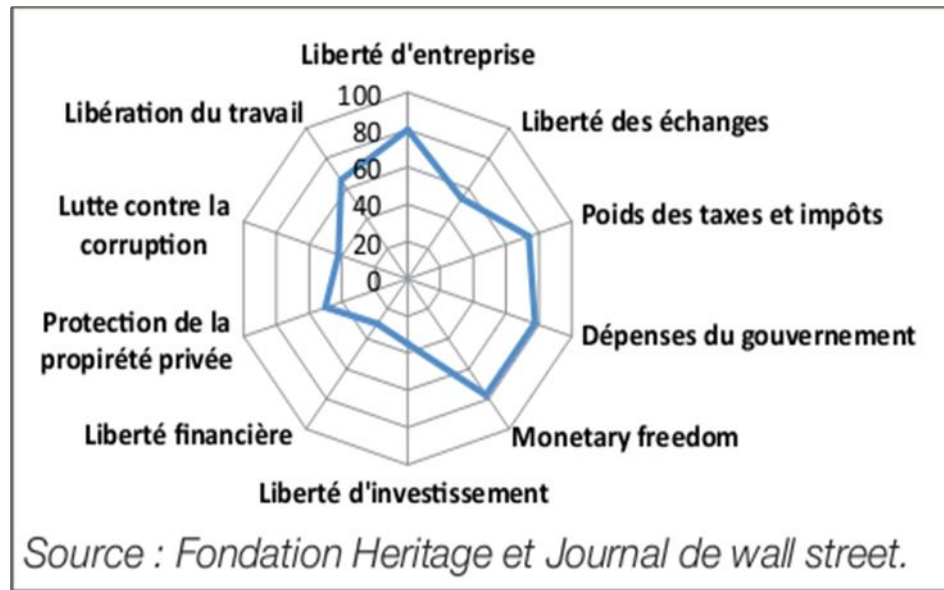


Figure 2.2 : Indice de la liberté économique

### 2.1.3 Situation sociale

La révolution a provoqué un effondrement de l'image de l'autorité et la fragilisation de l'Etat et de ses des institutions. Sur le plan social, on remarque une explosion des revendications sociales et salariales qui résultent de plusieurs décennies de sentiment d'injustice et de marginalisation. Ce phénomène a touché tous les secteurs d'industrie, tourisme, services, entreprises et administrations publiques...

La répercussion de ces revendications présente des enjeux énormes sur les équilibres financiers et économiques de l'ensemble du pays puisque ce phénomène n'épargne aucun acteur ou secteur en particulier.

Durant les événements liés à la révolution, on compte 515 entreprises victimes d'émeutes, pillages, actes de vandalisme dans tous les secteurs d'activités selon l'UTICA. Les chiffres avancés par le Ministère de l'Industrie concernant les entreprises industrielles endommagées est de 265 unités, la valeur des dégâts déclarés est de 173 MD entraînant la perte d'environ 10500 postes d'emploi direct.

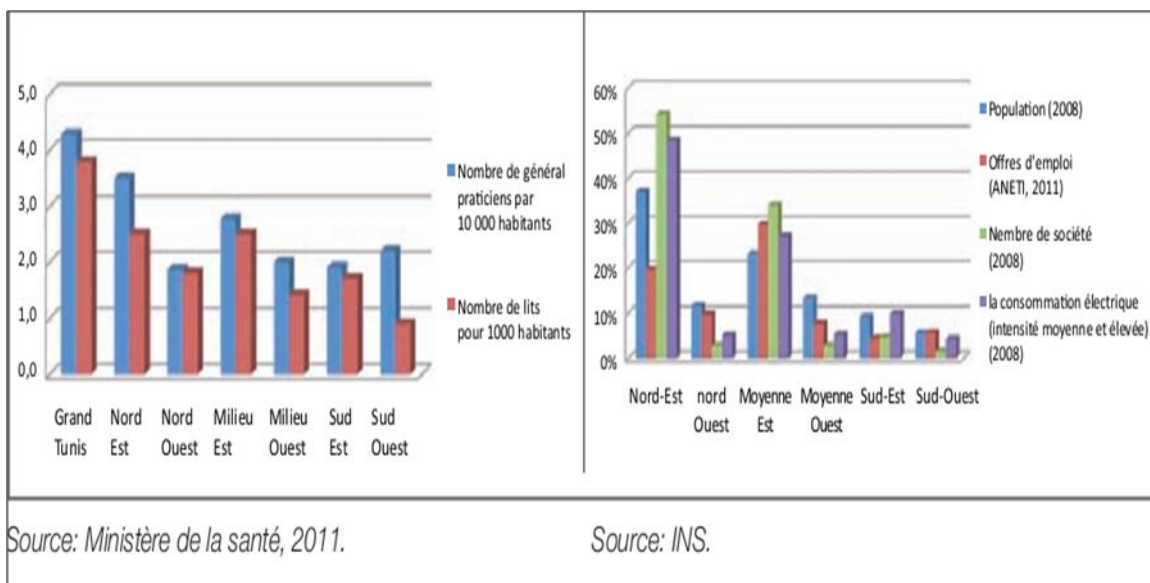
Ce climat de tension a contribué à la dégradation de l'environnement d'affaire en Tunisie et à la perturbation de l'activité économique : approvisionnement en matière première, production, livraison... Certaines entreprises ont fermé définitivement ou délocalisé leurs unités en dehors de la Tunisie.

La FIPA estime que le nombre des entreprises à participation étrangère qui ont quitté la Tunisie à cause de la dégradation du climat d'affaires en 2011 s'élève à 82 unités dans le secteur industriel provoquant ainsi la perte de 5900 emplois directs.

La direction générale de l'inspection de travail et de la conciliation déclare que le nombre de grèves pour les six premiers mois de l'année 2011 a augmenté de 130% par rapport à la même période de l'année précédente.

L'inégalité entre les régions et l'injustice sociale étaient au centre des revendications des tunisiens lors de la révolution [Banque Africaine de Développement, 2011]. À titre d'exemple l'ensemble des régions côtières ont bénéficié de 65% des investissements publics durant la dernière décennie seulement. Cette politique a divisé la Tunisie en deux : les zones côtières qui sont mieux loties en matière d'infrastructure et services publics et l'intérieur du pays qui souffre de la mauvaise qualité de son infrastructure, de l'insuffisance des services publics, d'une moins bonne qualité de vie.

Les différents indicateurs relatifs au développement social confirment cette réalité, c'est d'ailleurs l'un des défis majeurs pour la Tunisie dans le processus de réconciliation et de la transition démocratique.



**Figure 2.3 : Répartition spatiale de soins de santé et des activités économiques**

### 2.1.4 Le Chômage :

Le chômage est le problème majeur qui touche tous les aspects politiques, économiques et sociaux. En effet il était le moteur des événements qui ont conduit vers la révolution et le renversement du pouvoir en place.

Le taux de chômage global est estimé à 16,7% au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012. Ce taux est largement dépassé par le taux de chômage des diplômés du supérieur qui a atteint les 33.3% [Institut Nationale des Statistiques, 2013].

Selon l'INS le nombre de chômeurs en 2012 est estimé à plus de 700 mille ; ce chiffre a baissé à 653 mille au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012.

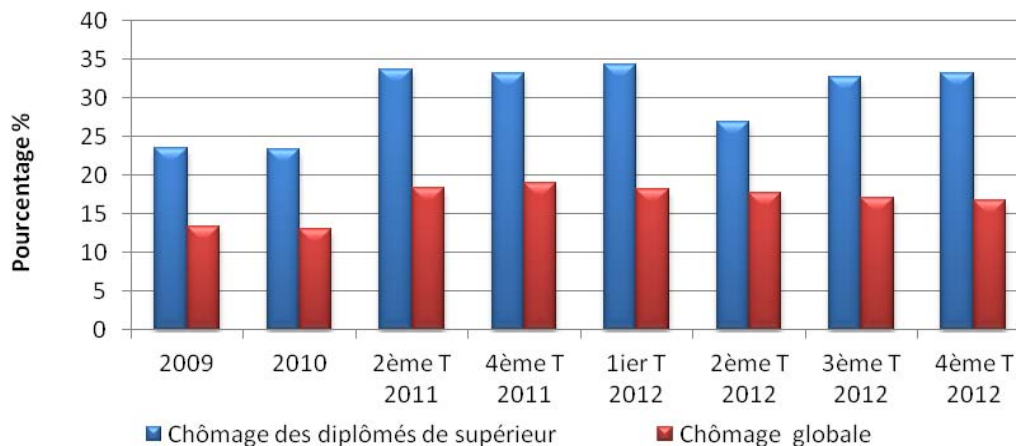


Figure 2.4 : Evolution du taux de chômage

Source INS

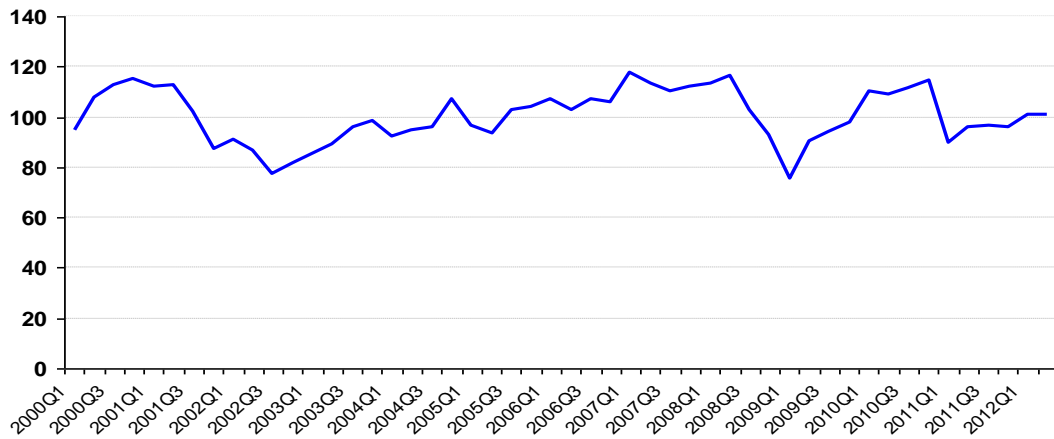
Le nombre des diplômés du supérieurs au chômage est estimé à 160 mille, auquel s'ajoute chaque année 80 mille nouveaux diplômés. En plus on estime près de 35 mille tunisiens qui ont fui la Libye pour retourner en Tunisie 2011 [Ministère des Affaires Sociales, 2013].

### 2.2 Climat d'affaires et compétitivité de l'entreprise :

Le climat d'affaires dans le secteur industriel a été profondément affecté post-révolution, en effet l'indice du climat d'affaires calculé par l'Observatoire de la Conjoncture Economique (OCE) à partir de l'enquête trimestrielle effectuée par l'INS, montre une chute brutale du sentiment économique témoigné par les industriels tunisiens. Ceci met en évidence les difficultés économiques que rencontre l'économie nationale. La détérioration de la confiance dans le système économique est fortement ressentie chez les chefs d'entreprise dans les industries des matériaux de constructions et les industries mécaniques et électriques.



Cette tendance s'est améliorée à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2011 et le début de l'année 2012 pour se situer juste au niveau moyen de l'indice. Les industries IME demeurent les plus touchées par le sentiment de détérioration du climat d'affaires [Institut Nationale des Statistiques, 2012].



**Figure 3.1 : Indicateur de climat des affaires dans l'industrie**

Source INS

Dans ce cadre d'une étude réalisée par le bureau d'étude international pour mesurer l'impact de la révolution sur les aspects opérationnels des entreprises Tunisiennes et notamment pour appréhender les évolutions potentielles sur le plan stratégique concernant les menaces que rencontrent les entreprises mais aussi les opportunités offertes par ce changement [Ernest&Young, 2011].

Cette étude a été réalisée auprès de 85 entreprises représentatives du tissu économique tunisien pendant la période allant du 08 avril au 10 mai 2011.

L'étude montre que 86% des dirigeants ont été amenés à lancer des réflexions sur les possibilités ou la nécessité de faire évoluer leur modèle économique. Selon les dirigeants d'entreprises, les événements du 14 janvier ont conduit 50% d'entre eux à confirmer leur orientation stratégique définie avant la révolution contre 30% qui envisagent des réorientations stratégiques majeures et 6% dans l'attente d'un contexte plus favorable pour décider de la conduite du changement.

En ce qui concerne la perception des entreprises vis-à-vis des changements vécus et notamment le développement d'activité et veille marché, l'enquête révèle que 75% des entreprises déclarent avoir identifié de nouvelles opportunités dans leur secteur quelque soient leur secteur d'activité et la taille d'entreprise en question.

Les deux principaux volets de développement les plus mentionnés sont l'exportation 75% et le développement de nouveaux produits. En effet, confrontées à des nouvelles difficultés, les entreprises sont obligées à chercher de nouveaux marchés pour écouler leurs produits et élargir leur gamme de produits pour toucher plus de clients et faire face à la baisse de chiffre d'affaires.

Cette étude révèle que les événements liés à la révolution ont incité les entreprises à pratiquer une veille marché plus active. En effet, 90% des entreprises enquêtées déclarent se tenir informées de l'évolution de la situation de leur concurrent et de leur positionnement dans leur secteur d'activité.

## **Chapitre 3 :**

# **Les acteurs du système et l'impact sur l'entreprise**

## 1. Le secteur des industries mécaniques et électriques :

### 1.1. Le Tissu Industriel des IME :

Le secteur des industries Mécanique et Electriques (IME) qui compte 1000 entreprises industrielles employant 127425 personnes, représente 24,5% des emplois des industries manufacturières. Les entreprises totalement exportatrices sont en nombre de 430 unités totalisant 92748 postes d'emplois soit 73% des emplois du secteur et 24% des emplois du régime totalement exportateur [Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, 2013].

Le secteur des industries IME représente le secteur phare de l'industrie tunisienne du point de vue volume d'investissement, capacité d'embauche, valeur ajoutée... En effet le secteur est très représentatif de l'industrie Tunisienne et reflète la tendance générale des différentes branches.

L'investissement dans les secteurs IME a connu une tendance favorable pendant les dix dernières années mais il a stagné aux alentours de 300 MD après la révolution [API, 2011-2012].

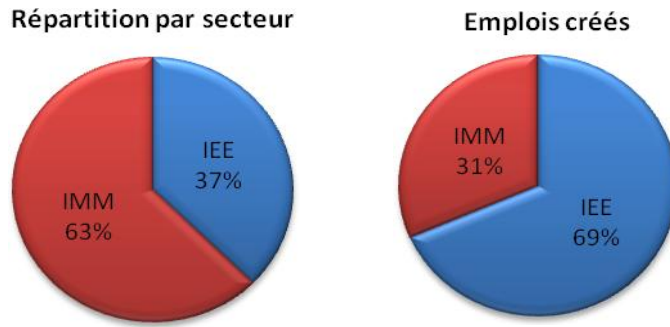
**Tableau 3.1 : Evolution des principaux indicateurs du secteur IME**

Indicateurs	2010	2011	2012
Investissement (MD)	313,2	313,7	333
Emplois	8493	7230	7725
Exportations (MD)	8070,8	9277,3	9714,8
Importation (MD)	14612,6	14220	15952,8

Source API

### 1.2. Les caractéristiques du secteur des IME :

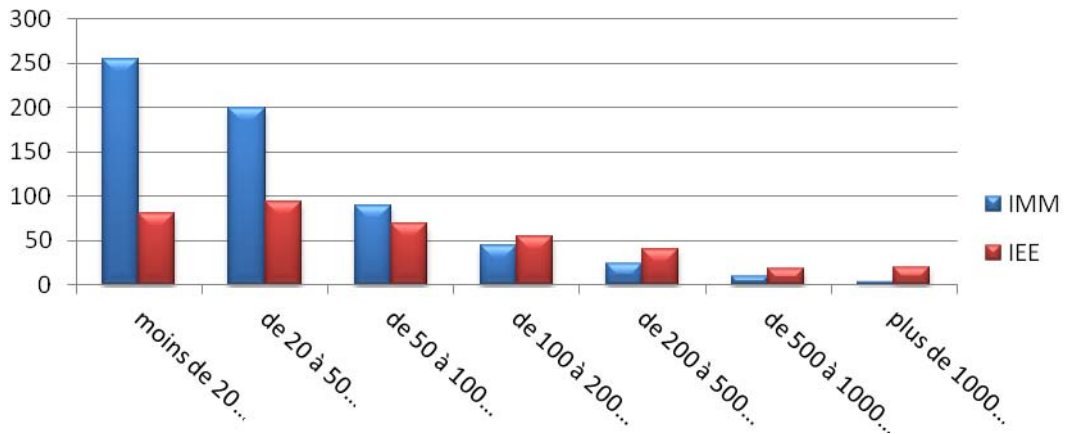
Le secteur des industries IME se compose de deux sous secteurs à savoir les industries électriques, électroniques et de l'électroménager (IEEE) qui compte 374 entreprises industrielles employant 87370 personnes et les industries mécaniques et métallurgiques (IMM) avec 626 unités créant 40055 emplois.



**Figure 3.19 : Répartition des entreprises selon le secteur et les emplois créés**

Source API

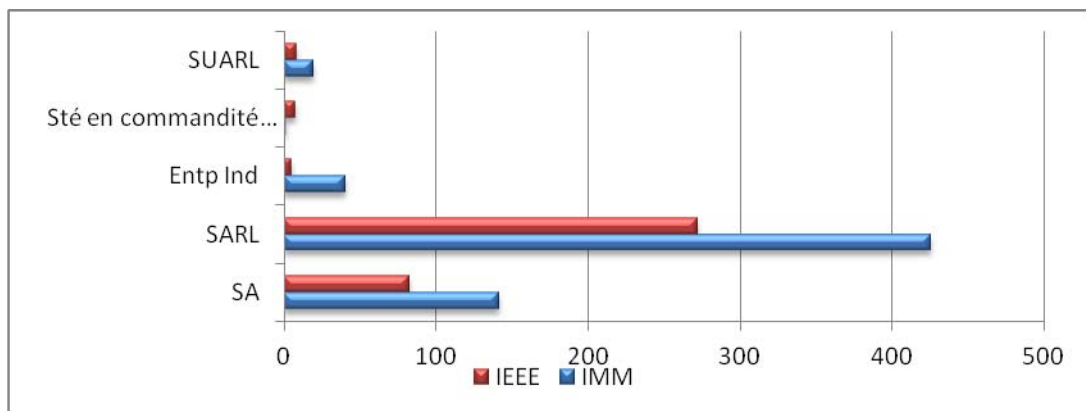
L'analyse du secteur permet de constater que les PME (entreprise employant moins de 100 personnes) représentent 78,6% de l'ensemble de secteur IME.



**Figure 3.20 : Répartition des entreprises par tranche d'emplois**

Source API

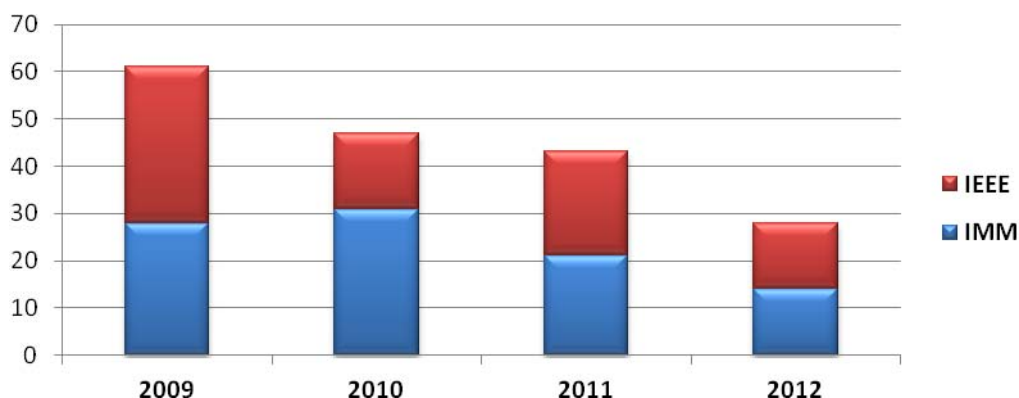
La forme juridique la plus répandue est la SARL avec 69% des entreprises ce qui du à la taille des entreprise du secteur dominée par les PME.



**Figure 3.21 : Répartition des entreprises selon la forme juridique**

Source API

La chronologie des créations des entreprises dans le secteur IME a connu une baisse pendant les trois dernières années ce qui reflète l'incidence négative du climat d'affaires défavorable selon les investisseurs.



**Figure 3.22 : chronologie de la création d'entreprise dans le secteur IME**

Source API

## 2. L'administration :

L'Etat joue le rôle de régulateur pour l'activité industriel et ce à travers ses ministères, ses institutions et ses différentes administrations, mais aussi le rôle d'incitateur à la création d'entreprises et la diffusion de la culture d'entreprendre. Dans le secteur industriel et notamment le secteur IME les principaux acteurs sont :

**2.1. Le Ministère de l'industrie :** qui se charge de définir la politique de l'Etat dans le domaine de l'industrie et veille à la mise en place de cadre réglementaire en partenariat avec les ministères concernés notamment le ministère du développement et coopération internationale et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

**2.2. L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation (API) :** est un établissement public qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs et de gérer les avantages accordés par l'Etat.

**2.3. L'Agence de Promotion des investissements Extérieurs (FIPA) :** est un organisme public chargé d'apporter le soutien nécessaire aux investisseurs étrangers et de promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie à travers un réseau de bureaux à l'étranger.

**2.4. Les Centres Techniques Sectoriels :** notamment, le Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME) qui offre ses services de conseil et d'appui aux entreprises du secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques (secteur des IME). Ses prestations sont orientées vers l'aide aux entreprises à résoudre leurs problèmes techniques, à améliorer leur compétitivité, la modernisation des méthodes de production et d'organisation, l'amélioration technologique, la maîtrise de la qualité et le développement des compétences des ressources humaines. Le CETIME participe ainsi, avec les pouvoirs publics et les institutions spécialisées au renforcement et au développement du secteur industriel en Tunisie.

**2.5. L'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INORPI) :** cet établissement public procède à la mise en œuvre de la politique de l'État dans les domaines de la normalisation, de la certification par rapport aux normes tunisiennes et de la propriété industrielle. L'INORPI centralise et coordonne tous les travaux, études et enquêtes concernant la normalisation, la certification et la propriété industrielle.

**2.6. L'Agence Foncière Industrielle (AFI) :** organisme public à caractère industriel et commercial qui a pour mission la création et l'aménagement des zones industrielles équipées des commodités nécessaires à l'implantation des projets industriels et La construction de locaux industriels modulables destinés aux investisseurs tunisiens et étrangers.

**2.7. La Douane :** c' est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère des Finances qui, en plus de sa mission protectrice et fiscale, joue un rôle important dans l'économie du pays en étant un organisme qui supervise toutes les opérations d'importations et d'exportations de marchandises. La douane est également chargée de contribuer à renforcer le pouvoir de compétitivité des produits nationaux, de veiller à garantir un climat de concurrence sain, préserver de toute pratique illicite comme le dumping ou la contrefaçon ainsi qu'à exercer un contrôle de la qualité et des normes. Par ailleurs, elle contribue à établir des statistiques relatives à la matière douanière afin de faciliter la prise de décision par les pouvoirs publics. Les entreprises totalement exportatrices entretiennent une relation étroite avec les services de la Douane du fait de la nature de leurs activités.

## **2.8. L'agence nationale pour l'emploi et travail indépendant**

**(ANETI)** :c'est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Elle a pour principale mission la mise en œuvre de la politique du gouvernement relative à la promotion de l'emploi et est chargée notamment d'animer le marché de l'emploi et faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi dans les entreprises économiques en mettant des programmes de promotion de l'emploi et d'insertion des jeunes et ce en plus de son rôle de promotion du travail indépendant.

## **3. Les partenaires sociaux :**

### **3.1. Les organisations patronales :**

Les organisations patronales forment l'un des acteurs les plus importants dans la vie économique partout dans le monde. L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), depuis sa création en 1947, était la seule organisation qui représente les chefs d'entreprises et entrepreneurs Tunisiens des secteurs industriels, commerciaux et artisanaux. L'UTICA est organisée régionalement grâce à des Unions régionales dans tous les gouvernorats de la Tunisie et sectoriel grâce à ses fédérations professionnelles.

L'UTICA est le porte parole de ses adhérents auprès des pouvoirs publics. Elle assure la défense de leurs intérêts professionnels, économiques et sociaux, coordonne leurs activités, explore pour eux en permanence les nouvelles opportunités de progrès et de promotion, les informe et répond à leurs demandes les plus diversifiées et recueille leurs préoccupations.

Elle veille aussi à participer activement, auprès des pouvoirs publics, à l'élaboration et à la mise en application d'une politique économique et sociale, et à mettre en place une stratégie et un programme d'action afin de participer au développement économique du pays dans tous les domaines liés à l'entreprise et notamment l'emploi, l'exportation, l'investissement et le développement régional.

L'image de l'UTICA s'est nettement dégradée après le 14 janvier 2011 du fait qu'elle est considérée très proche du pouvoir en place. C'est pour cela qu'on note aujourd'hui un changement radical dans la nature des relations avec les nouvelles autorités en place, de même pour ses principaux dirigeants jugés très proches du RCD parti au pouvoir avant



la révolution. Le nouveau bureau exécutif aura la lourde tâche de d'améliorer cet image et donner un nouvel élan à l'organisation.

Aujourd'hui, on note la formation d'une nouvelle organisation patronale dans le cadre du pluralisme patronale à savoir l'Union des Petites et Moyennes Entreprises (UPMI). La nouvelle organisation travaillera à protéger les industriels contre le commerce parallèle et la concurrence déloyale. Elle veillera à consacrer l'esprit citoyen chez ces membres et les inciter à effectuer leur devoir fiscal, à respecter scrupuleusement les droits des travailleurs. Trois comités ont été créés afin de parachever la mise en place légale et matérielle de la nouvelle organisation.

### **3.2. Les organisations syndicales :**

L'Union Générale Tunisienne du Travail UGTT est la principale organisation syndicale de Tunisie avec près de 750 000 adhérents, fondée le 20 janvier 1946 l'UGTT regroupe 24 unions régionales, 19 organisations sectorielles et 21 syndicats de base.

Depuis sa création, l'UGTT s'est définie comme une organisation syndicale qui agit au niveau des employeurs pour obtenir l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés, et au niveau des pouvoirs publics pour promouvoir et défendre un projet de société qui favorise la réalisation des aspirations des travailleurs à la dignité et à la justice. L'UGTT a activement participé à la révolution du 14 janvier notamment à travers ses représentations régionales ce qui conforte son statut après le 14 janvier 2011 comme un partenaire social incontournable et puissant.

De même que pour l'organisation patronale, on note aujourd'hui la naissance d'un nouveau syndicat, L'Union des Travailleurs de Tunisie (UTI) est une jeune organisation syndicale créé après le 14 janvier 2011 dans le cadre du pluralisme syndicale. Les objectifs de l'Union des Travailleurs de Tunisie, comme toute organisation syndicale, consistent à réunir tous les travailleurs intellectuels et manuels à l'échelle nationale et défendre leurs intérêts.

### **3.3. Les Chambres de Commerce et d'Industrie :**

Les chambres de commerce et d'industrie sont des établissements publics d'intérêt économique, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placés sous la tutelle du ministère du commerce. Ce sont des établissements à but non lucratif avec des circonscriptions territoriales. Les adhérents aux chambres de commerce et d'industrie sont les personnes physiques ou morales, exerçant dans leurs circonscriptions

respectives une activité relevant des secteurs du Commerce, de l'Industrie, des Services, de l'Artisanat. Leur mission se résume à contribuer à la promotion de l'économie tunisienne notamment les secteurs de Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat.

On compte aussi huit chambres de commerce et d'industrie mixtes qui opèrent dans le cadre de partenariat entre les entreprises tunisiennes et des entreprises étrangères.

#### 4. Incidences sur les entreprises industrielles :

Le comportement des entreprises industrielles a été fortement affecté par les changements de l'environnement et le climat d'affaires en Tunisie suite à la révolution. En effet selon le rapport annuel du climat d'affaires et compétitivité de l'entreprise réalisé par l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des études Quantitatives (ITCEQ) sur un échantillon de 360 entreprises industrielles durant l'année 2011, l'impact de la révolution sur l'activité des entreprises est globalement négatif aussi bien au niveau de l'approvisionnement, de la production et la livraison et l'investissement [Institut Tunisien de la Compétitivité et des études quantitatives, 2012].

L'étude réalisée par l'ITCEQ vise à mettre l'accent sur :

- L'évolution des indicateurs d'activité et effets de la révolution
- Financement environnement institutionnel
- Déterminants de la compétitivité et perspectives

Sur un échantillon de 360 entreprises, 290 entreprises ont répondu au questionnaire ce qui donne un taux de réponse de 81%. La répartition des entreprises répondantes selon la taille, le secteur et le régime est le suivant :

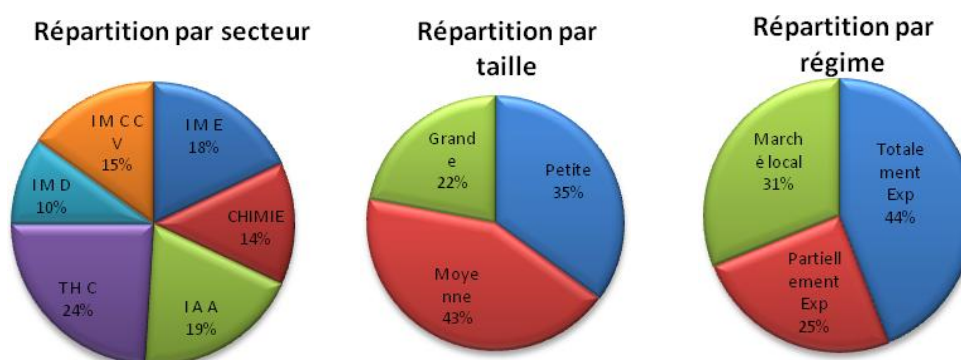


Figure 3.2 : Répartition des entreprises répondantes selon la taille, le secteur et le régime

Source ITCEQ

L'année 2011 était exceptionnelle sur tous les plans, étant donné que les événements menant à la révolution se sont déclenchés en décembre 2010, l'année 2011 a connu tous les événements de transition et de protestation. Cette période d'incertitude a été difficile pour les entreprises industrielles, voire critique pour quelques unités qui se sont trouvées dans l'impossibilité d'exercer leurs activités ou sécuriser leurs sites et installations.

L'économie tunisienne a connu un fléchissement suite aux événements liés à la révolution. En effet l'étude montre que l'impact de ces événements a affecté l'activité du point de vue chiffre d'affaires et production. On peut aussi constater l'effet de ces événements sur les entreprises selon la taille et le secteur comme suivant :

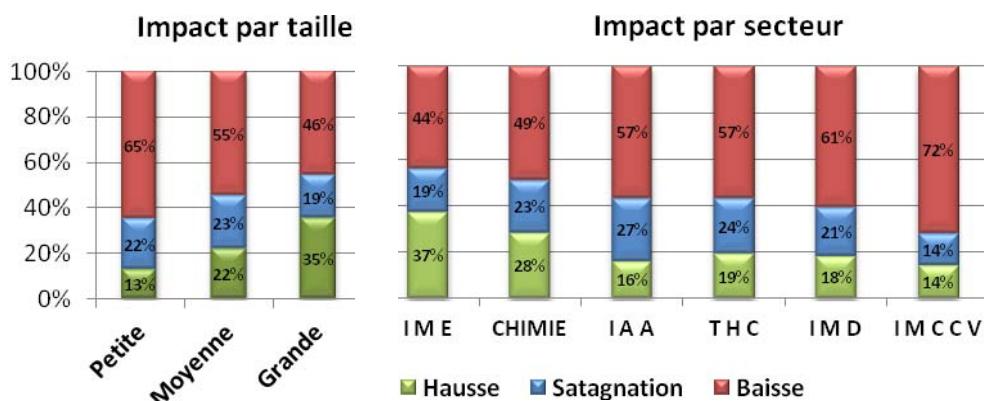


Figure 3.3 : Impact des changements sur la production selon le secteur et la taille

Source ITCEQ

La baisse du niveau de la production des entreprises industrielles a immédiatement affecté le chiffre d'affaires de ces unités. La baisse de chiffre d'affaires est estimée à 55% entraînant la baisse des exportations d'où le fléchissement du secteur industriel et de l'économie d'une façon générale.

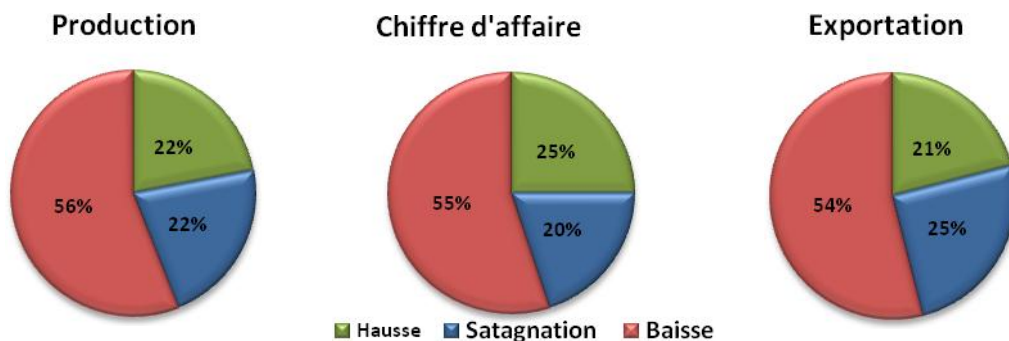
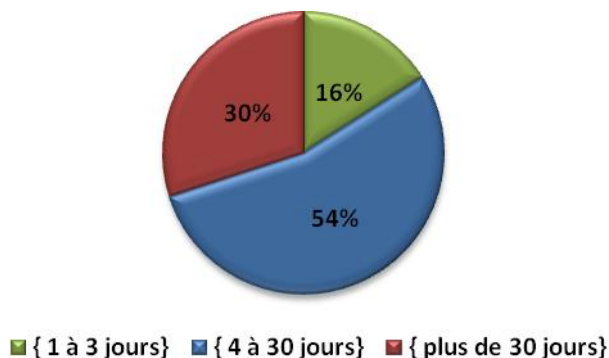


Figure 3.4 : Baisse de l'activité : production-chiffre d'affaires-exportation

Source ITCEQ

Cette baisse de production est essentiellement liée à la suspension temporaire ou l'arrêt de l'activité des entreprises touchées par les grèves, sit-in, mouvements sociaux... La durée moyenne d'arrêt de production est estimée à 24 jours par entreprise au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2011.



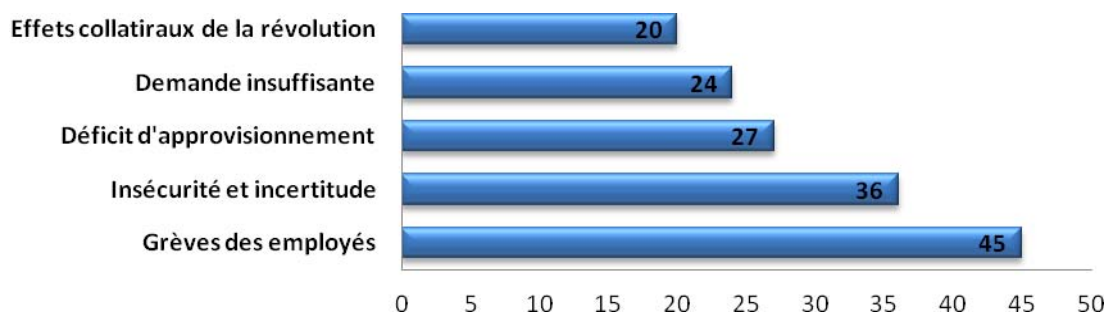
**Figure 3.5 : Durée de suspension de la production**

Source ITCEQ

L'affectation de l'activité de l'entreprise est plus importante chez les petites et moyennes entreprises. Le climat d'insécurité et d'instabilité est aussi considéré comme cause directe de la suspension de l'activité.

Les raisons de suspension de l'activité varient aussi selon la branche d'activité bien que les grèves et l'insécurité demeurent les principales raisons.

Plusieurs entreprises ont été endommagées par des actes de vandalisme, pillages, vols suite à la révolution. Les entreprises attribuent la suspension de la production principalement aux grèves et au climat d'insécurité. L'enquête menée pour déterminer les raisons d'arrêt de production révèle les résultats suivants :



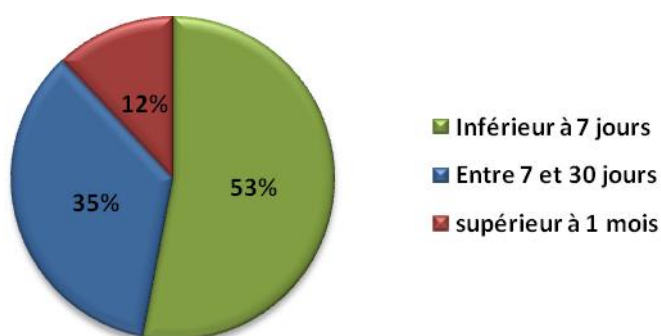
**Figure 3.6 : Raisons de suspension de la production**

Source ITCEQ

Selon la même enquête les raisons de suspension de l'activité dépendent du secteur d'activité, ainsi nous obtenons une nouvelle configuration des raisons d'arrêt. Dans les secteurs IME, THC et IMCCV les grèves représente la principale raison de suspension de l'activité, alors que le déficit d'approvisionnement est considéré comme la raison la plus mentionnée pour les industries IAA et Chimique.

L'analyse de l'importance et l'impact des grèves et actions sociales aux seins des entreprises montre que ce fléau a contribué directement à l'arrêt de production. La durée moyenne de grève enregistrée par les entreprises est de 17 jours.

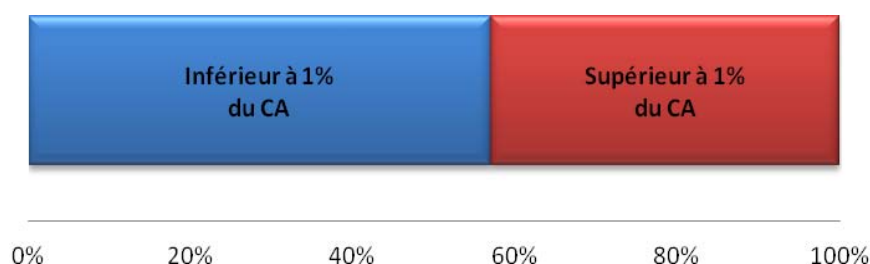
La figure suivante illustre la répartition de durée de grèves.



**Figure 3.7 : Répartition des entreprises selon la durée des grèves**

Source ITCEQ

Le cout engendré par les entreprises est important. L'estimation de ces pertes par les entreprises elles-mêmes en matière de chiffre d'affaires a dépassé les 1% pour 43% des entreprises enquêtées.

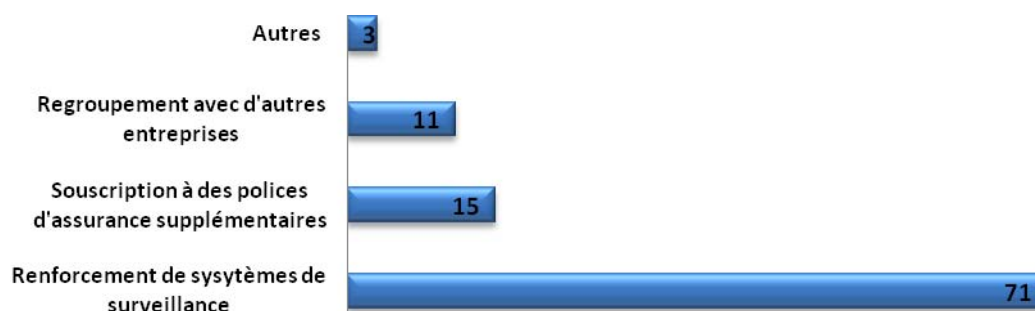


**Figure 3.8 : Pertes supportées en termes de chiffre d'affaires**

Source ITCEQ

Face à ces événements, les entreprises ont fait recours à de nouvelles mesures pour renforcer leurs sécurités et protéger leurs biens en adoptant des systèmes de surveillances et de gardiennage notamment chez les grandes entreprises et les entreprises totalement exportatrices. A cela s'ajoute le cout des dommages et des actes de vandalisme et de pillages subis par les entreprises.

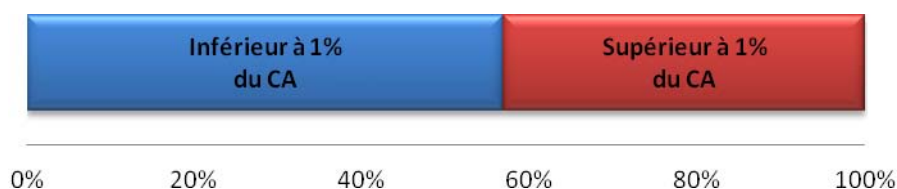
La capacité financière des entreprises, pour faire face à ces couts additionnels engendrés, varie selon l'entreprise ce qui a amené celles-ci à prendre des mesures différentes. L'enquête montre que les principales actions engagées par les entreprises sont les suivantes :



**Figure 3.9 : Actions engagées pour faire face à l'insécurité**

Source ITCEQ

Dans la même perspective, les couts de ces actions par rapport à leurs chiffres d'affaires montrent l'importance des ressources financières quant au choix de la solution à adopter. D'ailleurs 43% des entreprises enquêtées déclarent que les dépenses ne dépassent pas 1% bien que la sécurisation de l'entreprise et la protection de ses installations est la meilleure façon pour garantir l'activité de l'entreprise selon les entreprises elles-mêmes.



**Figure 3.10 : Répartition des coûts de sécurité supplémentaires en termes de CA**

Source ITCEQ

Constatant que leurs activités sont réduites, leurs chiffres d'affaires en baisse, les entreprises ont été contraintes à réduire leurs charges. 21% des entreprises enquêtées

ont déclaré avoir recours à des réductions d'effectifs. Le taux de réduction d'effectifs par rapport à l'année 2010 est en augmentation de 2,5%.

Sur le plan investissement, l'enquête a révélé que sur les 70% des entreprises qui ont prévu d'investir au cours de l'année 2011, seule la moitié a maintenu leurs intentions d'investir alors que 36% ont décidé de reporter l'investissement et 13% ont carrément annulé leurs projets.

Le comportement de report ou d'annulation est d'autant plus important chez les petites et moyennes entreprises (55%) et les entreprises opérantes sur le marché local (54%).

Les grandes entreprises (66%) et les entreprises totalement exportatrices 45% ont réagi positivement en maintenant leurs investissements.

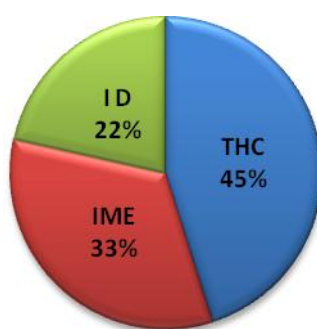
Les raisons liées au report ou l'annulation des projets d'investissement se résument, selon les entreprises, essentiellement autour de climat d'investissement défavorable de plus en plus et les difficultés supplémentaires liées au financement. Par contre les raisons derrière la décision de maintenir l'investissement sont principalement liées aux perspectives de la demande interne et externe.

Une deuxième enquête est réalisée pour évaluer la situation économique des entreprises exportatrices à participation allemande sur un échantillon de 139 entreprises [chambre Tuniso-Allemande de commerce et de l'industrie, 2011-2012].

L'enquête s'est basée sur une même série de questions sur deux années (2011 et 2012) en s'interrogeant sur le résultat de l'année passée et les perspectives de l'année à venir.

Cette enquête permet d'évaluer l'impact de la révolution sur les entreprises à participation étrangère notamment d'origine allemande sachant que celles-ci représentent le troisième investisseur étranger en Tunisie.

Les entreprises enquêtées sont réparties sur trois principaux secteurs avec les proportions suivantes :

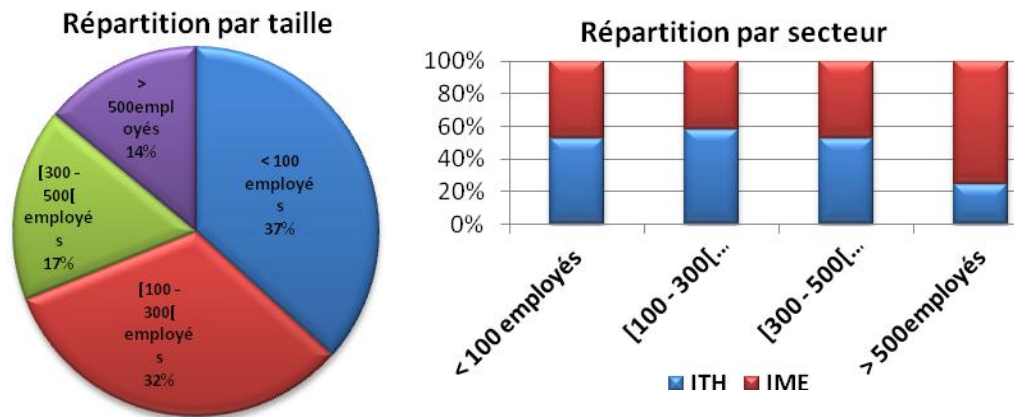


**Figure 3.11 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées**

Source AHK Tunisie

Il est à signaler que la majorité des entreprises enquêtées sont implantées dans des régions côtières Sousse/Monastir 28% ; Nabeul/Hammamet 16% ; Bizerte 16% et le grand Tunis 30%.

La répartition des entreprises selon la taille montre que 36,6% sont des petites et moyennes entreprises (moins de 100 employés). La répartition des entreprises selon la taille est représentée dans le graphique suivant :



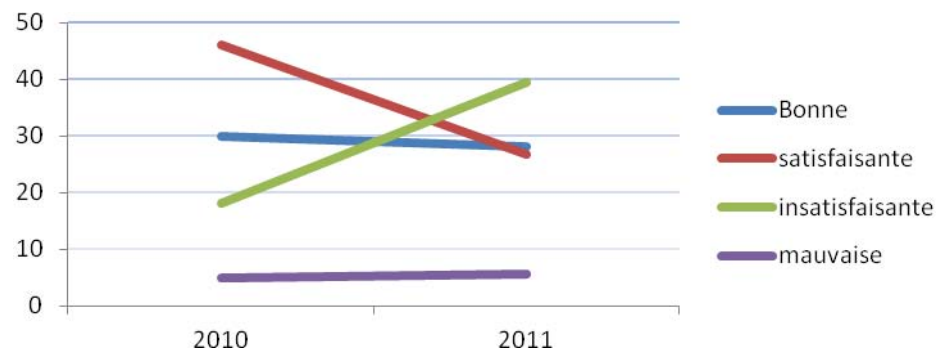
**Figure 3.12 : Répartition des entreprises selon la taille et le secteur**

Source AHK Tunisie

Durant l'année 2011, 28,2% des entreprises qualifient l'évolution du climat d'affaires de bonne contre 30% en 2010. L'appréciation positive globale (bonne et satisfaisante) du climat d'affaires baisse de 76% en 2010 à 55% en 2011.

Par contre les appréciations négatives (mauvaises et insatisfaisantes) passent de 22% en 2010 à 45% en 2011.

La qualification de l'évolution du climat d'affaires en Tunisie est en nette régression suite aux événements liés à la révolution. Le schéma suivant donne l'appréciation des entreprises à participation allemande opérantes en Tunisie :

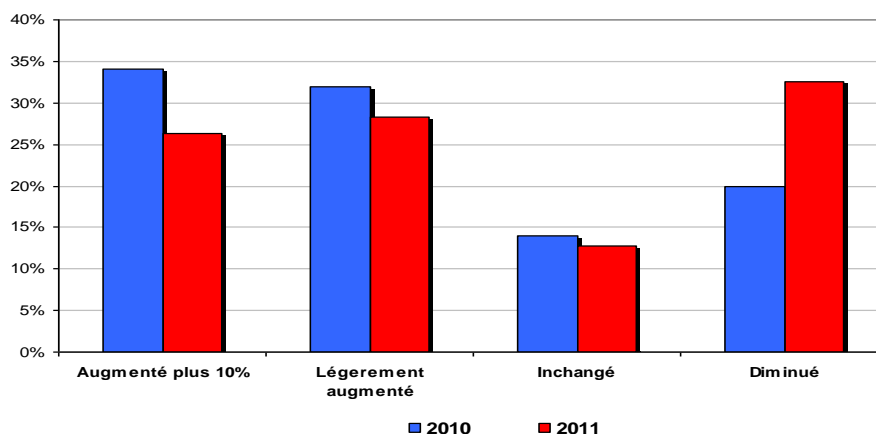


**Figure 3.13 : Evolution des appréciations de climats d'affaires**

Source AHK Tunisie



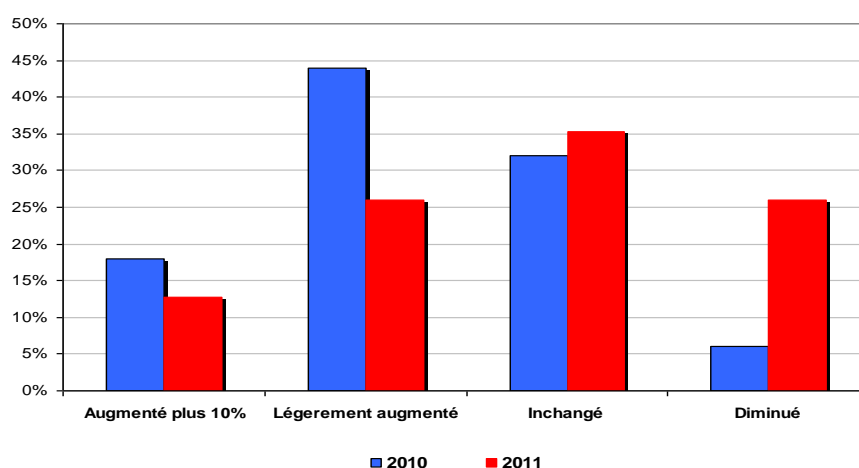
L'affectation de l'activité des entreprises est très visible sur le plan de chiffre d'affaires à l'exportation, étant donné que les entreprises enquêtées sont totalement exportatrices. En effet on note une baisse générale du chiffre d'affaires réalisé en 2011 par rapport à celui de 2010 ; cette baisse varie selon l'activité. L'enquête a permis de recueillir les informations suivantes :



**Figure 3.14 : Evolution du chiffre d'affaires à l'exportation**

Source AHK Tunisie

L'impact sur le chiffre d'affaires des entreprises a directement affecté les emplois de ces dernières. En effet on note une baisse des augmentations des effectifs de l'année 2011 par rapport à 2010. Cette baisse est accompagnée par une augmentation de la réduction des effectifs ; le graphique suivant démontre cette tendance.

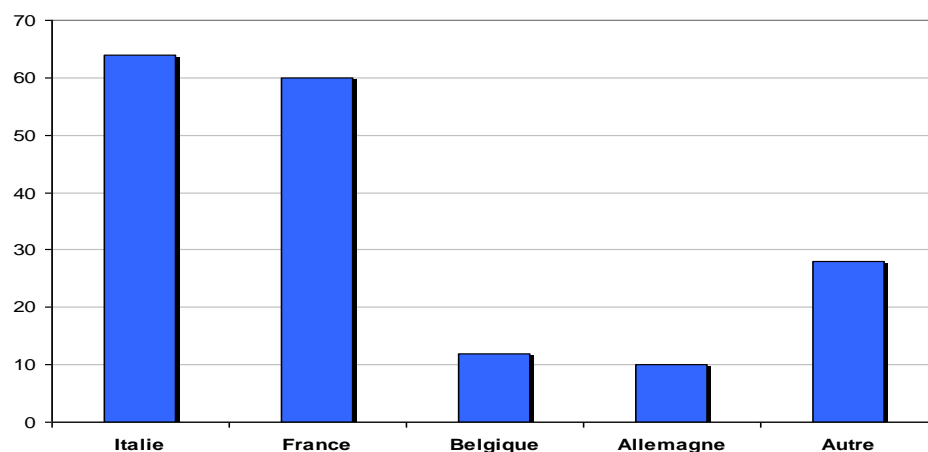


**Figure 3.15 : Evolution des effectifs à l'exportation**

Source AHK Tunisie

Au terme de l'année 2011, près de 200 entreprises industrielles, ont procédé à la fermeture de leurs portes (provisoirement ou définitivement) quitter la Tunisie, le

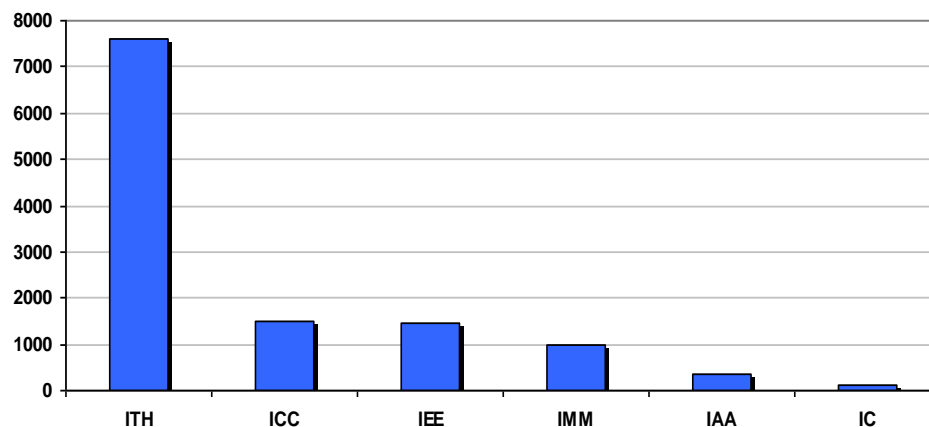
résultat direct de ce départ s'est traduit par la destruction de 12371 postes d'emploi [FIPA, 2012].



**Figure 3.16 : Répartition des entreprises fermées selon l'origine des capitaux**

Source FIPA Tunisie

Le secteur des industries ITH est le plus touché par la fermeture et la délocalisation à lui seul la destruction des postes d'emplois représente 62% des emplois perdus, suivis par le secteur IME, la répartition de perte de postes d'emplois par activité est la suivante :



**Figure 3.17 : Répartitions des emplois perdus selon le secteur**

Source ITCEQ

Le bilan des événements liés à la révolution sur l'activité des entreprises industrielles est largement négatif durant l'année 2011 ; cette tendance s'est relativement améliorée en 2012 mais la situation générale du secteur industriel à l'instar de l'économie nationale reste fragile et incertaine.

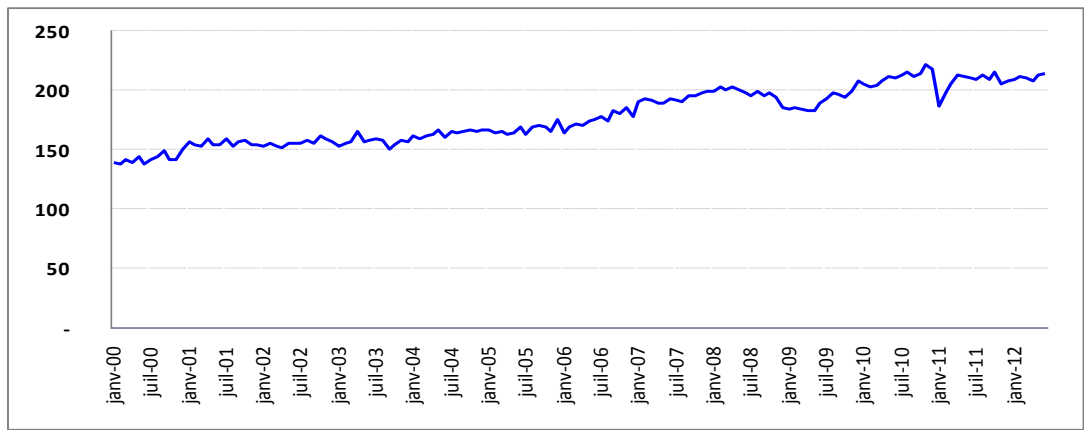


Figure 3.18 : Indicateur synthétique de l'activité industrielle

Source INS

## **Chapitre 3 :**

# **Analyse de l'environnement concurrentiel et positionnement stratégique de l'entreprise**

## **Introduction :**

Cette partie expose le déroulement de l'enquête de terrain et les résultats obtenus auprès d'une cinquantaine d'entreprises industrielles opérantes dans les secteurs des industries mécaniques et électriques. Dans un premier temps, nous présentons l'échantillon choisi et le contenu du questionnaire. Dans un second temps, on présentera le déroulement de l'enquête en précisant les caractéristiques de l'échantillon par rapport à la population globale. Nous terminons cette partie par la présentation des différents résultats de l'enquête.

### **1. L'enquête de terrain :**

Pour comprendre le comportement stratégique des entreprises industrielles suite aux événements liés à la révolution, nous avons entamé une enquête auprès de 50 entreprises opérantes dans le secteur des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et électroniques. Cette enquête nous sera utile pour définir une analyse de l'environnement concurrentiel des entreprises.

Le choix des secteurs des industries mécaniques et électriques revient à ce que le secteur reflète l'ensemble de l'industrie manufacturière en Tunisie ce qui permet de tirer une image assez proche de la réalité de la situation dans l'industrie.

La population cible, à savoir les entreprises industrielles opérantes dans le secteur des IME, est de 1000 entreprises (employant dix personnes et plus). Notre échantillon est déterminé d'une façon non aléatoire dans le souci de constituer un échantillon représentatif.

Dans le but de recueillir des informations quantifiables pour nous permettre de mesurer l'impact des événements liés à la révolution sur le comportement stratégique des entreprises et de déterminer plus précisément l'évolution de l'environnement concurrentiel, le questionnaire est basé essentiellement sur des questions fermées avec un classement de degrés d'importance.

Compte tenu des informations sensibles sur les orientations stratégiques des entreprises, nous avons estimé que le questionnaire devrait être anonyme pour mettre en confiance les chefs d'entreprises et responsables lorsqu'ils répondent au questionnaire.

**Tableau 4.1 : Contenu du questionnaire**

<b>Le contenu du questionnaire</b>	
<b><i>Partie 1 : Identification de l'entreprise</i></b>	
4.1.2.	Secteur d'activité / produits
4.1.3.	Régime d'export
4.1.4.	Effectif / taux d'encadrement
4.1.5.	Forme juridique / origine des capitaux
<b><i>Partie 2 : Mise en place de processus stratégique</i></b>	
▪	Planification de l'activité
▪	Éléments déterminants de la stratégie/ avant et après le 14 janvier
▪	Évaluation de l'environnement concurrentiel / avant et après le 14 janvier
▪	Évaluation des ressources internes/ avant et après le 14 janvier
	Évaluation de l'avantage concurrentiel / avant et après le 14 janvier
<b><i>Partie 3 : Impact des changements</i></b>	
▪	Le choix de la stratégie à adopter en termes d'options
▪	L'orientation stratégique en termes d'importance
▪	Efficacité de la stratégie mise en place

## 1.1 Déroulement de l'enquête :

L'enquête de terrain, qui s'est déroulée entre le 10 Mai et le 05 Juin 2013, a touché une cinquantaine d'entreprises réparties sur différentes régions du pays. L'échantillon des entreprises enquêtées respecte les propriétés de la population cible.

Les caractéristiques de l'échantillon par rapport à la population secteur des IME sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 4.2 : Caractéristiques de l'échantillon**

<b><i>Caractéristiques</i></b>	<b><i>La totalité du secteur</i></b>	<b><i>L'échantillon</i></b>
<b>Activité</b>		
▪ Mécanique et métallurgique	63%	62%
▪ Electrique et électronique	37%	38%
<b>Régime</b>		
▪ Totalement exportateur	43%	44%
▪ Partiellement exportateur	57%	56%

<i>Caractéristiques</i>	<i>La totalité du secteur</i>	<i>L'échantillon</i>
<b>Emplois créés</b>		
▪ Mécanique et métallurgique	31%	25%
▪ Electrique et électronique	69%	75%
<b>Forme juridique</b>		
▪ SARL	69%	70%
▪ SA	22%	20%
▪ Autres	9%	10%
<b>Taille selon l'effectif</b>		
▪ Mois de 20 emplois	34%	34%
▪ De 20 à 50 emplois	29%	28%
▪ De 50 à 100 emplois	16%	12%
▪ Plus de 100 emplois	24%	26%

Le taux de réponse est estimé à 96%. Deux entreprises seulement n'ont pas répondu au questionnaire pour de raison de non disponibilité du premier responsable.

## **1.2 Résultats de l'enquête :**

Le traitement des résultats se fera sur deux phases :

- La première sera destinée au traitement des résultats de l'échantillon global en suivant les principaux indicateurs tirés du questionnaire.
- La seconde phase sera destinée à une comparaison entre les entreprises opérant dans le secteur des industries électriques et électroniques et les entreprises du secteur mécanique et métallurgique.

### **1.2.1 Analyse de l'échantillon global :**

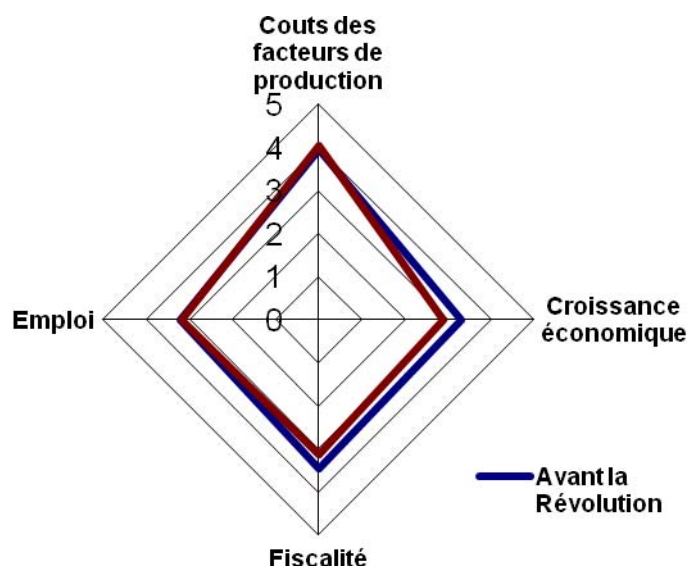
L'échantillon enquêté comporte 50 entreprises réparties sur deux branches comme suit :

- 62% Mécaniques et métallurgiques
- 38% Electriques et électroniques

#### **1.2.1.1 Analyse de l'Environnement Externe de l'entreprise:**

L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, basée sur les indicateurs économiques, socioculturels, technologiques, démographiques, politiques et légaux de la période avant et après le 14 janvier 2011, est illustrée dans les graphiques suivants :

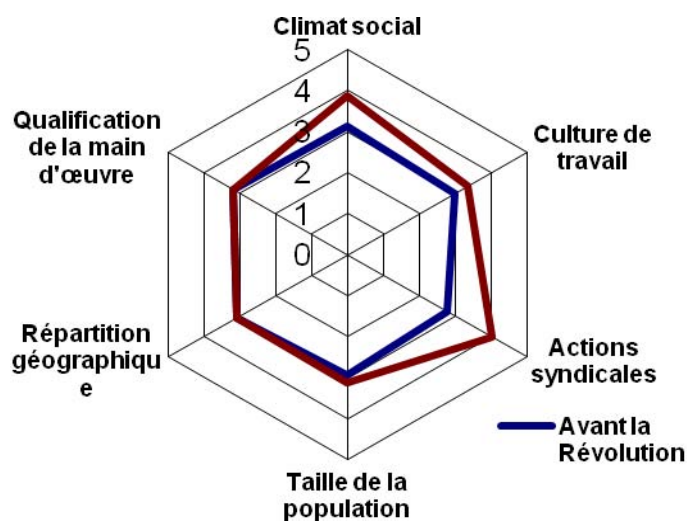
↳ *Analyse de l'Environnement Economique :*



**Figure 4.1 : Environnement économique de l'entreprise**

L'analyse de l'environnement économique des entreprises avant et après le 14 janvier, notamment les questions des coûts des facteurs de production, l'emploi, de la croissance économique et la fiscalité, montre que l'importance de ces éléments dans la conception de la stratégie de l'entreprise n'a pas beaucoup changé après la révolution. En effet les entreprises accordent moins d'importance aux questions relatives à la fiscalité et la croissance économique alors que les coûts de facteur de production et l'emploi sont aussi importants après qu'avant la révolution.

↳ *Analyse de l'Environnement Socio Culturel de l'entreprise :*



**Figure 4.2 : Environnement socio-économique**



Selon les résultats de l'enquête concernant l'importance des critères d'ordre socioculturel, il est à signaler que les entreprises ont tendance à accorder plus d'importance à l'évolution du climat social et les actions syndicales qui touchent les entreprises, qu'à la culture de travail. Pour les autres indicateurs (taille de la population, qualification et répartition géographique), on ne remarque pas un changement significatif.

↳ *Analyse de l'Environnement Politique, Légal et Technologique :*

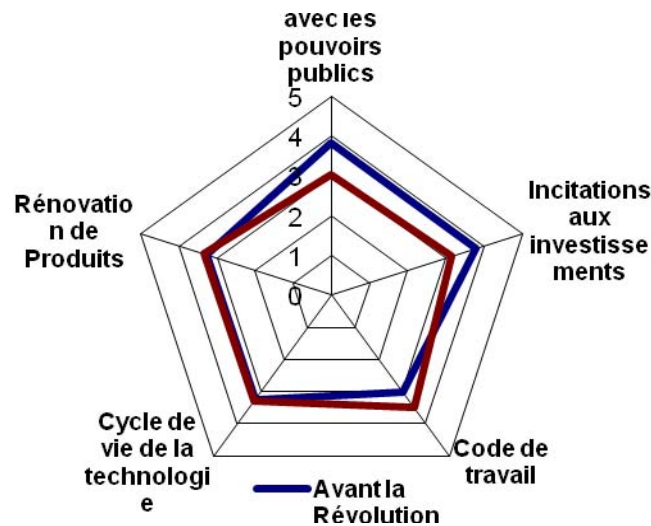


Figure 4.3 : Environnement politique, légal et technologique

Le graphique, qui illustre l'évolution de la perception des entreprises de l'environnement politique et légal, nous indique que les entreprises sont moins affectées par les incitations aux investissements et leurs relations avec les pouvoirs publics contre une intention plus importante accordée au code du travail qui gère les relations et conflits entre employeurs et employés en cas de litige. Par contre sur le plan technologique on ne remarque pas vraiment de changement dans l'attitude des entreprises.

**1.2.1.2 Analyse de l'Environnement Concurrentiel de l'entreprise :**

Dans le cadre de l'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, la démarche adoptée est de partir dans un premier temps par une évaluation des ressources internes de l'entreprise avant et après la révolution, puis de mesurer l'avantage concurrentiel de l'entreprise entre ces deux périodes et en fin de comparer la perception des entreprises de la dynamique concurrentielle du secteur.

↳ *Les Ressources Internes de l'entreprise :*

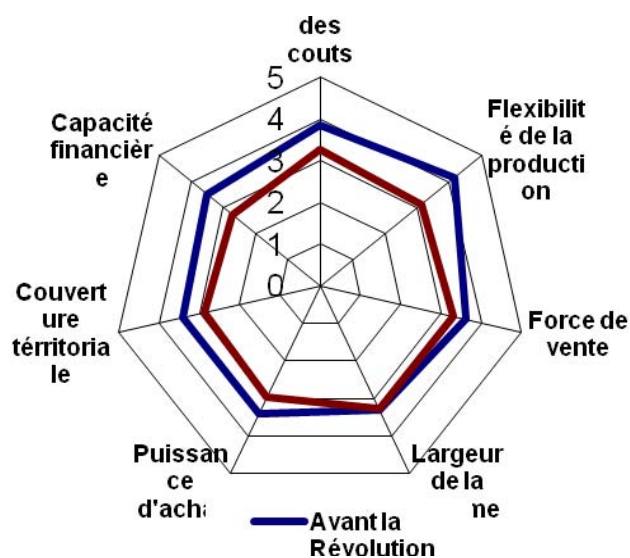


Figure 4.4 : Evolution du potentiel de l'entreprise

Les résultats présentés dans le graphique ci-dessus indiquent une nette régression des capacités internes de l'entreprise. Cette régression est plus importante sur le plan financier, la maîtrise des couts de production et la flexibilité de la production. Ce recul est moins important aux niveaux de la couverture territoriale, la puissance d'achat et la force de vente.

↳ *L'Avantage Concurrentiel de l'entreprise :*

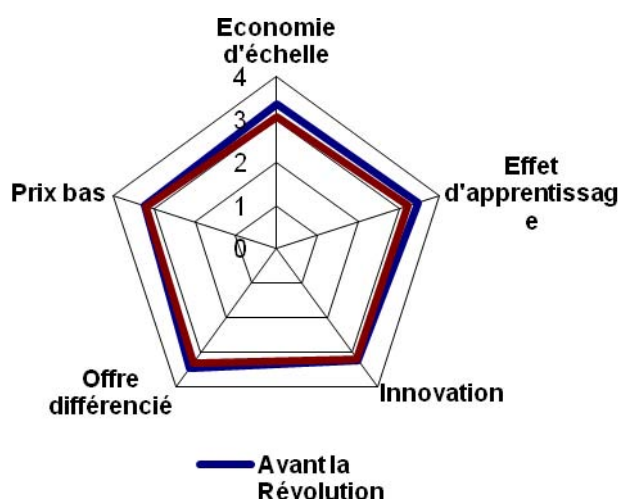


Figure 4.5 : Evolution de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

D'après résultats de l'enquête, les entreprises estiment leur avantage concurrentiel est en régression par rapport à la période avant la révolution, on note surtout que le recul est nettement important aux niveaux des économies d'échelles et de l'effet d'apprentissage alors que pour les autres volets la situation de l'entreprise semble peu affectée.

### ↳ *Dynamique Concurrentielle:*

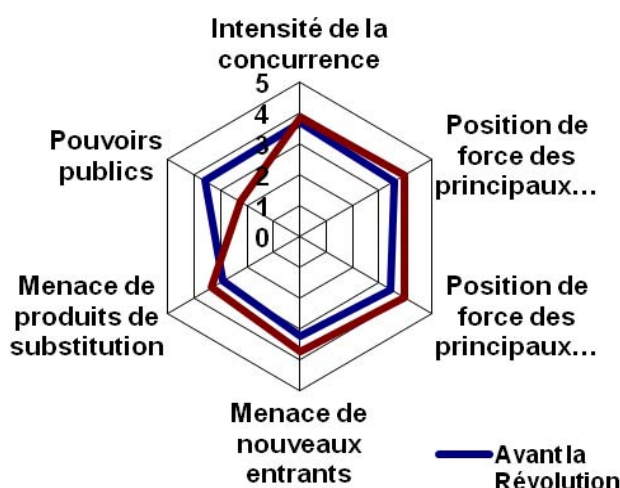


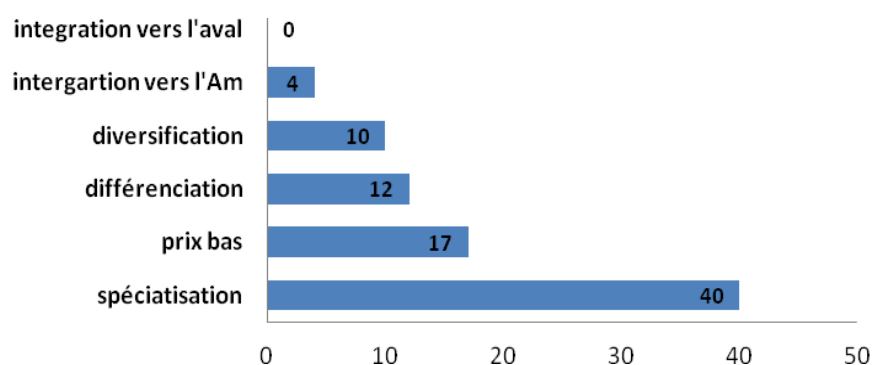
Figure 4.6 : Dynamique concurrentiel

Sur le plan concurrentiel, on remarque une nette augmentation de la pression exercée par le renforcement de position de force des clients et fournisseurs sur l'entreprise, ainsi que l'accroissement des menaces de nouveaux entrants et produits de substitution. Par contre les pouvoirs publics ont beaucoup perdu de leur autorité. C'est dire que les entreprises se sentent affaiblies après la révolution bien que l'intensité de la concurrence entre elles a légèrement augmenté.

### 1.2.1.3 *Positionnement Stratégique :*

L'objectif principal de cette partie est de déterminer les stratégies adoptées par les entreprises, de définir les stratégies envisagées dans le cadre de développement et de croissance des activités des entreprises et de faire une évaluation de l'efficacité des mises à jour ou réorientations stratégiques adoptées par les entreprises elles-mêmes après la révolution. Enfin on essayera de donner une évaluation de l'impact des événements liés à la révolution sur le processus stratégique de l'entreprise.

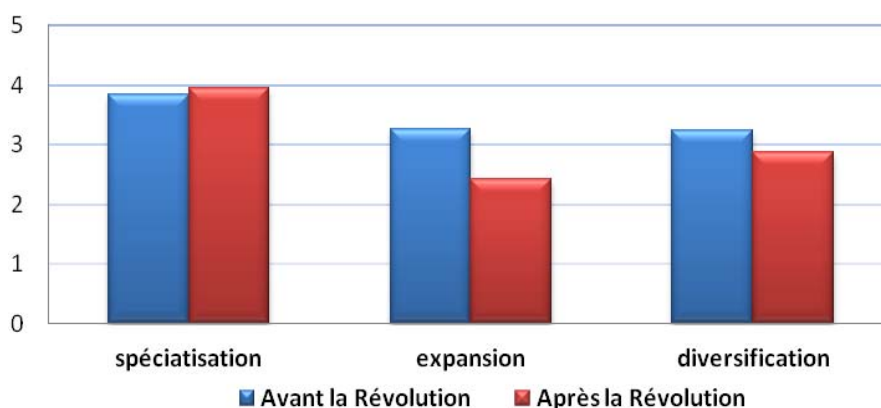
### ↳ *Stratégie Adoptée par l'entreprise :*



**Figure 4.7 : Stratégie adoptée par l'entreprise**

Les résultats présentés indiquent que 80% des entreprises adoptent une stratégie de spécialisation, alors que seulement 34% des entreprises déclarent pratiquer une politique de bas prix. Quant à la différenciation, on ne compte que 24% des entreprises qui ont choisi cette option suivi de 20% des entreprises qui pratiquent une politique de diversification. L'intégration vers l'aval attire seulement 8% des entreprises enquêtées alors que l'intégration vers l'amont n'intéresse aucune entreprise de notre échantillon.

### ↳ *Stratégies de développement d'activité :*

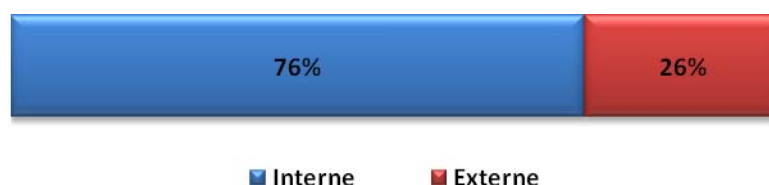


**Figure 4.8 : Stratégie de développement de l'entreprise**

Parmi les trois principales stratégies de développement à savoir la spécialisation, l'expansion et la diversification. Les entreprises industrielles s'orientent vers la spécialisation avec une moyenne de 3,78 sur une échelle de 5 (1 très faible, 2 faible, 3 moyen, 4 élevé, 5 très élevé). Ce choix se confirme après la révolution pour atteindre les 3,92. Quant à la diversification c'est la deuxième alternative pour le développement de

l'activité avec un score moyen de 3,34 avant la révolution et de 3,04 après. Le dernier choix c'est l'expansion de l'activité qui a régressé de 3,24 à 2,5.

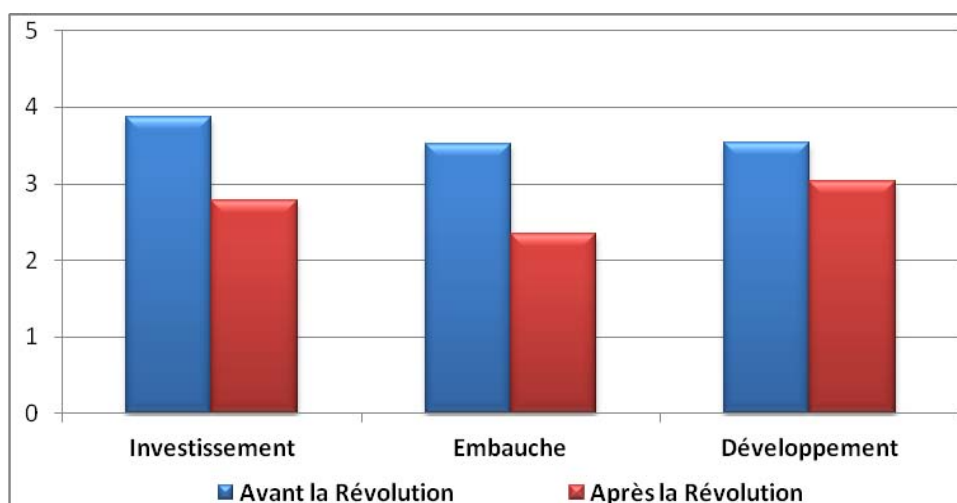
↳ **Stratégie de croissance d'activité :**



**Figure 4.9 : Stratégie de croissance de l'activité**

La majorité des entreprises enquêtées, soit 76%, ont déclaré opter pour une croissance vers l'interne, contre 26% d'entreprises qui envisagent recourir vers l'extérieur dans le cadre de leur politique de croissance d'activité.

↳ **Orientation stratégique des entreprises :**

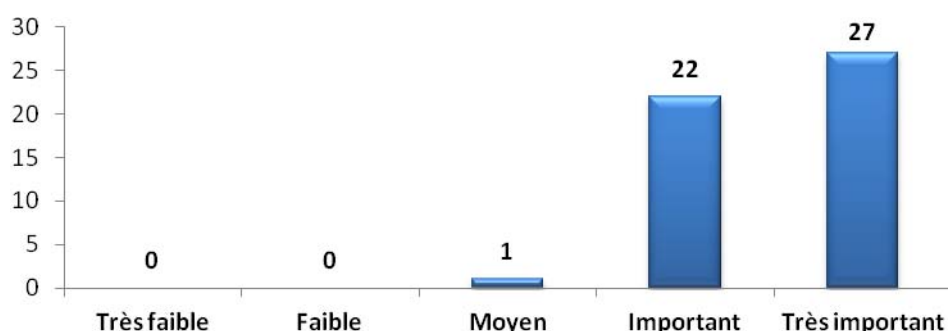


**Figure 4.10 : Orientation Stratégique et perspective**

Les résultats de l'enquête montrent une nette régression des perspectives des entreprises industrielles aussi bien sur le plan d'investissement que sur le plan de l'embauche et le développement de l'activité après la révolution. L'orientation des entreprises en matière d'investissement a baissé de (3,88) avant la révolution à (2,78) après la révolution, de même pour leur politique d'embauche qui était au dessus de la moyenne (3,52) avant la révolution pour devenir (2,34). Pour les perspectives de développement de l'activité,

malgré une légère baisse, l'orientation des entreprises reste portée vers le développement.

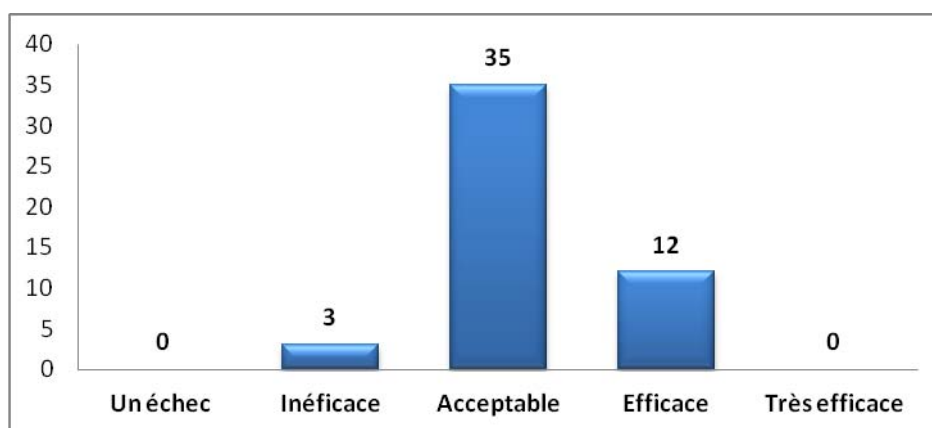
↳ *Impact sur le choix stratégique :*



**Figure 4.11 : Impact sur le choix stratégique**

Les résultats présentés dans ce graphique montrent que 54% des entreprises enquêtées jugent l'impact des événements liés à la révolution de très important en lui attribuant une note de 5 sur une échelle de 5, alors que 44% jugent l'impact sur leur choix stratégique d'important avec une note de 4. Seulement une entreprise a attribué une note moyenne pour l'impact des événements sur leur choix stratégique.

↳ *Evaluation de la stratégie adoptée post-révolution :*



**Figure 4.12 : Evaluation de la stratégie adoptée**

Selon l'enquête, 70% des entreprises estiment que les changements ou les réorientations de leurs stratégies sont acceptables ; alors que 12% des entreprises trouvent que les mises à jour de leurs stratégies sont efficaces. Seulement 6% des entreprises jugent les stratégies adoptées après la révolution inefficaces.

### 1.2.2 Analyse par secteur d'activité :

Dans le cadre de cette partie, on va essayer de décrypter les résultats du questionnaire selon l'activité de l'entreprise.

Le secteur IME se compose de deux branches à savoir les industries mécaniques et métallurgiques d'une part et les industries électriques électroniques d'autre part.

#### 1.2.2.1 Stratégie adoptée par activité:

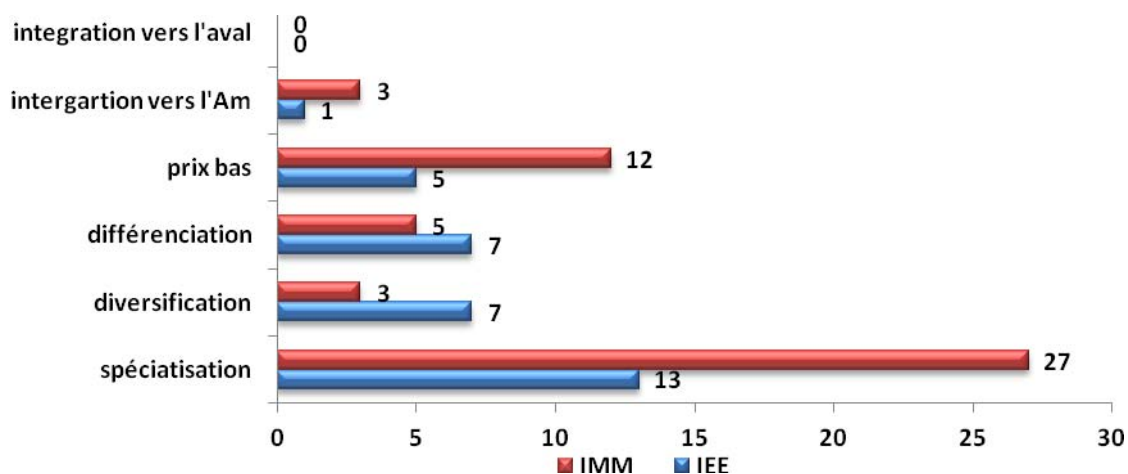


Figure 4.13 : Stratégie adoptée par secteur d'activité

L'analyse par activité de la stratégie adoptée par les entreprises enquêtées montrent que 87% des entreprises opérantes des industries mécaniques et métallurgiques pratiquent la diversification de leurs activités alors que 38% optent pour des politiques de spécialisation et d'intégration vers l'amont (les entreprises peuvent faire plus d'un choix c.-à-d. la somme est supérieure à 100%). Les politiques de différenciation, intégration vers l'aval et prix bas sont les moins adoptées.

Pour les entreprises du secteur des industries électriques et électroniques, on note que la disparité entre les choix est moins importante. En effet 68% des entreprises sont orientées vers la diversification de leurs activités, 63% pratiquent la spécialisation et 36% déclarent adopter une politique de différenciation ou prix bas.

### 1.2.2.2 Stratégie de croissance selon l'activité :

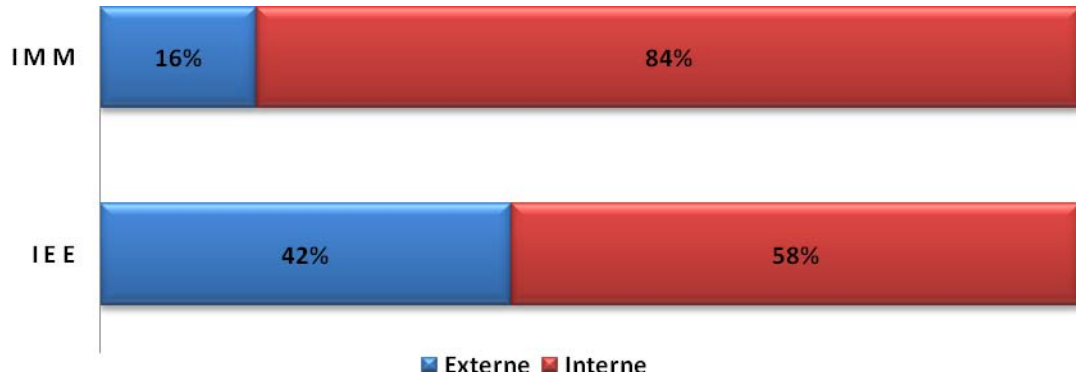


Figure 4.14 : Stratégie de croissance par secteur d'activité

Les résultats de l'enquête montrent que les entreprises de l'industrie mécanique et métallurgique sont orientées vers une croissance interne (84%), par contre les entreprises de l'industrie électrique et électronique sont plus attirées vers l'externe (42%).

### 1.2.2.3 Impact sur le choix stratégique par secteur :

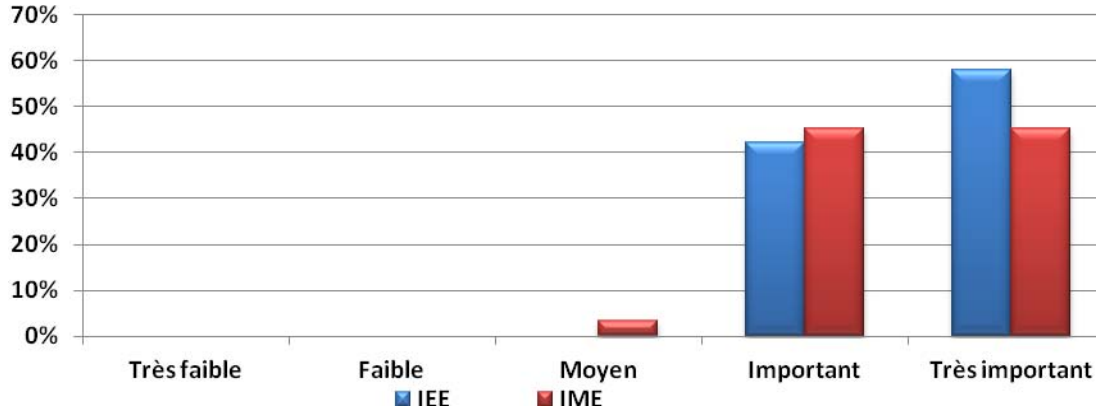


Figure 4.15 : Impact sur le choix stratégique par secteur d'activité

Selon les déclarations des entreprises, que ce soit dans les IEE ou les IMM, on note que l'impact des événements liés à la révolution est considéré comme important voire très important. En effet seulement une réponse sur cinquante classe l'impact de ces événements au dessus de 4 (important).



#### 1.2.2.4 Evaluation de la stratégie adoptée par secteur :

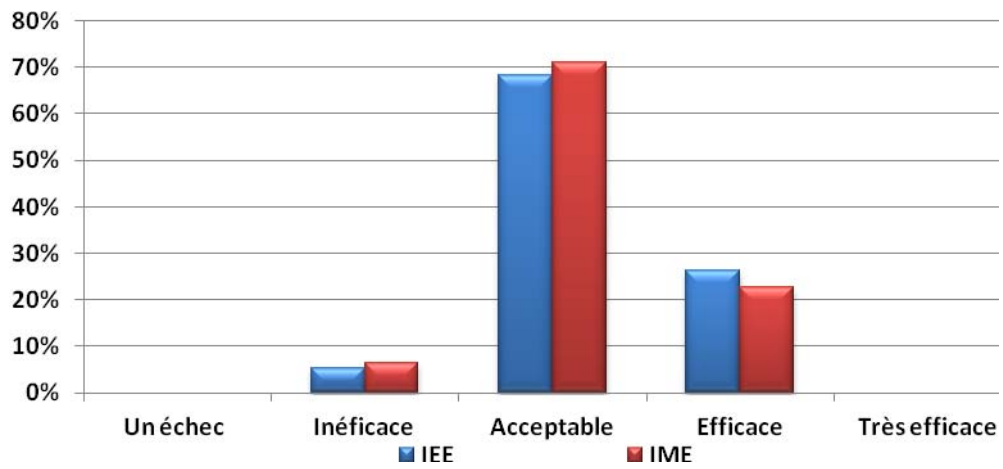


Figure 4.16 : Evaluation de la stratégie adoptée par secteur d'activité

L'analyse des résultats de l'enquête nous permet de conclure qu'il n'existe pas une différence remarquable de l'évaluation faite par les entreprises elles-mêmes de leurs stratégies adoptées post-révolution. L'impression générale tourne autour de la moyenne (acceptable).

## 2. Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise :

Dans cette partie, notre travail consiste en l'identification de la chaîne de valeur pour l'entreprise opérante dans le secteur des industries mécaniques et électriques, à l'analyse de l'impact des changements sur les différentes fonctions de l'entreprises et à déterminer les fonctions qui sont démunies et celles qui sont renforcées.

S'intéressant aux principales fonctions de l'entreprise, l'enquête de terrain nous permet de définir l'évolution des différentes activités de l'entreprise que se soient les activités principales ou les activités de soutien.



Figure 4.17 : schéma de la chaîne de valeur de l'entreprise (modèle Porter)

### 2.1. Les activités principales :

Les activités principales de l'entreprise constituent le cœur de métier de celle-ci. Généralement l'entreprise possède un savoir faire et une compétitivité élevée pour ces activités créatrices de valeur ajoutée et de richesse.

#### 2.1.1. La logistique interne :

La fonction de logistique interne intervient dans la gestion de la matière première, les différents flux à l'intérieur de l'entreprise.

L'enquête réalisée auprès des entreprises industrielles nous a permis de noter les principaux éléments qui affectent la logistique interne de l'entreprise.

Le potentiel interne de l'entreprise a connu un recul causé par les changements liés à la révolution. Sur le plan organisationnel, on remarque un repli de la capacité de l'entreprise d'une moyenne générale de 3,80 points sur une échelle de 5 avant la révolution à une moyenne de 3,34 points après la révolution.

### **2.1.2. La production :**

La production ou la fabrication constitue le cœur de métier dans une entreprise industrielle. Cette fonction a été largement affectée par les changements survenus lors de la révolution. En effet on remarque une régression globale de cette fonction au sein de l'entreprise. Les indicateurs suivants confortent cette idée :

- La maîtrise des coûts est de plus en plus affaiblie. Avant la révolution on parle de 3,84 points sur une échelle de 5 alors qu'aujourd'hui la moyenne est autour de 3,28 points.
- La flexibilité de la production est de 3,14 points, en régression de 1 point par rapport à la période avant la révolution.
- Augmentation des arrêts de la production dus aux grèves et mouvements sociaux.
- La baisse de la productivité.

### **2.1.3. La logistique externe :**

L'enquête de terrain a montré que l'entreprise rencontre beaucoup plus d'obstacles dans le cadre d'expédition de leurs produits vers les clients. Avant la révolution l'entreprise estime qu'elle se positionne au dessus de la moyenne avec 3,4 points sur une échelle de 5 points alors qu'aujourd'hui elle estime que cette position est dégradée à 2,88 points.

### **2.1.4. La force de vente :**

Dans la même perspective, l'enquête effectuée auprès des entreprises industrielles permet de conclure que la force de vente de l'entreprise est négativement affectée par les événements liés à la révolution. Ce recul est plus restreint en comparaison à d'autres fonctions de l'entreprise. L'entreprise estimait au paravent que sa force de vente se situe à 3,62 points alors qu'aujourd'hui elle est de 3,30 point.

Aussi on note que le pouvoir des clients a augmenté de 3,56 points à 3,94 points pour la même période ce qui affaiblit la position de négociation de l'entreprise face à ces clients et la dégradation de la situation financière de l'entreprise de 3,50 à 2,72 points.

### **2.1.5. Les services:**

La prestation de service par l'entreprise visant à accroître et maintenir la valeur de leurs produits a été réduite. L'entreprise n'a pas les mêmes capacités de fournir un même niveau de service à sa clientèle là où elle voudra intervenir, à l'instant opportun.

## **2.2. Les activités de soutien :**

Bien que les activités de soutien puissent être source de valeur pour l'entreprise, elles ne constituent pas le cœur de métier de l'entreprise.

### ***2.2.1. L'approvisionnement :***

L'entreprise est dans l'obligation de chercher les meilleures sources d'approvisionnements en termes de cout, de délai et de qualité. L'enquête réalisée montre que la puissance d'achat de l'entreprise a reculé de 3,42 à 2,96 points ; par contre on note une augmentation de pouvoir des fournisseurs de 3,44 à 3,98 points. En plus la capacité financière de l'entreprise a reculé de 3,50 à 2,72 points pour la même période. Ce qui fait que le pouvoir de négociation de l'entreprise auprès de ses fournisseurs est fragilisé par les changements survenus.

### ***2.2.2. Développement technologique :***

Bien que la technologie et l'innovation constituent une source importante pour acquérir l'avantage concurrentiel, cette fonction ne suscite pas assez d'intérêt pour les entreprises industrielles enquêtées.

### ***2.2.3. Gestion des ressources humaines :***

La gestion des ressources humaines représente une tâche complexe pour l'entreprise du fait qu'elle touche plusieurs aspects vitaux. L'analyse des résultats de l'enquête montre que l'entreprise en tant que ressources humaines est affectée sur différents plans :

- Humains : recul de l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise de 3,44 à 3,02 points après la révolution.
- Organisationnel : l'organisation de l'entreprise est diminuée.
- Le climat social est plus tendu, une nette augmentation des mouvements sociaux et grèves.

### ***2.2.4. L'infrastructure de l'entreprise :***

L'infrastructure de l'entreprise est négativement affectée mais avec moins d'importance que les autres fonctions.

**Conclusion :**

L'analyse globale de la chaîne de valeur de l'entreprise industrielle opérante dans le secteur des industries mécaniques et électriques, permet de dire que l'entreprise a vraiment souffert suite aux changements liés à la révolution. Les différentes fonctions de l'entreprise ont été négativement affectées en termes de coûts et compétitivité.

Cette situation réduit directement les marges de l'entreprise et sa performance d'une façon générale.

# Conclusion générale

La Tunisie traverse une période de changement qui risque de durer plusieurs années selon la plupart des organismes d'études de conseils internationaux qui affirment que le changement se fixe sur le moyen terme. La Tunisie a subi pendant les cinq dernières années des changements profonds causés par des facteurs exogènes qu'endogènes.

En effet l'économie tunisienne tourne déjà au ralenti depuis l'année 2009, suite aux répercussions de la crise financière mondiale qui a largement affecté le premier partenaire de la Tunisie à savoir l'Union Européenne qui représente 80% des exportations industrielles avec une croissance annuelle de 10% depuis 1996.

Plusieurs pays européens tel que la Grèce, l'Espagne, le Portugal, l'Italie connaissent une grave crise économique et sociale qui entraîne la zone Euro dans une récession dont les effets ne cessent de s'amplifier et de se propager à d'autres pays.

Dans une autre perspective, le phénomène des printemps arabes déclenché en Tunisie, a touché plusieurs pays comme l'Égypte, la Lybie, le Yémen et la Syrie. Ces événements ont compliqué encore la situation économique et sociale en Tunisie. Après la chute du régime libyen, le pays connaît une situation chaotique. La Lybie est un partenaire économique important. Plusieurs entreprises tunisiennes opèrent sur le marché libyen ainsi que des milliers de ressortissants tunisiens y travaillant se retrouvent aujourd'hui au chômage.

Sur le plan national, la révolution a provoqué des changements radicaux qui ont touché tous les domaines. Le changement politique à la tête du pays a ouvert la porte vers de nouvelles alliances stratégiques orientées vers les pays de Golf et la Turquie plutôt que les partenaires historiques tel que la France et les pays voisins. Aussi le pays a connu d'importants mouvements sociaux, des revendications d'amélioration des conditions de vie et du travail pour les chômeurs notamment les diplômés du supérieur dont le taux de chômage a atteint les 33%.

L'image de l'Etat s'est considérablement affectée. Le pouvoir des autorités de contrôle et de régulation est significativement affaibli après la révolution. Le secteur informel ne cesse de se développer ; l'UTICA estime que le marché parallèle pèse 42% du PIB national ce qui crée une situation de concurrence déloyale qui menace sérieusement le tissu économique.

Le contexte économique difficile a obligé les entreprises à accorder plus d'importance à des variables plus que d'autres. L'entreprise est aujourd'hui plus attentive à l'évolution du climat social et aux actions syndicales qu'à la qualification de la main d'œuvre ou les incitations et avantages accordés par l'Etat. La relation avec les pouvoirs publics est moins importante qu'avant la révolution.

En ce qui concerne les ressources internes de l'entreprise, 80% des entreprises enquêtées estiment une nette régression des capacités internes de l'entreprise en particulier la maîtrise des coûts et la flexibilité de la production.

L'accès au financement est de plus en plus difficile. Ce phénomène est deux fois plus important pour les petites entreprises du fait du ralentissement de l'activité économique globale et le climat de méfiance réciproque des différents intervenants.

Ces conditions ont contribué au recul de l'avantage concurrentiel de l'entreprise chez 80% d'entre elles.

La situation des entreprises est d'avantage affaiblie suite aux pressions exercées par les différents acteurs notamment les clients et fournisseurs qui ont vu leur pouvoir se conforter au détriment de l'entreprise. A cela s'ajoute la menace grandissante des produits de substitution avec le développement considérable de secteur informel.

L'impact des changements sur le choix stratégique de l'entreprise est très visible. L'enquête montre que 98% des entreprises évaluent l'incidence des changements entre 4 et 5 points sur une échelle de 5.

Les réactions stratégiques des entreprises face aux changements sont jugées acceptables par 70 % des entreprises. Ceci démontre que la réactivité des entreprises industrielles, compte tenu de la situation conjoncturelle difficile, est intéressante.

L'étude effectuée auprès des entreprises industrielles montre que la stratégie adoptée est sensible au secteur d'activité plus qu'à un autre facteur comme la taille, l'origine des capitaux, le régime d'export...

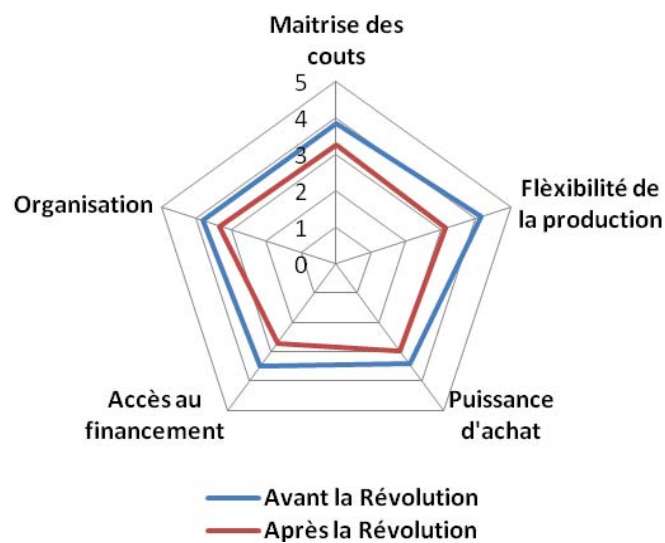
La fragilité de l'entreprise émane aussi de l'intérieur, la pression de l'environnement extérieur est un facteur additionnel. Le cœur de métier de l'entreprise est touché, la baisse de la productivité dans l'entreprise est alarmante. Toutes les entreprises affirment qu'elles maîtrisent moins leurs coûts, la flexibilité de production qui faisait la force de l'entreprise autre fois est loin d'être assurée à cela s'ajoutent les grèves et mouvements sociaux.

Les fonctions de soutien de l'entreprise sont aussi affectées par le changement. La manière de management est particulièrement touchée. L'entreprise est confrontée à des difficultés d'organisation, de gestion de ressources humaines et d'approvisionnement.

La question de recherche et de développement n'est plus d'actualité pour la plupart des entreprises. On observe un déficit de transfert technologique remarquable ces dernières années suite à une avancé intéressent vécue par l'industrie tunisienne dans un passé proche.

Plus que deux années après la révolution, le modèle économique n'a pas connu une rupture majeure. Le pays rencontre déjà plusieurs difficultés structurelles aux quelles s'ajoutent une conjoncture très défavorable. La révolution a aggravé la situation initiale du pays.

Etant un acteur majeur du système économique, l'entreprise est confrontée à des changements profonds qui menacent sa survie. Cette étude réalisée auprès des entreprises nous permet d'identifier les variables les plus vulnérables par rapport aux changements, le graphique suivant montre l'évolution de ces variables.



**Figure 5.1 : Les variables les plus sensibles aux changements**

Pour réussir le changement et maintenir une stratégie de succès, en termes d'avantage concurrentiel, dans un environnement en changement, l'entreprise doit identifier les variables sensibles aux changements pour réduire l'impact négatif sur l'entreprise et conserver voire consolider sa position.



# Références bibliographiques

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, *Banque de données industrielles*, Juin 2013.

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, *Rapport de suivi des réalisations*, 2011-2012.

Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA), Juillet 2012.

Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA), *Tunisie performances à partager*, 2010.

Banque Africaine de Développement, *Tunisie : Document de stratégie pays-intérimaire*, 2012-2013.

Banque Africaine de Développement, *Note économique*, Mars 2011.

Banque Mondiale, *Intégration Mondiale de la Tunisie*, Août 2008.

Banque Mondiale, Banque Islamique de Développement, *Tunisie comprendre les raisons d'un développement socio-économique réussi*, 2005.

Centre Carnegie pour le Moyen Orient, Carnegie Papers, *Substituer les emplois précaires à un chômage élevé : les défis de l'emploi au Maghreb*, Novembre 2010.

Chambre Tuniso-Allemande de Commerce et de l'industrie, *Enquête : les Entreprises Allemande en Tunisie Situation et perspective*, 2010-2011 et 2011-2012.

Ernest&Young, *Révolution Opportunités*, Mai 2011.

Fond Monétaire International, *Bulletin Du FMI*, 10 Septembre 2010.

Forum Economique de Davos (WEF), *Etude de la compétitivité du monde arabe*, 2010

Institut National de la Statistique, Observatoire de la Conjoncture Economique, *Eclairages*, Août 2012.

Institut Tunisien de la Compétitivité et des études quantitatives, *Les principaux résultats de l'enquête de compétitivité 2011*, Janvier 2012.

Institut National des Statistiques, Observatoire de la Conjoncture Economique, *Repères économiques*, septembre 2012.

Institut National des Statistiques, *Statistiques*, Avril 2013.

Ministère des Affaires Sociales, *Statistiques*, 2013.

Ministère de Développement et Coopération Internationale, *Développement économique et sociale en Tunisie*, Septembre 2010.

Ministère de l'Industrie, Programme de mise à niveau, *Statistiques*, Mai 2013.

Ministère de l'Industrie, *actualité conjoncture industrielle*, 2011.

Observatoire Tunisien de la Transition Démocratique ; GALLEB, Baccar et MAKNI Ayssen, *Economie politique de la transition*, 2012

PORTER, Michael, *choix stratégique et concurrence*, ECONOMA, 1986.

STRTEGORE, *politique générale de l'entreprise*, DUNOD, 2004

# ANNEXES

# ANNEXES 1

## Questionnaire

L'objectif de cette recherche consiste à comprendre le comportement stratégique des entreprises industrielles tunisiennes suite aux événements liés à la révolution, les perspectives de cette nouvelle situation pour les PME et de présenter les meilleures stratégies adoptés par le PME de point de vue efficacité et adaptation au contexte de la Tunisie.

### *Identification de l'entreprise :*

Secteur :  Industries Electriques et Electroniques  
 Industries Mécaniques et Métallurgiques

Activités : 1. .... Principaux produits : 1. ....  
2. .... 2. ....  
3. .... 3. ....  
4. .... 4. ....

Régime  Totalemment exportateur  
 Partiellement exportateur  
 Marché local

Entrée en activité ..... Effectif total .....

Taux d'encadrement ..... Origine des capitaux .....

	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires DT	.....	.....	.....

Votre entreprise appartient-elle à un groupe ?  Oui  Non

Nombre de sites : En Tunisie ( ) A l'étranger ( )

### *Mise en œuvre de processus stratégique :*

1) Planifiez-vous votre activité d'une façon formalisée et périodique ? [ ] Oui [ ] Non

Si Oui

2) La planification se fait au niveau de votre unité [ ] ou au niveau de groupe [ ]

3) Quelle stratégie est adoptée par votre entreprise ou groupe :

- Spécialisation
- diversification
- Différenciation



- Prix bas
- Intégration vers l'amont
- Intégration vers l'aval

4) Quelles sont les éléments déterminants dans la mise en place de votre stratégie ?

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

▪ **Analyse de l'environnement :**

	Avant la révolution	Après la révolution
Economique :		
- Cout des facteurs de production	( )	( )
- Croissance économique	( )	( )
- Fiscalité	( )	( )
- Emploi	( )	( )
Socioculturel :		
- Climat social	( )	( )
- Culture de travail	( )	( )
- Actions syndicales	( )	( )
Technologique :		
- Cycle de vie de technologie	( )	( )
- Rénovation de produits	( )	( )
Démographique :		
- Taille de la population	( )	( )
- Répartition géographique	( )	( )
- Qualification de la main d'œuvre	( )	( )
Politique et légal :		
- Relation avec les pouvoirs publics	( )	( )
- Incitations aux investissements	( )	( )
- Code de travail	( )	( )

▪ **Analyse concurrentielle :**

	Avant la révolution	Après la révolution
L'intensité de la concurrence	( )	( )
Position de force des principaux clients	( )	( )
Position de force des principaux fournisseurs	( )	( )
Menace de nouveaux entrants	( )	( )
Menace de produits de substitution	( )	( )
Pouvoirs publics	( )	( )

5) Comment évaluez-vous les ressources internes de votre entreprise

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

	Avant la révolution	Après la révolution
Financière	( )	( )
Humaines	( )	( )
Technologique	( )	( )
Organisationnelle	( )	( )
Physique	( )	( )
Réputation	( )	( )

6) Comment évaluer vous le potentiel de votre entreprise vis-à-vis de la concurrence ?

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

	Avant la révolution	Après la révolution
Maitrise des couts	( )	( )
Flexibilité de la production	( )	( )
Force de vente	( )	( )
Largeur de la gamme	( )	( )
Puissance d'achat	( )	( )
Couverture territoriale	( )	( )
Capacité financière	( )	( )

7) Comment évaluez-vous votre avantage concurrentiel ?

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

	Avant la révolution	Après la révolution
Effet d'expérience :		
- Economies d'échelle	( )	( )
- Effet d'apprentissage	( )	( )
- Innovation	( )	( )
Offre différenciée :	( )	( )
Prix bas	( )	( )

8) Appliquez vous une veille concurrentielle ? [ ] Oui [ ] Non

9) Dans le cadre de développement de l'activité de votre entreprise quelle est la stratégie adoptée ?

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

	Avant la révolution	Après la révolution
La spécialisation	( )	( )
L'expansion (géographique)	( )	( )
La diversification	( )	( )

10) Dans le cadre de croissance de votre activité, la tendance générale de votre entreprise est plutôt orientée vers : [ ] l'interne [ ] l'externe

11) Quelle est la stratégie adoptée par votre entreprise pour les questions suivantes :

Classer selon l'importance de 1 à 5 (1-très faible ; 2 faible ; 3-moyen ; élevé-4 ; très élevé-5)

	Avant la révolution	Après la révolution
Investissement	( )	( )
Embauche	( )	( )
Développement de l'activité	( )	( )

12) Comment évaluez-vous l'impacte des événements liés à la révolution sur le choix stratégique d'une façon globale de votre entreprise ?

Très faible	Faible	Moyen	Important	Très important
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

13) Compte rendu des résultats de l'année précédente, est ce que la mise à jour ou la réorientation stratégique de votre entreprise est considérée comme :

Un échec total	Inefficace	Acceptable	Efficace	Très efficace
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

***Merci pour votre collaboration***

# ANNEXES 2

## Liste des entreprises enquêtées

N°	Raison Sociale	Régime		Secteur		Forme Juridique			Effectif				Origine des capitaux
		TE	NTE	IEEE	IMM	SARL	SA	Autre	Moins de 20	Entre 20-50	Entre 50-100	Plus 100	
1	Sté MBG		1		1	1						1	Tunisie
2	Sté PAF		1		1	1						1	Tunisie
3	Sté AERO-TUNISIA	1			1		1			1			Tunisie
4	Sté FAUCON	1			1	1						1	Italie
5	Sté SITEM	1			1	1						1	France
6	Sté ALUM	1			1	1					1		France
7	Sté ELECTRIC	1			1	1						1	France
8	Sté LACROIX	1			1	1						1	France
9	Sté MAGAL DIE CASTING	1			1		1					1	Tunisie
10	Sté PEC	1			1	1						1	Tunisie / Malte
11	Sté SEDINOR		1		1	1						1	Tunisie
12	Sté SNA NOUR		1	1		1						1	Tunisie
13	Sté NR-SOL		1	1			1			1			Tunisie
14	Sté ARMATEC		1		1	1				1			Tunisie
15	Sté ARMAPLUS		1		1	1				1			Tunisie
16	Sté ALUFOND		1		1	1					1		Tunisie
17	Sté ALPHA GTI		1	1		1					1		Tunisie
18	Sté IP NETS		1	1			1			1			Tunisie
19	Sté SEA STYLE	1			1	1						1	Italie
20	Sté CARTAGE INDUSTRIE		1		1	1						1	Tunisie
21	Sté SGTM		1		1	1						1	Tunisie
22	Sté INOV		1		1	1				1			Tunisie
23	Sté VIT		1		1	1				1			Tunisie
24	Sté SINES		1	1		1				1			Tunisie
25	Sté ALUMINAGE		1		1		1			1			Tunisie
26	Sté TRANSFIL		1		1	1				1			Tunisie
27	Sté SIMATRA		1		1	1						1	Tunisie
28	Sté T A	1		1				1				1	Italie
29	Sté EURTRANCIATURA	1			1	1						1	Italie
30	Sté MIVV	1			1	1					1		Italie
31	Sté WORLD INDUSTRY	1			1			1			1		Italie
32	Sté SMF		1		1	1				1			Tunisie
33	Sté SIFAP	1			1	1				1			Tunisie
34	Sté F3T		1		1	1				1			Tunisie
35	Sté GLOBAL LIGHTING		1	1		1					1		Tunisie / G B
36	Sté FABMECA		1		1		1				1		Tunisie
37	Sté MERSEN	1		1				1				1	USA
38	Sté SATS	1		1				1				1	Allemande
39	Sté FONDERIE HNAYA		1		1	1					1		Tunisie
40	Sté SARRY	1			1	1					1		France
41	Sté STIB	1			1		1			1			France
42	Sté RIET		1		1		1				1		Tunisie
43	Sté RANCAST	1			1	1					1		France/Lxemb
44	Sté SFX	1			1	1				1			France
45	Sté BAUD TUNISIA	1			1	1				1			Suisse/France
46	Sté BEST TRANSFO		1	1		1					1		Tunisie
47	Sté INTECH		1	1		1					1		Tunisie
48	Sté NOVATECH		1	1			1				1		Tunisie/ France
49	Sté SOTUPILE		1	1			1			1			Tunisie
50	Sté MEDITEL	1			1			1					Italie
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	



# ANNEXES 3

## Les résultats de l'enquête

N° Entreprise	Participation étrangère	Analyse de l'environnement																							
		stratégie adoptée						Economique								Socioculturel						Technologique			
		spécialisation	diversification	différenciation	prix bas	intégration vers l'Am	intégration vers l'aval	C facteur de P°		Croissance E		Fiscalité		Emploi		Climat social		Culture de travail		Actions syndicales		Cycle de vie technologique		Rénovation P	
								Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
1	1	1					4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	1		1		1		5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	4	3	3	
3	0	1		1			5	5	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
4	0	1			1		4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	
5	0		1				4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
6	0	1		1	1		4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
7	0	1		1			4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	
8	0	1			1		5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
9	0	1			1		4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
10	1	1	1				3	5	4	1	3	3	4	1	4	1	3	2	4	1	4	4	3	4	
11	0	1					4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	3	3	4	3	5	4	5	
12	0	1					2	4	4	1	3	5	4	2	5	1	4	1	1	5	3	2	3	3	
13	1		1				3	5	3	5	5	5	3	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	
14	0	1		1			4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	
15	0	1			1		4	4	4	3	3	3	3	1	3	5	3	5	2	5	3	3	3	3	
16	0	1			1	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	
17	0	1		1			4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
18	0	1					4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
19	1	1		1			4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
20	0		1				4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	
21	0	1		1			5	5	5	4	2	1	3	2	3	5	5	2	2	3	3	3	4	4	
22	0				1		5	5	5	4	4	1	3	5	3	5	5	2	2	3	3	3	3	3	
23	0	1	1		1	1	3	3	3	2	4	4	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
24	1	1		1			5	4	3	2	4	2	4	2	2	4	2	3	2	4	3	3	3	3	
25	1	1					3	4	3	3	2	2	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	
26	1				1		3	4	1	1	2	2	2	2	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4	
27	1		1				3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
28	1		1		1		4	3	1	1	2	2	2	2	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	
29	0	1			1		4	5	4	4	3	3	3	5	3	5	3	5	3	5	2	2	2	2	
30	1	1			1		4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
31	1	1			1		4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
32	1		1	1			4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
33	0	1		1			4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
34	0	1		1			4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	
35	1	1					4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
36	1	1			1		4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	
37	1	1			1		4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	
38	1	1					4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
39	1	1					4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
40	0	1			1		4	3	4	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	5	3	3	4	4	
41	1	1					4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
42	1	1					4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	
43	0	1					4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	
44	1		1		1		4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	
45	0	1					4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	
46	0	1					4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
47	0	1		1			4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
48	0	1					4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	
49	1	1			1		4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	
50	1	1					4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	
<b>T</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>198</b>	<b>203</b>	<b>165</b>	<b>145</b>	<b>172</b>	<b>156</b>	<b>160</b>	<b>159</b>	<b>157</b>	<b>194</b>	<b>150</b>	<b>168</b>	<b>139</b>	<b>202</b>	<b>162</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>167</b>
<b>M</b>	<b>0,46</b>	<b>0,80</b>	<b>0,20</b>	<b>0,24</b>	<b>0,34</b>	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	<b>3,96</b>	<b>4,06</b>	<b>3,30</b>	<b>2,90</b>	<b>3,44</b>	<b>3,12</b>	<b>3,20</b>	<b>3,18</b>	<b>3,14</b>	<b>3,88</b>	<b>3,00</b>	<b>3,36</b>	<b>2,78</b>	<b>4,04</b>	<b>3,24</b>	<b>3,28</b>	<b>3,28</b>	<b>3,34</b>

Analyse de l'environnement												Analyse concurrentielle											
Démographique						Politique et légal						Cinq Forces de Porter											
Taille de la Population		Répartition Géog		Qualification MO		Relation avec PP		Incitations Inv		Code de travail		Intensité Cocurrence		Force Client		Force Frs		Menace N Entrants		Menace P subs		Pouvoir Public	
Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2
3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	2
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1
3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2
3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1
3	3	3	1	3	3	4	2	4	1	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	1	1	1	1
3	3	5	4	4	5	4	3	5	5	3	3	3	5	4	4	4	3	1	5	1	5	4	1
3	4	4	5	3	1	3	2	5	2	3	1	3	5	3	4	2	5	3	4	2	4	3	2
2	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	3	5	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2
2	2	2	2	3	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1
3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2
3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
2	5	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
2	5	3	5	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3
2	2	2	3	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2
2	2	3	4	4	5	2	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2
3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3
2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	3	3	5	5	4	4	1	1	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	5	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2
3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1
3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	1
3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	1
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	2
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1
3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2

### Analyse concurrentielle

Ressources internes de l'entreprise												Potentiel de l'entreprise face à la concurrence													
Financière		Humains		Technologiques		Organisationnelles		Physiques		Réputation		Maîtrise des C		Flexibilité de la P°		Force de vente		Largeur de la gamme		Puissance d'Achat		Couverture Territoriale		Capacité financière	
Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3		
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3		
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	4	3	3	2		
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3		
3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	4	2		
4	2	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	5	2	4	2		
3	2	4	1	4	3	3	2	3	2	4	2	3	5	3	2	3	2	3	4	2	1	1	3	1	
3	2	3	2	5	5	3	3	4	4	5	5	4	2	5	3	4	3	5	5	3	1	1	4	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	1	
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2		
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	
4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	4	3	5	5	4	3	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	
4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	
3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
184	153	172	151	168	173	190	167	159	159	179	177	192	164	207	157	181	165	165	164	171	148	170	144	175	136
3,68	3,06	3,44	3,02	3,36	3,46	3,80	3,34	3,18	3,18	3,58	3,54	3,84	3,28	4,14	3,14	3,62	3,30	3,30	3,28	3,42	2,96	3,40	2,88	3,50	2,72

Avantage concurrentiel											Positionnement stratégique													Impact sur le choix stratégique	Evaluation de la stratégie adoptée	Secteur
											Développement					Stratégie adoptée pour la croissance		Orientation Stratégique								
Economie d'échelle		Effet d'apprentissage		Innovation		Offre différenciée		Prix bas		Spécialisation		Expansion		Diversification		Stratégie adoptée pour la croissance		Investissement		Embauche		Développement				
Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Interne	Externe	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	1	0	4	4	3	3	4	4	4	3	MM
4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	0	1	4	3	4	3	4	3	5	3	EE
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	2	2	3	3	1	0	5	3	4	2	4	3	4	3	MM
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	1	0	4	3	4	3	3	4	5	4	MM
4	2	3	2	4	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	0	1	4	3	3	4	3	4	4	3	MM
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	1	0	3	2	3	2	3	2	5	4	EE
3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	1	0	3	2	3	2	3	3	5	4	MM
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	1	0	3	2	3	3	3	3	5	4	MM
4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	2	1	0	3	2	3	2	3	3	4	3	MM
3	2	1	1	4	4	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	0	1	4	1	3	1	4	2	4	3	EE
4	2	4	3	3	3	1	1	4	5	4	4	5	3	3	5	1	0	5	3	4	2	5	4	5	2	MM
3	1	5	2	4	3	4	2	2	4	4	3	4	1	4	2	0	1	4	1	3	1	4	2	5	3	MM
4	3	4	4	5	5	5	4	1	1	3	3	3	5	5	5	0	1	5	5	5	4	5	5	4	3	EE
4	4	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	3	2	3	2	1	0	3	2	3	2	4	2	4	4	MM
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	2	3	3	1	0	4	3	4	2	4	3	4	3	MM
4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	1	0	4	3	4	3	4	3	4	3	MM
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	1	0	4	2	3	2	3	2	4	3	EE
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	2	3	1	1	0	3	1	3	1	3	3	5	3	EE
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	1	3	4	1	0	3	2	3	1	3	3	4	3	MM
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	4	1	0	4	3	3	2	3	3	4	4	MM
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	1	3	4	0	1	5	5	2	1	4	4	4	4	MM
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	1	3	3	0	1	5	3	4	1	5	3	5	3	MM
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	0	4	4	4	4	4	4	5	3	MM
3	1	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	0	1	4	2	3	1	3	3	4	3	EE
4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	4	5	2	2	2	2	0	1	4	5	4	5	4	5	5	4	EE
4	5	4	5	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	0	1	4	2	3	3	3	3	3	3	MM
4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	0	1	4	3	3	4	3	4	4	3	EE
2	2	1	1	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	0	1	2	3	3	2	3	2	4	EE
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	2	5	5	0	1	4	1	4	1	4	3	5	3	EE
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	1	0	4	3	4	2	3	3	4	3	MM
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	1	0	4	2	4	2	3	3	4	3	EE
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	0	4	3	3	2	3	3	5	3	EE
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	1	0	4	4	3	3	4	4	4	4	EE
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	0	4	3	4	2	3	3	5	3	EE
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	1	0	4	3	4	3	3	3	4	3	MM
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	1	0	4	3	4	2	3	3	5	3	MM
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	1	0	3	2	3	2	3	3	5	3	MM
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	1	0	4	3	4	3	4	2	5	2	MM
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	2	4	2	1	0	4	2	4	2	4	3	5	3	MM
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	1	0	4	3	4	3	4	3	5	4	EE
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	0	4	3	4	3	4	3	5	3	EE
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	2	1	0	3	2	3	2	3	2	5	3	MM
4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	1	0	4	3	4	2	4	2	5	3	EE
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	0	4	3	3	2	3	2	5	3	MM
3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	1	0	4	3	3	2	3	3	5	3	MM
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	1	0	4	3	4	2	3	3	5	2	EE
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	1	0	4	2	4	2	3	3	4	3	MM
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	1	0	4	4	4	3	4	4	5	3	MM
3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	1	0	4	4	4	3	4	2	4	3	MM
168	153	173	161	162	159	172	165	162	160	189	196	162	125	167	152	37	13	194	139	176	117	177	152	226	159	
3,36	3,06	3,46	3,22	3,24	3,18	3,44	3,30	3,24	3,20	3,78	3,92	3,24	2,50	3,34	3,04	0,74	0,26	3,88	2,78	3,52	2,34	3,54	3,04	4,52	3,18	

# ANNEXE 4 :

## Statistiques Industrielles



**Agence de Promotion de l'Industrie**  
63, Rue de Syrie 1002 TUNIS

### CHRONOLOGIE SELON LE SECTEUR DE LA CREATION DES ENTREPRISES

Secteur	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Industries textiles et habillement	751	49	72	68	87	249	153	108	141	151	74	1	1904
	92773	4571	5342	7791	7852	23072	12689	7025	10115	9689	3892	46	184857
Industries agro-alimentaires	535	39	51	50	53	48	63	70	56	54	33	2	1054
	51155	2161	2006	1229	1604	2333	2055	2957	2556	2456	855	410	71777
Industries mécaniques et métallurgiques	321	17	21	32	28	45	29	25	51	39	18	0	626
	24305	1011	1240	2984	1563	3714	968	1288	1269	1400	313	0	40055
Industries chimiques	291	13	25	23	22	39	25	28	31	21	14	1	533
	30907	449	2064	1548	3029	1710	1434	1101	1134	641	582	10	44609
Industries des matériaux de construction céramique et verre	276	20	15	10	9	20	19	19	22	21	15	0	446
	23581	980	803	308	620	374	624	662	908	619	388	0	29867
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	161	7	9	25	26	43	18	33	16	22	14	0	374
	42862	2156	1235	4271	2916	8416	6531	6057	3072	8239	1615	0	87370
Industries diverses	187	6	5	10	14	16	11	19	19	15	10	0	312
	14004	90	89	656	687	580	687	467	580	469	224	0	18533
Industries du cuir et de la chaussure	134	7	9	12	5	37	14	23	13	25	7	0	286
	15615	1534	1070	760	1850	3633	1533	2317	746	1595	297	0	30950
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	116	8	5	4	7	9	13	9	12	11	4	0	198
	7367	308	180	125	143	412	506	508	615	120	91	0	10375
TOTAL	2772	166	212	234	251	506	345	334	361	359	189	4	5733
	302569	13260	14029	19672	20264	44244	27027	22382	20995	25228	8257	466	518393



## REPARTITION PAR SECTEUR, PAR REGION ET PAR TRANCHE D'EMPLOIS

### Industries électriques, électroniques et de l'électroménager

Gouvernorat	1- Moins de 20 Emplois	2- Plus de 20 a 50 Emplois	3- Plus de 50 a 100 Emplois	4- Plus de 100 a 200 Emplois	5- Plus de 200 a 500 Emplois	6- Plus de 500 a 1000 Emplois	7- Plus de 1000 Emplois	Sous Total
Ariana	9	12	6	5	1	1	1	35
Ben Arous	10	17	16	13	12	4	3	75
Bizerte	6	4	9	4	5	3	4	35
Manouba	1	3	3	2	1			10
Nabeul	12	20	9	6	6	2	1	56
Tunis	8	8	3	6	4	1	1	31
Zaghouan	10	6	6	6	3	5	1	37
<b>Total 1- NORD EST</b>	<b>56</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>279</b>
Mahdia							1	1
Monastir	2	9	2	2	3	1	1	20
Sfax	9	4	2	3				18
Sousse	4	4	8	5	2		2	25
<b>Total 2- CENTRE EST</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Medenine		1						1
<b>Total 3- SUD EST</b>		<b>1</b>						<b>1</b>
Beja	4	3	4	1	1		2	15
Jendouba	1			1		1		3
Le kef		1			1			2
Siliana							1	1
<b>Total 4- NORD OUEST</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>21</b>
Kairouan	2	1	1				1	5
Kasserine	1							1
Sidi Bouzid					1			1
<b>Total 5- CENTRE OUEST</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>7</b>
Gafsa	1						1	2
<b>Total 6- SUD OUEST</b>	<b>1</b>						<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Total Industries électriques, électroniques e</b>	<b>80</b>	<b>93</b>	<b>69</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>374</b>

### Industries mécaniques et métallurgiques

Gouvernorat	1- Moins de 20 Emplois	2- Plus de 20 a 50 Emplois	3- Plus de 50 a 100 Emplois	4- Plus de 100 a 200 Emplois	5- Plus de 200 a 500 Emplois	6- Plus de 500 a 1000 Emplois	7- Plus de 1000 Emplois	Sous Total
Ariana	25	9			1	1		36
Ben Arous	28	36	22	12	8	1	1	108
Bizerte	18	14	12	2	3	1	1	51
Manouba	7	8	2	1		1		19
Nabeul	25	21	12	6	4	1		69
Tunis	15	6	3	1	1			26
Zaghouan	19	13	4	7				43
Total 1- NORD EST	137	107	55	29	17	5	2	352
Mahdia	1	1			1			3
Monastir	10	7	3	4	1			25
Sfax	55	45	12	5	2	2	1	122
Sousse	22	22	14	4	2	3		67
Total 2- CENTRE EST	88	75	29	13	6	5	1	217
Gabes	9	5	2	2				18
Medenine	7	1						8
Total 3- SUD EST	16	6	2	2				26
Beja	5	3	2					10
Jendouba	1	2						3
Le kef	1	3						4
Total 4- NORD OUEST	7	8	2					17
Kairouan	5	1	1		1			8
Kasserine	1		1					2
Sidi Bouzid		1						1
Total 5- CENTRE OUEST	6	2	2		1			11
Gafsa	1	1		1				3
Total 6- SUD OUEST	1	1		1				3
Total Industries mécaniques et métallurgiqu	255	199	90	45	24	10	3	626



## REPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR ET PAR REGIME

SECTEUR	TE ENTREPRISES - EMPLOIS		NTE ENTREPRISES - EMPLOIS		TOTAL ENTREPRISES - EMPLOIS	
	Entreprises	Emplois	Entreprises	Emplois	Entreprises	Emplois
Industries agro-alimentaires	197	17 212	857	54 565	1 054	71 777
Industries des matériaux de construction céramique et verre	23	693	423	29 174	446	29 867
Industries mécaniques et métallurgiques	186	14 987	440	25 068	626	40 055
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	244	77 761	130	9 609	374	87 370
Industries chimiques	128	21 814	405	22 795	533	44 609
Industries textiles et habillement	1 597	168 039	307	16 818	1 904	184 857
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	29	1 646	169	8 729	198	10 375
Industries du cuir et de la chaussure	216	28 753	70	2 197	286	30 950
Industries diverses	73	5 370	239	13 163	312	18 533
Total	2 693	336 275	3 040	182 118	5 733	518 393

Version du Programme : Avril 2011





## REPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR ET PAR TRANCHE DE CAPITAL

Secteur	1- Moins de 20000 DT	2- De 20000 a Moins de 50000 DT	3- De 50000 a Moins de 100000 DT	4- De 100000 a Moins de	5- De 200000 a Moins de	6- De 500000 a Moins de 1000000 DT	7- De 1000000 a Moins de	8- Plus de 5000000 DT	Sous Total
Industries agro-alimentaires	61	32	52	125	177	119	173	85	824
Industries chimiques	57	24	38	43	87	75	129	60	513
Industries des matériaux de construction céramique et verre	17	15	23	45	86	75	109	41	411
Industries diverses	49	24	26	36	47	31	61	22	296
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	34	17	19	25	39	20	20	7	181
Industries du cuir et de la chaussure	129	30	24	37	35	7	11	3	276
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	97	28	35	34	48	37	61	28	368
Industries mécaniques et métallurgiques	101	49	63	76	94	60	90	52	585
Industries textiles et habillement	886	238	222	192	147	75	72	15	1 847
Total Général	1 431	457	502	613	760	499	726	313	5 301

## Répartition des entreprises selon la forme juridique



F. Juridique	IAA	IMCCV	IMM	IIEE	ICH	ITC	ICC	IBLA	ID	Totaux
<b>Société anonyme</b>	250	133	141	82	187	119	34	9	69	1 024
	34 202	18 241	19 101	28 001	28 745	22 937	4 210	4 911	7 168	167 516
<b>Société à responsabilité limitée</b>	530	263	425	272	318	1 605	134	253	222	4 022
	27 992	10 422	19 122	49 569	15 102	152 295	5 125	24 927	10 467	315 021
<b>Entreprise individuelle</b>	224	32	40	5	18	56	18	8	14	415
	3 524	680	896	202	395	2 260	641	241	207	9 046
<b>Coopérative</b>	9					1				10
	702					65				767
<b>Société de fait</b>	3	2					2		1	8
	34	146					29		25	234
<b>Société en commandite simple</b>	1	2	1	7		3		1		15
	20	51	617	9 065		84		11		9 848
<b>Société en nom collectif</b>	1	1				1				3
	10	36				30				76
<b>Office</b>	3									3
	691									691
<b>Epic</b>	3								1	4
	3 612								541	4 153
<b>Sté unipersonnelle à responsabilité limitée</b>	27	13	19	8	9	118	10	15	5	224
	881	291	319	533	184	7 034	370	860	125	10 597
<b>Société mutuelle</b>	3				1					4
	109				183					292

F. Juridique	IAA	IMCCV	IMM	IEEE	ICH	ITC	ICC	IBLA	ID	Totaux
Société en commandite par actions						1				1
						152				152
	1 054	446	626	374	533	1 904	198	286	312	5 733
	71 777	29 867	40 055	87 370	44 609	184 857	10 375	30 950	18 533	518 393

Version du Programme : Avril 2011



## Répartition des entreprises selon le secteur et la résidence

SECTEUR	RESIDENTS			NON RESIDENTS			TOTAUX		
	TE	NTE	TOTAL	TE	NTE	TOTAL	TE	NTE	TOTAL
Industries agro-alimentaires	161	849	1010	37	8	45	198	857	1055
	14953	54889	69842	2105	185	2290	17058	55074	72132
Industries chimiques	38	388	426	94	23	117	132	411	543
	13849	20286	34135	8214	2651	10865	22063	22937	45000
Industries des matériaux de construction céramique et verre	16	400	416	8	27	35	24	427	451
	314	26202	26516	398	3154	3552	712	29356	30068
Industries diverses	24	238	262	48	3	51	72	241	313
	1081	13219	14300	4392	165	4557	5473	13384	18857
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	6	157	163	23	11	34	29	168	197
	304	8369	8673	1438	372	1810	1742	8741	10483
Industries du cuir et de la chaussure	84	69	153	130	1	131	214	70	284
	5157	2184	7341	23330	20	23350	28487	2204	30691
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	42	126	168	198	7	205	240	133	373
	13313	9374	22687	63629	354	63983	76942	9728	86670
Industries mécaniques et métallurgiques	46	430	476	143	8	151	189	438	627
	3800	24396	28196	11107	277	11384	14907	24673	39580
Industries textiles et habillement	841	293	1134	725	11	736	1566	304	1870
	73216	16095	89311	91582	563	92145	164798	16658	181456
TOTAUX	1258	2950	4208	1406	99	1505	2664	3049	5713
	125987	175014	69842	206195	7741	213936	332182	213936	514937