



**Prospective, Veille
et Recherche Economique**

**Série spéciale
Septembre 2023**

Trilogie Covid-19

Une épreuve inédite pour l'économie et un vaste horizon de nouvelles opportunités

**Episode 3 : Tendances mondiales,
enseignements, opportunités et perspectives**



Episode 1 : D'une pandémie sanitaire à une crise économique mondiale : De quelques clés de compréhension
(publié en août 2020)



Episode 2 : Tunisie et Covid-19 - impacts et réponses avec un benchmark éclairé (et retour sur le 1^{er} trimestre 2021) (publié en juillet 2021)



Episode 3 : Tendances mondiales, enseignements, opportunités et perspectives

Préambule

La Trilogie Covid-19 “Une épreuve inédite pour l’économie et un vaste horizon de nouvelles opportunités” s’achève avec ce 3^{ème} épisode, “Tendances mondiales, enseignements, opportunités et perspectives”. Le timing de cet épisode n’est pas anodin ; en effet le choix a été fait de temporiser plus de 2 ans avant de se prononcer sur le degré d’ancrage actuel des nouvelles tendances et pratiques qui ont été observées en 2020 quand la pandémie Covid-19 faisait rage. Il fallait indubitablement laisser du temps au temps pour essayer d’évaluer si le “**New Normal**”, dont on prédisait une installation définitive dans le quotidien de l’humanité et de l’économie, est devenu réellement et concrètement une réalité dominante ou bien il s’agit d’une dynamique circonstancielle qui s’est éteinte par la suite. En d’autres termes, et plus particulièrement sur le plan économique, avons-nous vécu sur la période 2020-2022 un “ Momentum Schumpetérien de “ destruction créatrice ” qui va se poursuivre durant cette année et les prochaines années ?

En 2020, le préambule de l’épisode 1 de la trilogie Covid-19 préfaçait : “Ainsi des fenêtres de transformation existent, et des opportunités économiques s’offrent en relation avec la mise en avant de certains paradigmes et le développement de nouveaux comportements de consommation. Quelles sont ces opportunités et les tendances de fond qui se dessinent ?”. Cet épisode final est une tentative pour voir si ces tendances qui se dessinaient en 2020, se sont réellement confirmées et ont effectivement perduré.

Oualid JAAFAR
Chief Economist

Sommaire

Episode 3 : Tendances mondiales, enseignements, opportunités et perspectives

1. Chaîne d'approvisionnement	7
2. Investissements directs étrangers (IDE)	10
3. Tourisme	13
4. Marché du travail	17
5. Gestion du capital humain	20
6. Consommation & Epargne	23
7. Transition énergétique	26

Ces 7 domaines seraient-ils durablement impactés par les tendances majeures (Covid-19) au point d'une redéfinition des leviers futurs de croissance ?

1

Chaines d'approvisionnement



2

IDE



3

Tourisme



4

Marché du travail



5

Gestion du capital humain



6

Consommation & Epargne



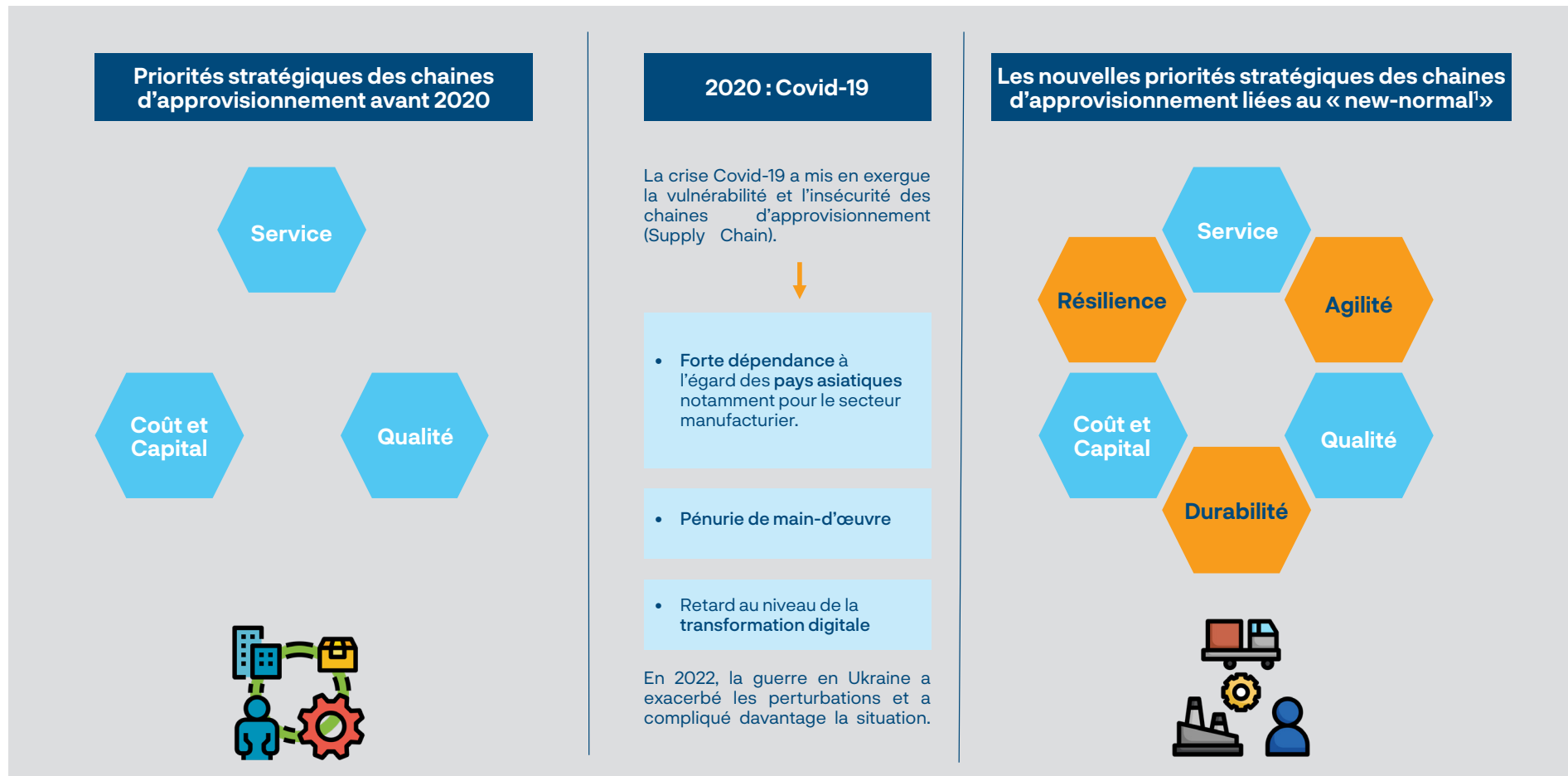
7

Transition énergétique



Chaines d'approvisionnement

Les répercussions de la crise sanitaire sur les chaines d'approvisionnement (supply chain) mondiales ont mis en exergue leur vulnérabilité et ont reconfiguré les priorités stratégiques



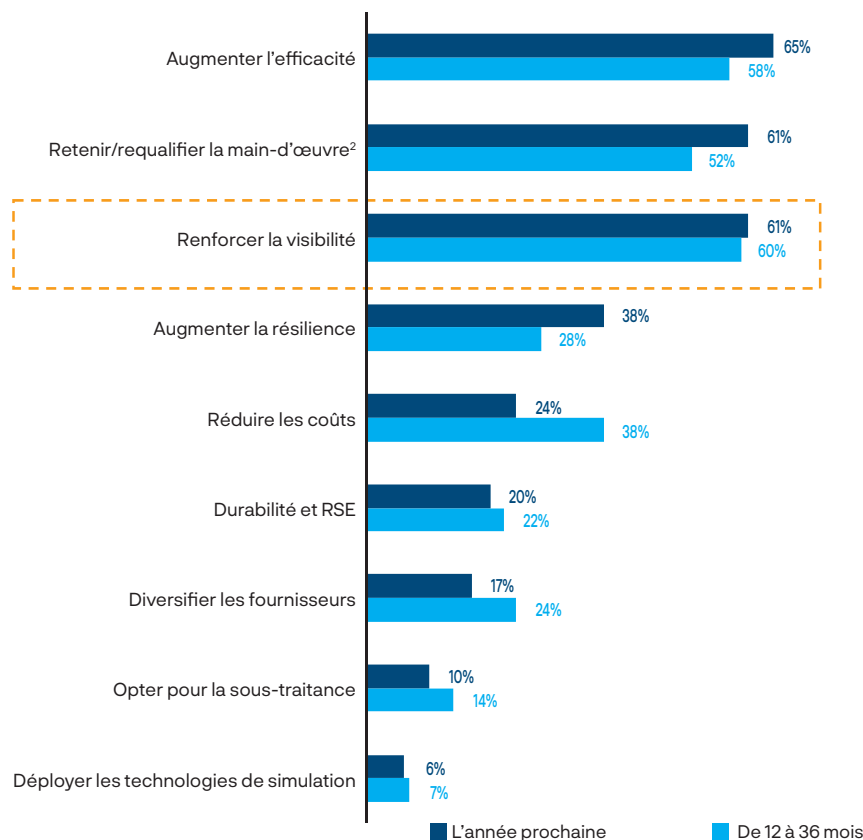
Source : Future-proofing the supply chain, McKinsey & Company, juin 2022 ; Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique

¹ New Normal : un état dans lequel se trouve une économie, une société, etc. à la suite d'une crise, lorsque celle-ci diffère de la situation qui prévalait avant le début de la crise.

Chaines d'approvisionnement

Depuis 2020, la priorisation des changements stratégiques est l'enjeu majeur des gestionnaires des chaines d'approvisionnement. Toutefois, Il existe un écart relatif entre les intentions et la mise en œuvre, témoignant des difficultés opérationnelles auxquelles font face les entreprises

Classement des objectifs stratégiques de la gestion des chaines d'approvisionnement par priorité



Source : How COVID-19 impacted supply chains and what comes next, EY, janvier 2023

² Notamment pour faire face aux nouveaux défis en relation avec la gestion du capital humain (cf. page 17)

³ How COVID-19 impacted supply chains and what comes next, EY, janvier 2023



- Renforcer la visibilité : il s'agit d'améliorer la disponibilité des données instantanées sur l'état de la chaîne ainsi que sur les alternatives possibles en termes de fournisseurs et de produits. Bien qu'elle soit une priorité, sa mise en œuvre peine à évoluer. En 2022, seulement 37% des entreprises ont pu renforcer leur visibilité, selon une étude récente de EY³.



- L'automatisation et la digitalisation des chaînes d'approvisionnement (robots dans les entrepôts et magasins, chariots et camions sans conducteur, drones de livraison, planification automatisée) sont les enjeux majeurs du new normal des chaînes d'approvisionnement.



- L'utilisation des technologies numériques (IoT et Cloud, etc.) ne serait pas suffisante pour créer une chaîne d'approvisionnement « digitale ». L'entreprise devrait développer une chaîne complètement « digitale » qui s'étale au-delà de l'environnement physique de l'entreprise, allant de ses fournisseurs jusqu'à ses clients.



- La diversification des fournisseurs et la relocalisation semblent être temporisées. Les tergiversations au sujet de ces volets pourraient être expliquées par les coûts que généreraient ces décisions notamment pour les sites ayant une forte intensité capitalistique ou ayant créé un écosystème environnant. Cela est également applicable pour les sites ayant déjà développé une expertise technique particulière.



- Bien qu'ils aient été relativement mis entre parenthèses au début de la pandémie, les objectifs de conformité aux critères ESG (Environnement-Social-Gouvernance) en relation avec les actions RSE et la durabilité, resurgissent en tant que priorité en 2022. 80% des entreprises déclarent³ être plus axées sur l'aspect environnemental, motivées notamment par l'économie du coût qui pourrait en découler, l'importance de la conformité à la réglementation, et les pressions exercées par les clients, les fournisseurs et les employés.

Chaines d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement : d'une fonction support à un pilier stratégique et un levier de compétitivité

1

Réinventer la structure de la chaîne d'approvisionnement

- Réadapter la chaîne d'approvisionnement en tenant compte des nouveaux accords commerciaux, des incitations disponibles (fiscales ou procédurales) et de l'évolution de l'omnicanalité⁴ par pays.
- Redéfinir le modèle opératoire en identifiant l'adaptabilité de chaque phase de production à son niveau d'exécution (local, régional, national).

2

Renforcer la transparence et la résilience

- Renforcer la visibilité en **temps réel** : décloisonner les données et créer une **vue complète** (stock, fournisseurs, goulots d'étranglement, état d'avancement, alternatives) → possibilité d'intervention en cours de processus.
- Améliorer la **gestion et le contrôle de bout en bout** (du fournisseur jusqu'au client) afin de limiter l'impact des éventuelles perturbations.

3

Optimiser les coûts

- Changer radicalement la structure du coût en agissant sur les Unités de Gestion des Stocks (SKU) et sur l'optimisation de la logistique et des entrepôts
- Réduire le **fonds de roulement** grâce à la **segmentation de la chaîne d'approvisionnement**, à la mise à niveau des **paramètres de planification des stocks** et aux **modifications des conditions de paiement**.

4

La durabilité en tant que levier de compétitivité

- Concevoir et adapter les produits à l'économie circulaire⁵ → réduire les déchets et le gaspillage.
- Veiller à évaluer la durabilité de tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

5

Se démarquer grâce à la digitalisation

- Exploiter les données relatives aux attentes des clients et y répondre rapidement
Prérequis :
 - Possibilité d'agir sur des micro-lots
 - Etroite collaboration avec les fournisseurs
 - Digitalisation de toute la chaîne (de bout en bout)
 - Prise de décision en temps réel
- Investir simultanément dans la mise à niveau des outils numériques et dans le capital humain.
- L'optimisation de la digitalisation est tributaire d'un **dosage équilibré** entre l'automatisation d'une part et la capitalisation de l'expertise et du savoir faire des ressources humaines d'autre part.

⁴ Mise à disposition des différents canaux de distribution au consommateur dans le but de lui offrir une expérience d'achat homogène sur tous les canaux de vente (magasin, téléphone, catalogue, site, réseaux sociaux, etc.)

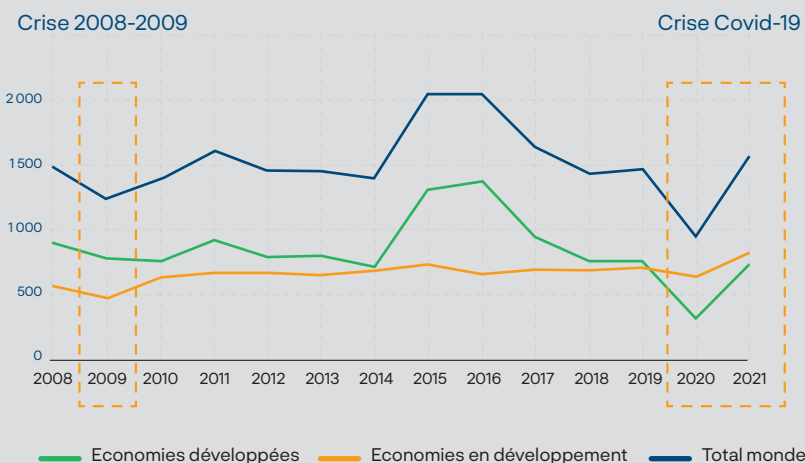
⁵ L'économie circulaire consiste à produire des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets.

IDE

L'impact de la crise Covid-19 sur les flux d'IDE dans le monde a été plus conséquent que celui de la crise 2008-2009, et les attentes d'une éventuelle relocalisation vers les pays en développement tardent à se concrétiser

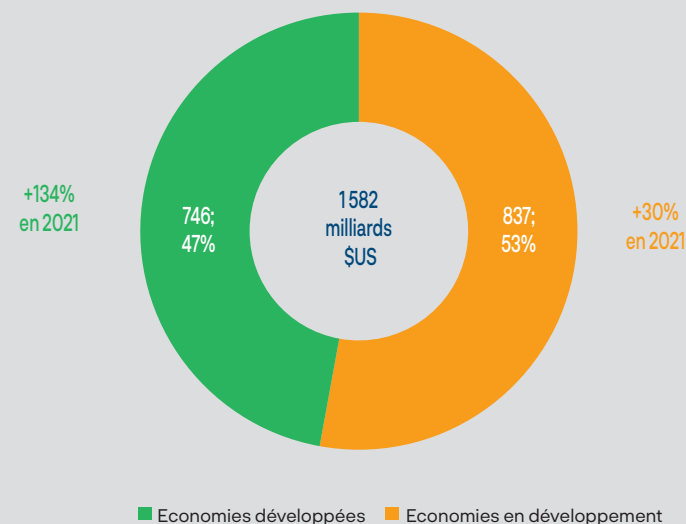
- Comparativement à la crise 2008-2009, les répercussions négatives de la crise sanitaire sur les IDE semblent être plus importantes.
- Une reprise des IDE a été observée en 2021 (1 582 milliards \$US, soit une augmentation de 64 % en GA), mais elle illustre l'écart* qui ne cesse de se creuser entre les économies développées (+134%, en GA) et les économies en développement (+30%, en GA). Ce constat interroge les attentes exprimées avec enthousiasme quant à la relocalisation de projets notamment au niveau de la rive sud de la méditerranée pour des raisons de proximité géographique et ce suite aux perturbations importantes observées au niveau des chaînes d'approvisionnement durant la crise Covid-19.

Flux d'IDE, dans le monde et par groupement économique, en milliards de \$US



Source : UNCTAD

Répartition des IDE réalisés selon le groupement économique en 2021

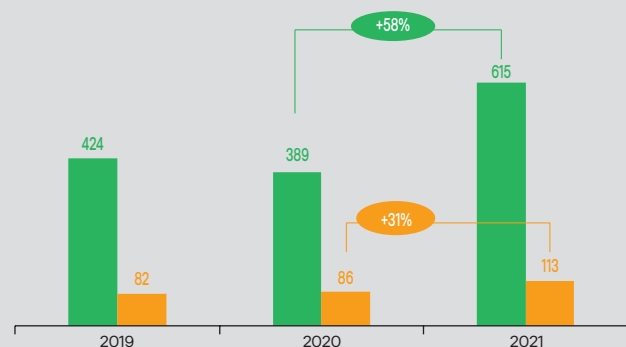


* La croissance des IDE (+ 619 Milliards \$US par rapport à 2020) a été captée à hauteur de 69% par les pays développés.

IDE

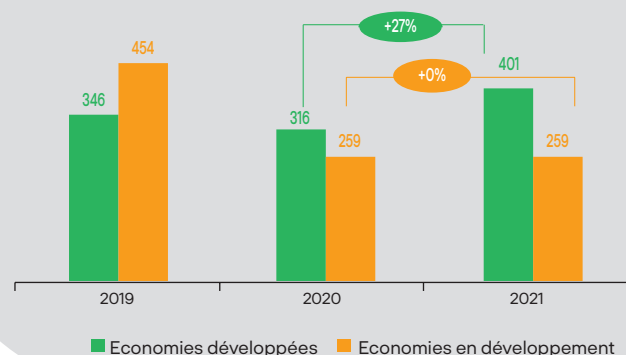
L'analyse par type d'investissement illustre la réticence des investisseurs quant au lancement de nouveaux projets et confirme un changement au niveau des critères de sélection des destinations

Investissements annoncés* en fusions-acquisitions transfrontalières, en milliards \$US



*La valeur des investissements annoncés diffère des investissements réalisés compte tenu des délais de concrétisation des annonces.

Investissements Greenfield annoncés*, en milliards \$US



6 Une forme d'IDE qui se produit lorsqu'une société transnationale s'installe dans un pays pour construire un nouveau projet (usines, bureaux, points de vente, etc.)

7 Le nombre de projets a augmenté de 16%, mais la valeur des investissements a stagné.

- L'analyse par type d'investissement montre une prépondérance des investissements en fusion-acquisition dans les économies développées par rapport aux investissements Greenfield⁶.
- En 2021, les investissements Greenfield ont augmenté de 27% dans les économies développées et ont stagné⁷ dans les pays en développement.



- Au niveau sectoriel, les investissements Greenfield ont affiché une baisse durant la période du Covid-19 aussi bien pour le secteur manufacturier que pour les services, et ce compte tenu des conditions de restrictions de déplacement et des contraintes sanitaires durant cette période. En ce qui concerne les fusions-acquisitions transfrontalières dans le secteur manufacturier, elles ont affiché une baisse en 2020, suivie d'une reprise relative en 2021. Toutefois, l'impact sur le secteur des services était mineur en raison de la possibilité de poursuite d'activité à distance, favorisant ainsi le déploiement et la finalisation du processus de fusion-acquisition.

- Ce constat (en termes de typologie et de destination des annonces d'IDE) illustre un intérêt plus prononcé relativement pour les fusions-acquisitions par rapport aux nouveaux projets (Greenfield) et confirme aussi un **changement au niveau des critères de sélection des destinations** pour les IDE.
- En effet, les faibles coûts salariaux ne sont plus un critère déterminant en termes d'attractivité pour les investissements, d'autres aspects sont désormais considérés comme des avantages comparatifs :

- La souveraineté nationale
- La transition énergétique et les critères ESG
- Le risque de réputation
- La capacité à innover
- La gouvernance
- Le contrôle des données (ce critère est également déterminant pour les chaînes d'approvisionnement)

La prise en considération grandissante de l'avancement en matière de transition énergétique et les critères ESG en tant que facteurs d'attractivité, ne risquent-ils pas de creuser davantage les écarts entre les économies développées et celles en développement ?

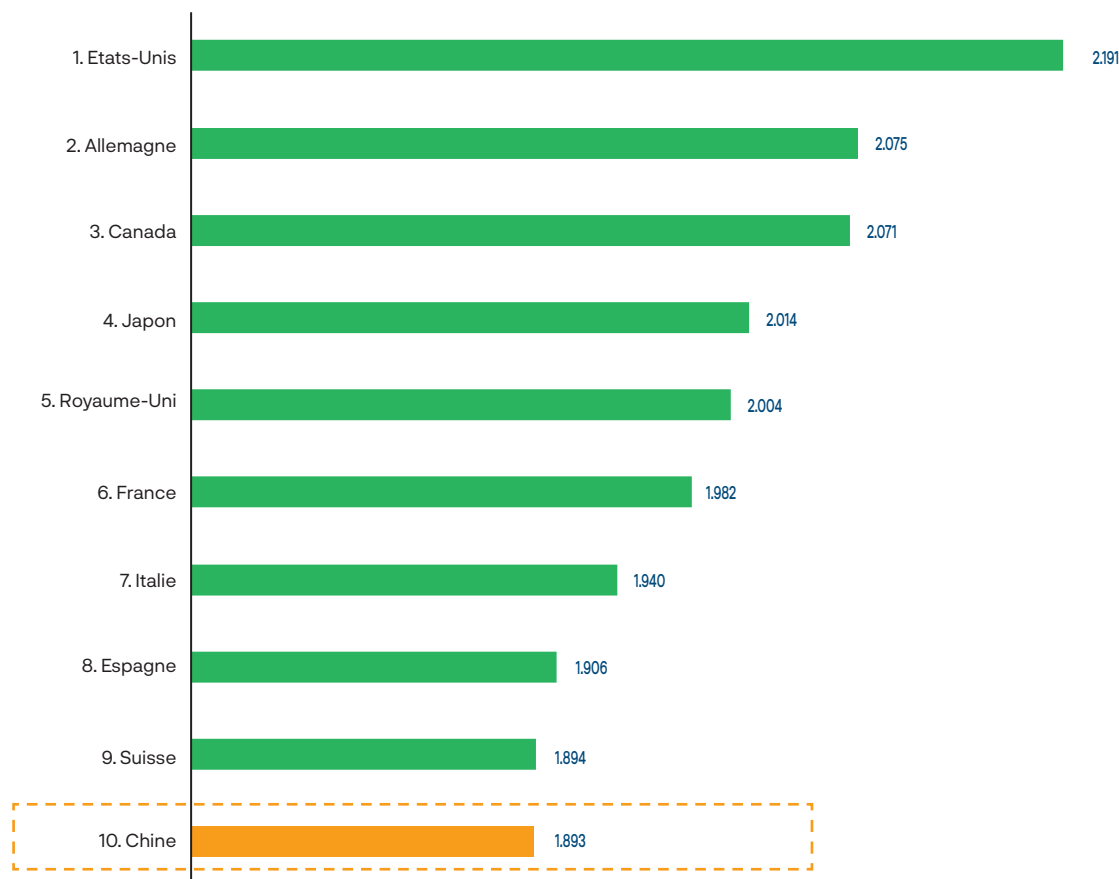
En effet, les pays en voie de développement sont plus vulnérables aux effets du réchauffement climatique et présentent un gap nettement plus important en termes de conformité aux critères ESG.



IDE

Le post-Covid offre une multitude d'opportunités qui restent toutefois tributaires de la volonté des pays à mettre à niveau leurs systèmes règlementaires, d'assurer leur stabilité socio-politique et de s'aligner aux nouvelles exigences d'attractivité

Indice de confiance des investissements directs étrangers de Kearney⁸, 2022

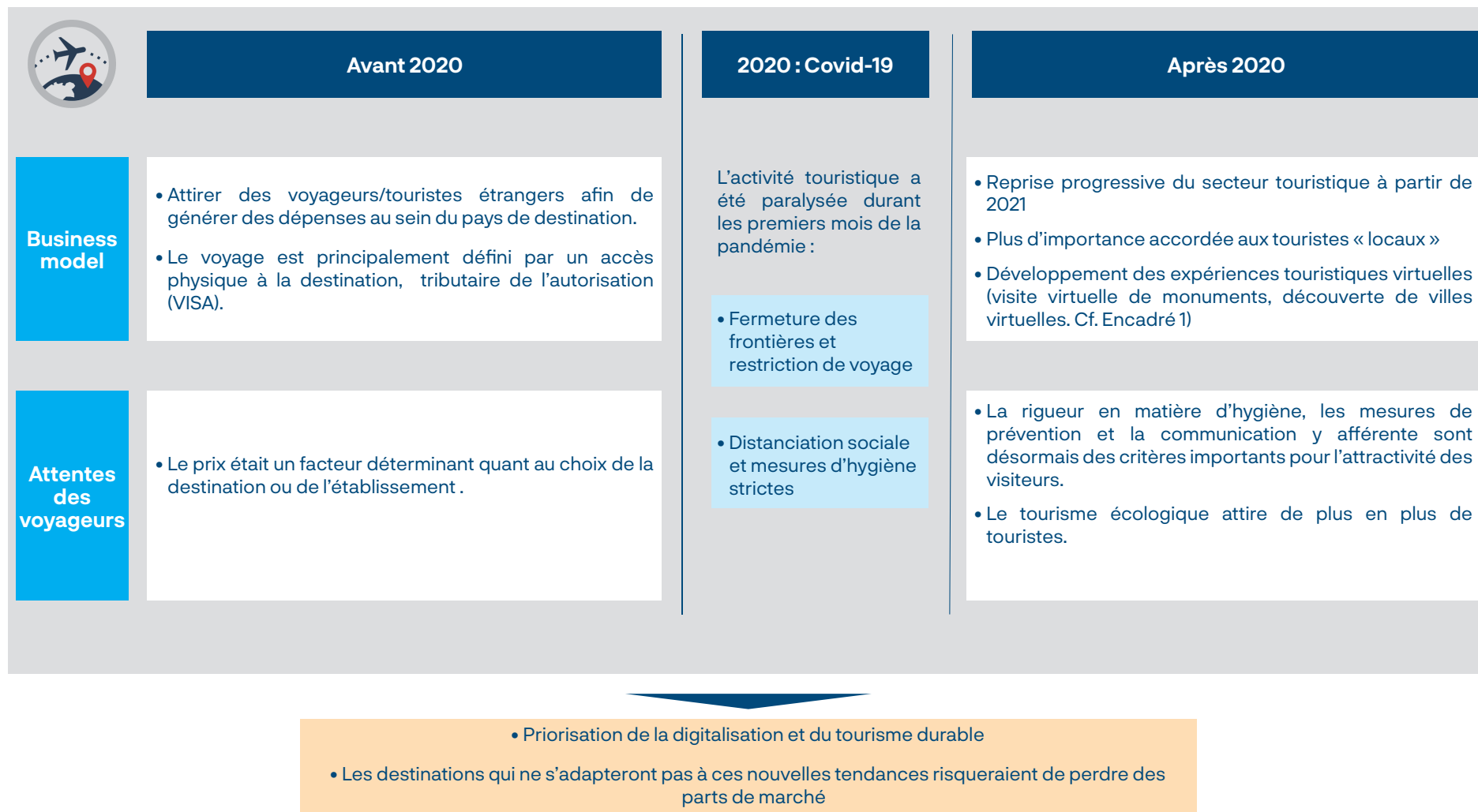


- La Chine est le seul pays émergent figurant parmi le top 10.
- Parmi le top 25 des pays classés, seulement 3 autres pays émergents sont sur la liste :
 - Les Émirats arabes unis (14)
 - Le Brésil (22)
 - Le Qatar (24)
- Outre les critères d'attractivité énumérés précédemment, la guerre en Ukraine aurait un impact considérable quant à l'évolution et la répartition des IDE.
- Par ailleurs, la Chine, en tant que l'un des principaux investisseurs à l'échelle mondiale (outflows) (avec 6% du total de sorties nettes d'IDE en 2021 et qui figurait toujours parmi les top 5 des investisseurs mondiaux), jouerait un rôle fondamental quant à la répartition géographique des IDE.
- En conclusion, certes le post-Covid pourrait reconfigurer le mapping mondial d'attractivité des IDE. Toutefois, cette reconfiguration demeure tributaire de la volonté des pays à mettre à niveau leurs systèmes règlementaires, d'assurer leur stabilité socio-politique et de s'aligner aux nouvelles exigences d'attractivité (gouvernance, digitalisation, contrôle des données, etc.).

⁸ Kearney est un cabinet de conseil en stratégie américain, spécialisé sur des problématiques de management de direction générale. L'indice de confiance est basée sur une enquête annuelle auprès de dirigeants d'entreprises mondiales qui classe les marchés susceptibles d'attirer le plus d'investissements au cours des trois prochaines années

Tourisme

Le tourisme est l'un des secteurs les plus impactés par la pandémie. La reprise post-Covid 19 requiert un changement du business-model afin de répondre aux évolutions des attentes des voyageurs & touristes



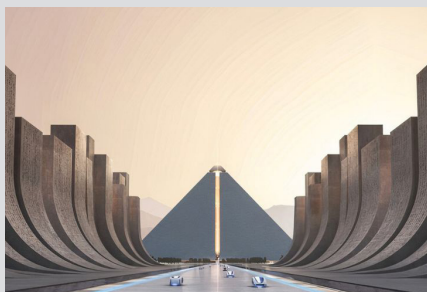
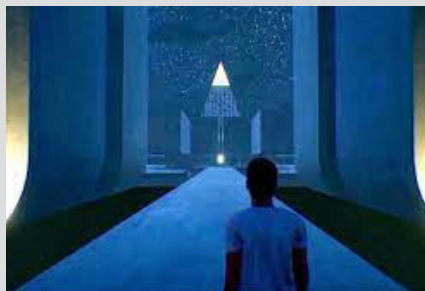
Encadré 1 : Egypte : la technologie au service du patrimoine historique et culturel

Lancement de Metatut : première ville égyptienne au Metaverse

Metatut City est la première ville égyptienne au Metaverse. Elle a été développée par la plateforme créative TUTERA à l'occasion du centenaire de la découverte de la tombe de Toutânkhamon.

La conception de Metatut permet de faire revivre l'histoire de l'Égypte ancienne aux visiteurs, de voir la civilisation égyptienne antique, d'interagir et de faire des rencontres. La visite est possible aussi bien à travers les casques de réalité augmentée, via un ordinateur ou même via un simple téléphone.

Outre les monuments historiques, Metatut abonde en activités et loisirs tels que des galeries d'art virtuelles, un club de danse, etc.



Visite virtuelle de la tombe du roi Toutânkhamon

Lors de la cérémonie spéciale du centenaire, le ministère du tourisme Egyptien, représenté par le Conseil suprême des antiquités, a lancé pour la première fois une visite virtuelle de la tombe du roi Toutânkhamon au moment de sa découverte en 1922 et de tous les meubles et pièces qu'elle contenait à cette époque.

Cette visite virtuelle a été présentée au Centre des visiteurs de la Vallée des Rois à Louxor en utilisant des lunettes avancées Meta Quest 2.

Le ministère a précisé qu'il souhaite utiliser davantage la technologie moderne pour rendre les sites archéologiques et les musées en Égypte accessibles à tous, et améliorer l'expérience des visiteurs et touristes.



Tourisme

Dans un monde qui change en permanence, il est impératif d'adopter les dernières technologies pour rester compétitif et saisir les nouvelles opportunités

6 nouvelles tendances de la transformation digitale du tourisme

Des technologies telles que la réalité augmentée ou la géolocalisation contribuent à améliorer la qualité du tourisme et à promouvoir le marketing digital de proximité.



1

Les réseaux sociaux sont un canal important d'interaction avec les clients.



2

Le **Big Data** offre de nombreuses opportunités. Les données qui reflètent les préférences ou les déplacements des touristes permettront de générer des solutions pour renforcer la compétitivité de la destination.



3

La consolidation des réservations en ligne : directement sur les sites web de l'établissement ou à travers les agences de voyages en ligne (Online Travel Agency, OTA) et les plateformes d'intermédiation. Environ 70% des réservations d'hôtels en ligne se font via des OTA⁹



4

Smart destinations : l'engagement technologique et digital des administrations publiques stimule l'innovation pour l'ensemble des destinations.



5

Préférence pour les destinations écologiques



6

Source : Facing the overtourism challenge in cultural and natural heritage sites using open/big data (www.turisme.gva.es)

⁹ Les OTA et les plateformes d'intermédiation gagnent des commissions en contre partie de leurs services ce qui pourrait impacter la rentabilité et l'attractivité des hôtels mais devrait également encourager les établissements hôteliers à développer leur propres plateformes de paiements et de réservations en ligne.

Tourisme

Focus : le Bleisure travel ... une tendance qui se confirme

« Bleisure » travel : une combinaison travail-loisirs avec des implications transverses...

Le « Bleisure Travel » est une combinaison entre voyages d'affaires (Business) et voyages de loisirs (Leisure) dans la mesure où les voyageurs vont planifier des activités touristiques **durant** leur séjour d'affaire, avant, voire même après.

Bien que cette tendance soit apparue timidement avant la pandémie Covid-19, son essor a été impulsé par la généralisation du télétravail à l'échelle mondiale.

Avantages du « bleisure travel » pour le secteur touristique

- Séjour plus long → plus de recettes touristiques
- Moins de risques d'annulation
- Plus de chances de fidélisation

89% des voyageurs prévoient de combiner leurs vacances à leurs voyages d'affaires cette année, dont beaucoup amèneront leur famille et leurs amis.

Source : Stephanie Diamond, VP Human Capital Management
-Global Rescue



Comment attirer des visiteurs « bleisure » ?

- Investir dans la technologie et l'infrastructure :
 - Une connexion internet puissante et fiable
 - Disponibilité de salles de travail aménagées et bien équipées
 - Disponibilité de bureaux dans les chambres
- Collaborer avec des agences spécialisées dans les voyages d'affaires
- Commercialiser des offres combinées en développant une image de marque : les voyageurs d'affaires n'ont pas souvent le temps pour faire des recherches sur les attractions ou les activités intéressantes dans le pays de séjour → les agences de voyages et les hôteliers devraient être une force de proposition : des visites guidées, des activités prépayées, etc.

Marché du travail

La raréfaction de la main-d'œuvre se poursuit, créant des tensions sur le marché du travail et nécessitant une adaptation de la part des entreprises

L'épreuve du Covid-19 - particulièrement la période prolongée du confinement - a enclenché une évolution au niveau des attentes des employés et de leur rapport avec le travail

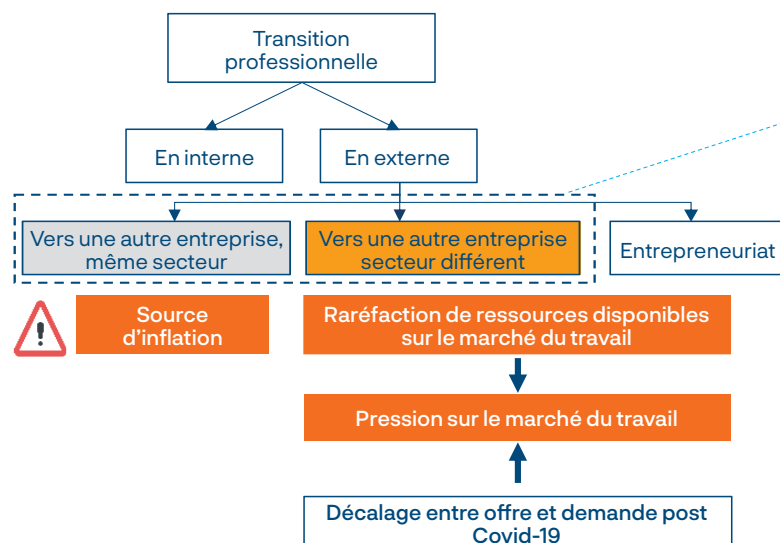
Equilibre vie professionnelle/ personnelle

Flexibilité

Responsabilité

Image de marque de l'entreprise

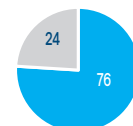
Afin de répondre à ces attentes, certains employés ont opté pour une transition professionnelle, créant ainsi une raréfaction de ressources humaines sur le marché de l'emploi (décalage entre l'offre et la demande).



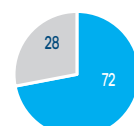
Plus de 50%¹⁰ des personnes ayant quitté leurs emplois, se sont orientées vers un autre secteur

Mobilité des personnes ayant quitté leurs emplois entre avril 2020 et avril 2022 par secteur d'activité

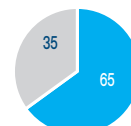
Industrie des biens de consommation



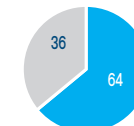
Secteur public et social



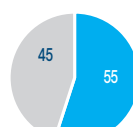
Finance et assurance



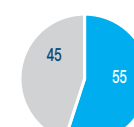
Industriels *



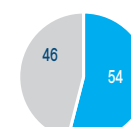
Voyages, transports et logistiques**



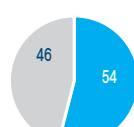
Technologies, médias et télécommunications



Santé et I. pharmaceutiques



Education



■ Changement vers un secteur différent ■ Changement dans le même secteur

*Inclut les industries avancées, l'énergie et les matériaux, et les services professionnels, scientifiques, et techniques.

**Inclut l'infrastructure

Source : Subset of respondents from McKinsey's 2022 great attrition, 2.0 global survey (n=1831)

Covid-19, éducation et main-d'œuvre



Covid-19 a eu un impact conséquent sur le capital humain : 40 millions¹¹ de personnes qui auraient eu un emploi en l'absence de la pandémie, n'en avaient pas fin 2021, ce qui a aggravé le chômage des jeunes. Dans plusieurs pays, 25 %¹¹ des jeunes n'étaient ni scolarisés, ni employés, ni en formation en 2021, ce qui accentuerait les pressions sur le marché d'emploi à court et moyen terme.

«Pandemic Damaged Cognitive Development and Lifetime Earnings of Children and Youth, Jeopardizing the Well-being of Generations and Growth of Economies»¹¹

¹⁰ Statistiques sur la base de l'échantillon de l'étude de McKinsey (Subset of respondents from McKinsey's 2022 great attrition)

¹¹ Collapse & Recovery: How COVID-19 Eroded Human Capital and What to Do About It, World Bank, Feb 2023.

Marché du travail



Royaume-Uni : pénurie de conducteurs de poids lourds en 2021...et une problématique qui devient structurelle (*)

Depuis le début de 2021, le Royaume-Uni affronte une accentuation de la pénurie de conducteurs de poids lourds, exacerbant les tensions sur les chaînes d'approvisionnement et induisant ainsi des ruptures de stock.

En septembre 2021, cette pénurie a causé des perturbations au niveau de la distribution des produits pétroliers qui a duré plusieurs semaines. Par ailleurs, des restaurants ont même retiré des produits de leurs menus ou fermé temporairement des points de vente faute de matières premières (McDonald's, Nando's, KFC, etc.).

Les principales causes de cette pénurie sont le Brexit et la pandémie Covid-19. Outre les problèmes liés au visa et au permis de travail, l'arrêt d'activité durant la période de confinement a incité plusieurs conducteurs à changer de métier, en quête de meilleures conditions de travail (rémunération, horaires de travail, etc.).

En réponse, les entreprises ont procédé à des augmentations salariales et le Gouvernement a contribué au financement de la formation de nouveaux conducteurs et a augmenté le nombre de permis octroyés.

* Plus généralement, la pandémie et le post-Covid 19 ont accentué la problématique des chauffeurs routiers qui devient définitivement structurelle (Cf. Driver Shortage Global Report 2022-www.iru.org)

"It's not only social impact, it's an economic impact at the same time. Because you can't find any candidates. And talent scarcity means less growth for your company, let's be clear"

Christophe Catoir, President of Adecco¹²,
world economic forum Annual meeting,
Davos 2023

¹² Le groupe Adecco est un expert mondial des services de ressources humaines
¹³ Economiste américain, Prix Nobel 2008

Pour aller plus loin ...

Prévisions à l'ère du Covid et du post-Covid : complexité, incertitude et imprévisibilité

"Now, a labor market in which jobs are easy to find and workers can bargain for higher wages is a good thing. But the fact that labor markets are so tight even though employment and real GDP are below prepandemic projections suggests that we can't rely on those projections to assess the economy's productive capacity. For whatever reason or reasons — presumably reasons linked to Covid — the U.S. economy apparently can't sustainably produce as much as we expected. For now, the moral is that Covid-19 means that we can't assess where we are simply by comparing our situation to the prepandemic trend. That trend, at least, no longer appears to be our friend."

Working Out: Honey, I Shrank the Economy's Capacity,
Paul Krugman¹³, The New York Times, 21 janvier 2022.



The Great Resignation (ou La Grande Démission)

Il s'agit d'un phénomène de démissions professionnelles remarquable qui a été observé aux États-Unis et au Royaume-Uni à partir de juillet 2020. Une partie de la population active a choisi volontairement de quitter le marché du travail classique et a opté pour des expériences de vie différentes (retraite anticipée, entrepreneuriat, vie nomade, etc.)

Les métiers de la restauration et du commerce sont les plus impactés par ce phénomène. Cette tendance observée dans un contexte où le taux de chômage demeure supérieur à celui du pré-Covid-19, a exercé une pression sur le marché du travail en créant une pénurie de la main-d'œuvre et une hausse des salaires.

Taux de chômage supérieur
à celui du pré-Covid-19



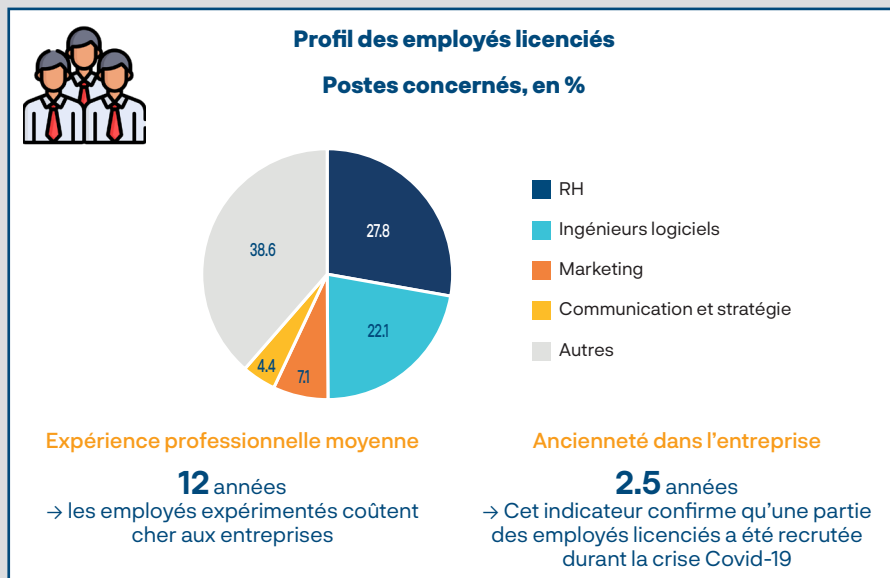
Hausse de la demande
de main-d'œuvre et des salaires

Marché du travail

Encadré 1. Post Covid-19 & le secteur de la technologie : les dessous des plans de licenciements massifs...

Faits saillants

- **2022** : ~ 150 000 employés opérant dans le secteur de la technologie ont été licenciés durant les derniers mois de l'année.
- 33% travaillaient pour les principales entreprises technologiques américaines (Meta, Alphabet, Amazon et Microsoft).
- Cette vague de licenciements a eu lieu après un mouvement de recrutement massif durant l'épisode Covid-19 et l'année suivante.
- 89% des licenciements ont eu lieu aux Etats-Unis.
- **Janvier 2023** : ~ 68 500 licenciements → la tendance se confirme.



Principales raisons

- **Un surplus de recrutement durant le Covid-19** : sur la base des projections anticipatives des tendances, qui ont tablé sur une croissance accélérée post Covid-19, les entreprises ont procédé à un recrutement massif entre 2020 et 2021. En 2022, il s'est avéré que ces projections n'ont pas été correctement calibrées, se traduisant ainsi par un surplus de recrutement, induisant des licenciements.

	Recrutement 2020-2021	Evolution du nbre d'employés en %, 2021/2019	Nombre de licenciements 2022	% de licenciements (% total employés 2021)
Twitter	2 600	+53%	4 400	58%
Amazon	800 000	+99%	18 000	1.1%
Meta	27 000	+60%	11 000	15%
Microsoft	58 000	+47%	10 000	5.5%
Alphabet	52 000	+50%	12 000	7.7%
Apple	17 000	+12%	-	-

- **Le ralentissement économique et les perspectives moroses** : les entreprises anticipent une baisse de la demande et réduisent ainsi leur effectif.
- **L'inflation** : les entreprises sont obligées de réduire le coût de production en agissant sur leur masse salariale.
- **L'automatisation de certains postes** : le développement technologique, notamment celui de l'IA, aurait permis d'automatiser plusieurs fonctions notamment pour les RH (entretiens d'embauche, tri des CV, vérification des données, etc.).

Quid de l'impact sur le marché du travail ?

- A fin janvier 2023, seulement 10% des employés licenciés ont trouvé un nouvel emploi.
- La capacité d'adaptation et d'apprentissage de nouvelles compétences serait un facteur déterminant quant à la réintégration de ces personnes au monde professionnel.
- **Compte tenu des perspectives économiques mondiales, la réduction des effectifs au niveau du secteur de la technologie ne devrait pas s'estomper de sitôt.**

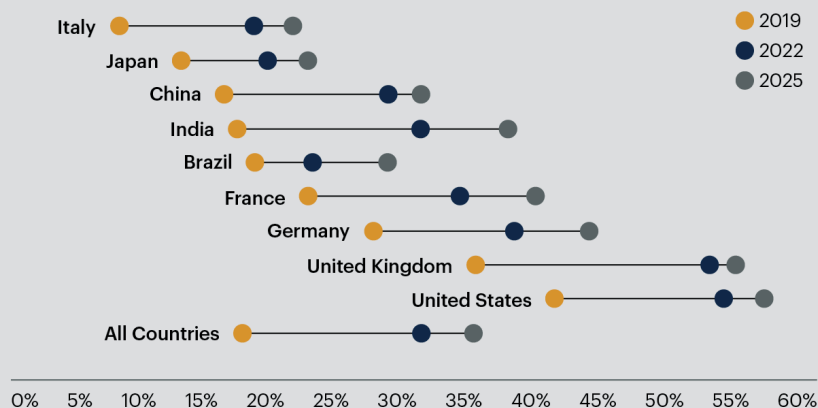
Source : Who Was Affected by the 2022–2023 Tech Layoffs? A Comprehensive Study by 365 Data Science, Jan 2023, Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique

Gestion du
capital humain

Le mode de travail hybride : d'une réponse aux contraintes Covid-19 à un levier de fidélisation

L'adoption du mode de travail hybride¹⁴ a connu un essor durant le Covid-19 dans la mesure où ce mode a permis de maintenir l'activité de plusieurs entreprises durant le confinement. Eu égard aux différents avantages qu'il apporte, plusieurs entreprises ont décidé de maintenir ce mode de travail même après la levée du confinement et l'assouplissement des mesures de distanciation sociales.

Evolution du taux de télétravailleurs* par rapport au total des employés par pays (prévisions en 2021)



Source : Gartner, 2021

* 100% télétravail et mode hybride

Selon une étude récente de l'institut de recherche de ADP¹⁵, réalisée sur 32 924 employés dans 17 pays, **64%** des personnes interrogées envisageraient de **quitter leurs emplois** si l'entreprise décide d'**abandonner le télétravail**.

En avril 2022, Airbnb, a mis en place un programme permettant aux employés de travailler à distance jusqu'à 90 jours dans un pays différent de celui du siège de l'entreprise



Plus de **20 pays** dans le monde offrent désormais des **visas de travail à distance**

Durée du visa : de 2 mois à 5 ans selon le pays (Cf. focus page 21)

¹⁴ Le travail hybride est une forme d'organisation du travail où l'employé partage son temps entre le bureau et télétravail (à la maison ou à tout autre lieu : chalet, café, bibliothèque, espace de co-working, etc.)

¹⁵ People at Work 2022: A Global Workforce View, ADP research Institute, April 2022



Focus : les visas «Télétravail» ... une trouvaille inspirée du contexte Covid-19 avec quelques ambiguïtés fiscales ***Qu'est-ce que le visa télétravail ?**

Le visa télétravail est un permis de résidence qui permet aux personnes qui travaillent à distance de s'installer dans un pays différent de leur pays de résidence, sans avoir à changer d'emploi.

Généralement, la durée de validité de ce type de visa s'étend de 6 mois à 2 ans.

**Liste non exhaustive des pays ayant mis en place un visa pour les télétravailleurs**

Allemagne	Islande	Malte
Croatie	Italie	Dubaï
Espagne	Norvège	Thaïlande
Estonie	Portugal	Ile Maurice
Géorgie	République Tchèque	Mexique
Grèce	République de Chypre	Brésil

Quels sont les types de visas télétravail disponibles**1. Carte de séjour**

- Pas d'obligation d'ouvrir un compte bancaire dans une banque nationale
- Pas d'obligation d'avoir une couverture sociale
- Pas d'obligation de payer des taxes



La Croatie offre depuis 2021 ce type de visa dans le cadre du Programme de travail à distance.

2. Résidence fiscale

- Applicable si le télétravailleur passe plus de 183 jours dans le pays où il exerce son activité. Il paie ainsi des taxes sur le revenu.



La République de Chypre offre depuis janvier 2022 un visa nomade numérique, avec un système de taxation avantageux.

3. Visa de télétravail à condition d'avoir un client

- Visa de télétravail conditionné par une prestation locale.



La Norvège offre un visa nomade numérique, à condition que l'entreprise dispose d'au moins un client norvégien.

Quelles sont les conditions d'obtention d'un visa télétravail

Bien que les conditions changent selon le pays, il existe un ensemble de critères d'admissibilité récurrents au niveau de plusieurs destinations :

- Démontrer la possibilité d'exercer son travail à distance
- Ne pas travailler pour une entreprise locale (dans le pays qui va émettre le visa)
- Un revenu mensuel ou annuel minimal est exigé qui devrait être mis en évidence à travers des fiches de paie
- Présenter une assurance santé couvrant la période de séjour



*Le visa de télétravail crée un nouveau statut qui se différencie de l'expatriation dans la mesure où l'employeur n'est pas localisé dans le pays où le télétravail est effectué. En l'absence de convention de non-double imposition entre le pays hôte du télétravailleur et celui de l'employeur, le revenu mondial du télétravailleur serait imposé doublement. Et même si une convention de non-double imposition existe, il est parfois difficile d'identifier les règles applicables à ce statut pour définir le statut d'imposition dans la mesure où certaines législations et conventions prévoient la notion du "centre d'intérêt économique" ou "centre d'intérêts vitaux" indépendamment du nombre de jours passés dans le pays.

Gestion du capital humain

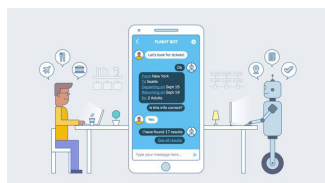
Quels sont les enjeux de déploiement du travail hybride ?

La sécurité des données...avant tout

Une offre de Télétravail ... mais pas pour tous



Outils et infrastructure un investissement de taille



Pour réussir la mise en œuvre du modèle hybride, il est crucial de :

1. Définir les métiers éligibles au télétravail et assurer une communication claire autour des critères de sélection (éviter de faux problèmes d'équité entre les employés)
2. Former les managers à gérer des collaborateurs à distance
3. Mettre en place les outils et l'infrastructure nécessaires
4. Garantir la confidentialité et la protection des données
5. Accompagner les employés ayant des difficultés à utiliser les outils informatiques

Business case : normalisation du travail hybride à JP Morgan

≈50% des employés vont travailler en présentiel (dans les locaux)

Personnel des agences

Les emplois liés au :

- Traitement des chèques
- Les chambres fortes
- Vente et négociations
- Fonctions et installations opérationnelles critiques
- Commodities
- Sécurité



≈40% des employés vont travailler en mode hybride

Le mode sera différent en fonction du type de l'emploi

"Des arrangements seront prévus là où ils sont appropriés et pour ceux qui le souhaitent."



≈10% des employés vont travailler intégralement/totalement à distance

Le mode sera différent en fonction du type de l'emploi



"Increased flexibility and hybrid working arrangements will vary by job type. We do hope to provide these types of arrangements where they are appropriate and for those who want them"

Jamie Dimon, Chairman and Chief Executive Officer, Avril 2022¹⁶

JPMORGAN CHASE & CO.

Update (avril 2023) : une remise en cause du modèle hybride ?

JP Morgan a exigé la présence obligatoire des managers dans les bureaux (5 jours par semaine).

La banque a maintenu le modèle hybride pour le reste des employés à condition de respecter le nombre minimum de jours de présence requis. Les managers seront responsables de prendre des «mesures correctives» si les employés ne se conforment pas à cette règle.

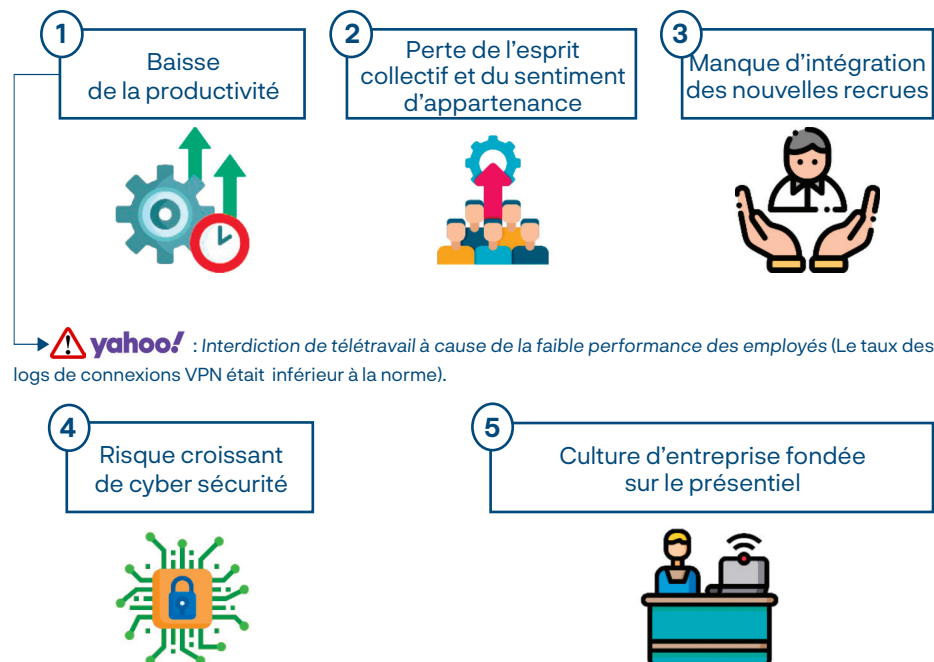
¹⁶ Source : UPDATES ON SPECIFIC ISSUES FACING OUR COMPANY, Jamie Dimon, Chairman and Chief Executive Officer, Avril 2022

Télétravail en 2023 : une remise en cause ou une rationalisation ?

- Des entreprises majeures ont décidé récemment de rappeler leurs employés au bureaux*.



Principales raisons ayant motivé ces décisions



* Un rétropédalage partiel a été observé au niveau de certaines entreprises en réduisant le nombre de jours de télétravail autorisé.

**How hybrid work has changed the way people work, live, and shop, McKinsey Global Institute, Juillet 2023

- La remise en question du télétravail par les entreprises qui l'ont initié et ont développé les outils nécessaires pour le réussir interpelle quant aux effets indésirables d'un éloignement prolongé du lieu du travail notamment sur l'esprit collectif.

« **Le plus gros défaut pour les entreprises, c'est l'atrophie de l'intelligence collective** »

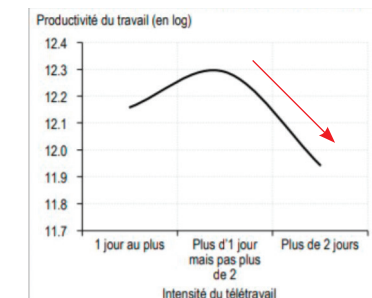
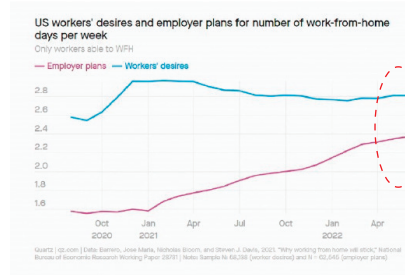
Jean-Claude Delgènes, Expert en organisation du travail

- Le mode de travail hybride semble être en fine un **compromis** aussi bien pour les entreprises que les employés. D'ailleurs, une étude récente de McKinsey**, confirme que le travail en mode hybride est une tendance durable qui perdurera.



#Hybrid work is here to stay, but office attendance varies by industry. In large firms in the knowledge economy—like professional services, information, and finance industries—employees tend to go to the #office fewer days per week.

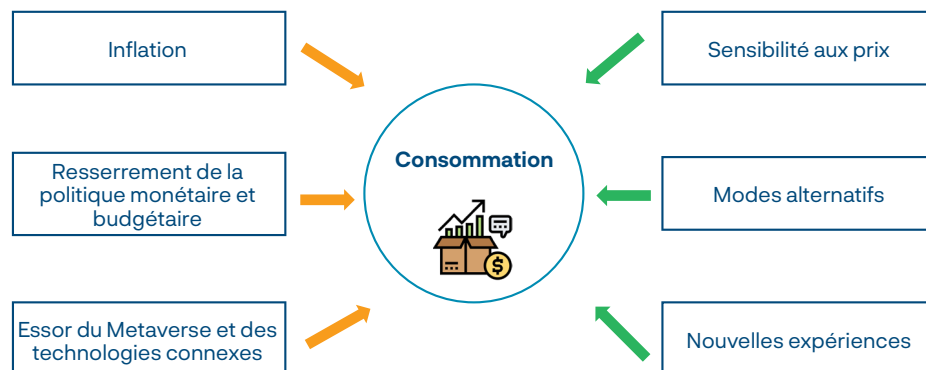
- Le gap entre les attentes des employés et celles des employeurs en termes de jours de télétravail par semaine se réduit et leurs courbes de préférence convergent.
- Une étude publiée par «le Forum mondial de l'OCDE sur la productivité» révèle qu'au-delà de deux jours de télétravail, la productivité aurait tendance à baisser.



- La configuration du travail hybride dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels la taille de l'entreprise. Les PME sont plus enclines à réduire le nombre de jours de télétravail autorisé, que ce soit pour des raisons culturelles ou de faisabilité technique (suivi, sécurité, technologie).

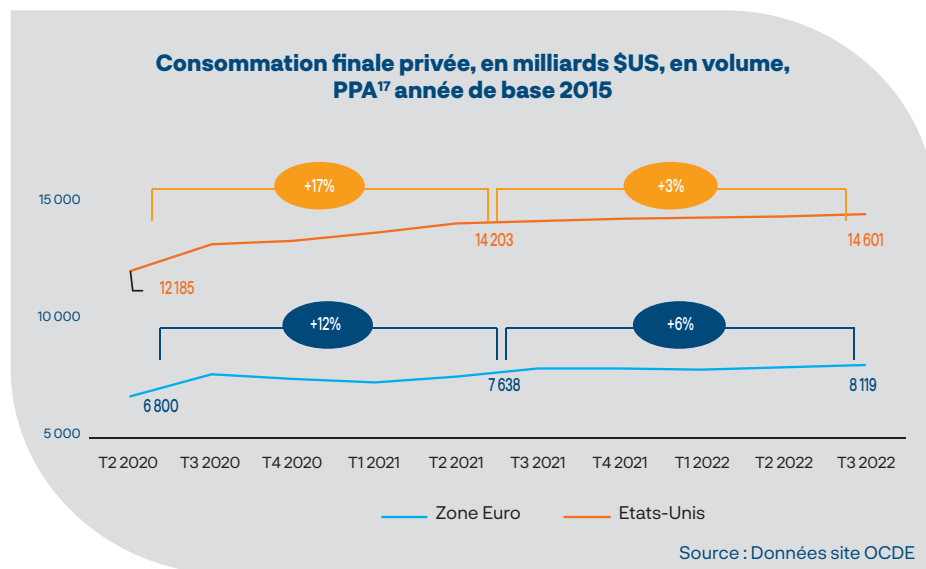
Consommation & Epargne

Les évolutions récentes de la consommation sont différentes de 2021, reflétant un changement des conditions en 2022



Quels sont les facteurs expliquant le ralentissement de la consommation en 2022 ?

- **Normalisation après le rebond post Covid-19** : la hausse notable de la consommation en 2021 porte la marque d'un rebond technique de reprise économique suite à plusieurs mois de confinement et d'arrêt d'activité (plusieurs dépenses prévues en 2020 ont été reportées à 2021) ainsi que l'impact des aides et transferts budgétaires au profit des ménages et des entreprises. En 2022, l'évolution de la consommation s'est nettement normalisée.
- **Inflation et pouvoir d'achat** : l'inflation a impacté significativement la consommation en érodant le pouvoir d'achat. Les décisions d'achat sont plus sensibles aux prix et des solutions alternatives resurgissent (achat d'occasion, achat en vrac, etc.)
- **Resserrement de la politique monétaire** : les mesures prises pour endiguer l'inflation, particulièrement les hausses du taux de référence, ont impacté négativement le pouvoir d'achat et le revenu disponible, notamment pour les ménages ayant des crédits à taux variables.



La trajectoire de l'inflation et le choix des mesures monétaires et budgétaires auront un impact sur l'évolution de la consommation

- **Metaverse et technologies connexes** : l'essor du Metaverse, de l'intelligence artificielle, des NFT etc. aurait un rôle pionnier en tant que moteur de la consommation pour les années à venir.

17- en volume PPA : la parité de pouvoir d'achat (PPA) est un taux de conversion monétaire qui permet d'exprimer dans une unité commune les pouvoirs d'achat des différentes monnaies. Ce taux exprime le rapport entre la quantité d'unités monétaires nécessaire dans des pays différents pour se procurer le même « panier » de biens et de services. (INSEE)

Encadré 2. Le Metaverse et l'e-commerce

Le Metaverse pourrait être défini comme un ensemble d'espaces virtuels utilisés pour créer, acheter et interagir avec des personnes qui ne sont pas physiquement dans le même espace.

Les investissements dans le Metaverse ont doublé en 2022 et sa valeur marchande est estimée à 4 000¹⁸ milliards \$US en 2030 soit environ la taille du PIB de l'Allemagne.

A partir de mars 2023, Meta réduira significativement les prix des **casques de réalité virtuelle**, outil fondamental de l'essor du Metaverse. Ainsi, le prix de Meta Quest Pro (usages professionnels) sera de 1 000 \$US au lieu de 1 500 \$US soit une baisse de 33% et le Meta Quest 2 (utilisé principalement pour les jeux) sera vendu à 430 \$US au lieu de 500 \$US soit une baisse de 14%.



Le Metaverse contribuera au développement de l'e-commerce en proposant une **nouvelle expérience** attractive lors de l'achat des biens et des services, **réduisant le taux de retour, et adaptant au mieux l'offre à la clientèle**. Il s'agit d'offrir in fine une expérience immersive, dans un espace virtuel, favorisant une forte interaction et offrant plusieurs fonctionnalités aux clients.

Achat de vêtements

Volet 1 : Essayer virtuellement des vêtements qui sont disponibles dans les boutiques

Le client pourrait essayer des vêtements virtuellement à travers son avatar qui ressemblera le plus possible à sa morphologie. Cette expérience réduirait le fil d'attente devant les cabines d'essayage, et éviterait les éventuelles déceptions suite à des achats en ligne basés uniquement sur des photos.

Volet 2 : Acheter des vêtements virtuels

Plusieurs marques se sont lancées dans la vente de vêtements virtuels pour les avatars. Des collections exclusives ont même été lancées. Ces vêtements ne peuvent être portés que dans le Metaverse et ils sont achetés via des crypto-monnaies.

Une Fashion Week a même eu lieu au Metaverse en 2022 et a réuni plusieurs marques de luxe.



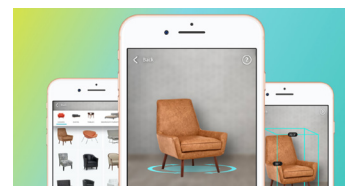
Plusieurs marques ont ouvert leurs boutiques dans le Metaverse dont :



Achat de meubles et articles de décoration

Volet 1 : Visualiser à quoi ressemble le meuble dans votre maison

Cela permettrait au client de vérifier l'adéquation de la taille, du modèle et des couleurs à son intérieur. Il pourrait interagir avec un conseiller ou un architecte d'intérieur qui adopterait l'offre à la maison du client et proposerait des idées visualisables immédiatement grâce à la réalité augmentée. Cette rencontre et cet échange vont s'effectuer virtuellement sans que le client ne se déplace au magasin ou que le conseiller ne se déplace à la maison du client.



Volet 2 : acheter des meubles et des fournitures de bureau pour votre espace virtuel

Restaurants virtuels

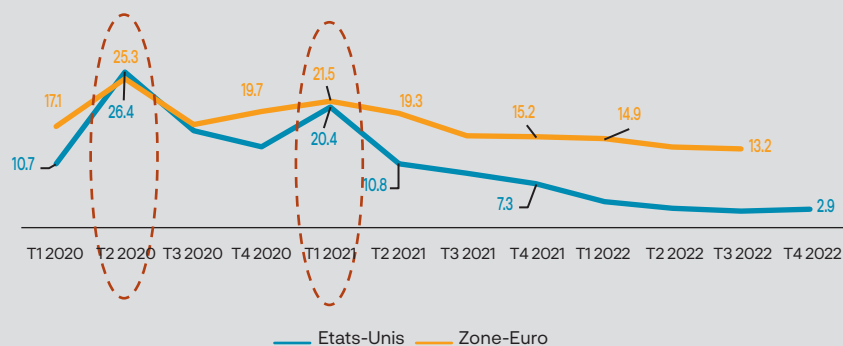
Pour les commandes livrées à domicile, il serait possible de visualiser à quoi ressemblerait votre plat avant de le commander, vérifier les ingrédients, interagir avec un serveur et même de préciser vos demandes spécifiques.



¹⁸ A CEO's guide to the metaverse, McKinsey, January 2023

Vraisemblablement, l'érosion du pouvoir d'achat en 2022 a eu un impact conséquent sur l'épargne

Le taux d'épargne des ménages¹⁹, en % du RND



- Des périodes de « sur-épargne » ont été observées, et qui coïncident avec les périodes de confinement (T2 2020 et T1 2021).
- A partir du T2 2021, le taux d'épargne s'est inscrit dans une trajectoire baissière.
- Aux Etats-Unis, en plus de la baisse du revenu disponible à cause de l'inflation (à l'instar de la zone Euro), le taux d'épargne a été aussi impacté par les impôts et taxes payés au titre des gains sur capital (principalement les plus-values sur cession d'actions). Ainsi, au 3^{ème} trimestre 2022, et comparativement au 4^{ème} trimestre 2019, ces impôts et taxes ont accentué la pression fiscale de 3% sur les revenus des ménages, sachant que les dits « gains sur capital » ne sont pas pris en compte dans ces revenus au niveau du système comptable national américain²⁰.

¹⁹ Le taux d'épargne des ménages est défini comme la part du revenu net disponible des ménages affectée à l'épargne après paiement des impôts et cotisations sociales

²⁰ Sources : A Quick Note on That Record Low Savings Rate, DEAN BAKER, Center for Economic and Policy Research, December 2022 - The personal savings rate in America just hit its lowest level since the Great Recession — even as rates on savings accounts have risen. What gives? - Market Watch, June 2022



Epargne

Facteurs pouvant stimuler l'épargne

- Taux de rémunération élevé en relation avec les hausses des taux de référence
- Incertitude et manque de visibilité par rapport à l'évolution future de la conjoncture économique (Epargne de précaution)
- Hausse des salaires (dans certains pays)

Facteurs pouvant limiter l'épargne

- Erosion du pouvoir d'achat (inflation)
- Arrêt des mesures de soutien budgétaire post-covid-19
- **Ecart négatif** entre le rythme d'évolution du revenu disponible et celui de la consommation

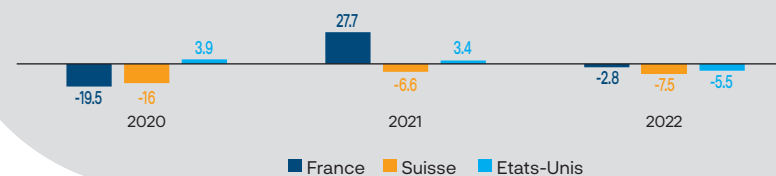
Quid de l'impact sur l'épargne en assurance vie ?

2020 : incertitude, confinement et propagation du Covid-19 → baisse des primes « assurance-vie » en faveur de l'épargne bancaire

2021 : hétérogénéité au niveau des évolutions observées compte tenu de la divergence des facteurs (nombre de décès Covid-19 encore important, doute en relation avec les effets secondaires des vaccins Covid-19 et impact éventuel sur l'espérance de vie, transfert d'une partie de l'épargne bancaire accumulée en 2020 vers l'assurance-vie, tendances structurelles spécifiques à certains marchés).

2022 : hausse des taux directeurs de référence, qui représente à court terme un défi pour les assureurs : arbitrage des épargnants entre le rendement sous-jacent aux contrats et celui des placements bancaires et autres produits financiers.

Evolution des primes en assurance vie, en GA, en %



Transition Énergétique

2022 : le « leapfrog » de la transition énergétique est-il enclenché ?

2019

2020 : Covid-19

2021 : Reprise de la demande
2022 : Guerre en Ukraine

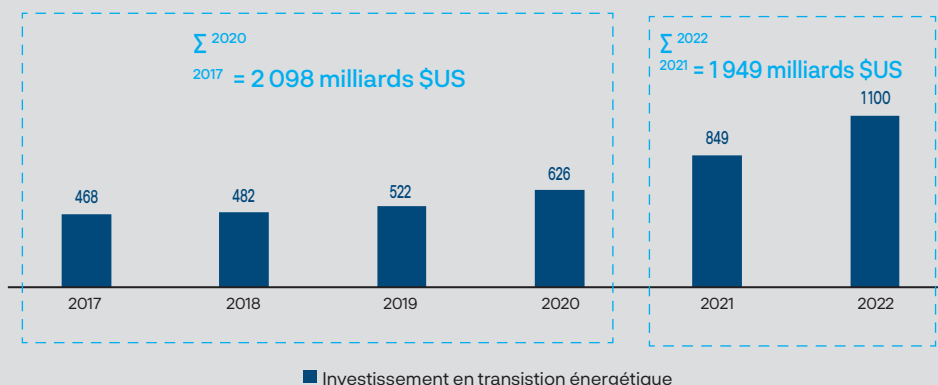
- Plusieurs projets de transition énergétique en cours
- Aides et subventions au profit des projets d'énergies renouvelables

- Baisse des prix de l'énergie fossile (Cours moyen Brent 2020 : 42 \$US/bbl)
- Baisse des émissions de gaz à effet de serre au niveau planétaire²¹ (-7% en GA) engendrée par les restrictions sur la mobilité(*) (transport routier, maritime et aérien) et par l'arrêt partiel de l'activité économique planétaire en 2020.

(*) Cf. «Trilogie Covid-19 Épisode 1- Page 10

- Hausse des prix de l'énergie fossile (Cours moyen Brent 2021 : 70 \$US/bbl, 2022 : 100 \$US/bbl) → Inflation
- Conflit géopolitique et sanctions à l'égard de la Russie : impact profond sur la souveraineté des pays en matière d'approvisionnement en énergie
→ **Accélération attendue des projets de transition énergétique** (Cf. graphique ci-dessous)

Investissement en transition énergétique, en milliards \$US



Source : BloomBergNEF, Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique

“Total capacity growth worldwide of renewable power is set to almost double in the next five years, overtaking coal as the largest source of electricity generation by early 2025 globally...”

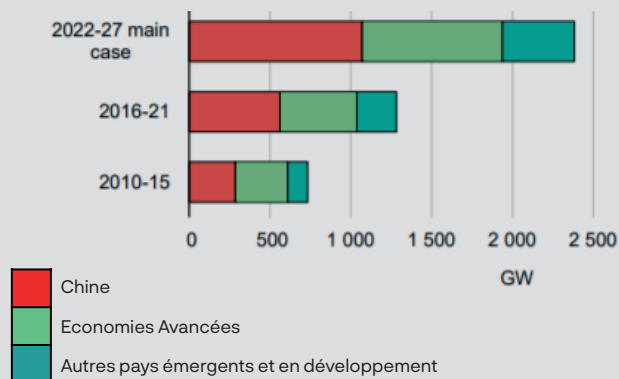
Throughout 2022, there has been a growing recognition of the need for a ‘just transition’ to a low-carbon economy, which culminated at COP27 with several announcements. South Africa signed loan agreements worth EUR 600 million with France and Germany as part of its continued efforts to implement the Just Energy Transition Partnership announced at COP26. The Indonesia Just Energy Transition Partnership launched at the G20 Summit in parallel with COP27 and will mobilize US\$20 billion over the next three to five years to accelerate a just transition”

Three trends that will shape the energy sector in 2023, UNDP, January 2023.

²¹ «une baisse sporadique et ponctuelle des émissions de gaz à effet de serre a un impact très limité sur l'évolution climatique de long terme, qui dépend du cumul des émissions humaines sur plusieurs décennies» (institut national des sciences de l'Univers du CNRS- Covid-19 : quels effets sur le climat ? sur la base des résultats de l'étude «The Climate Response to Emissions Reductions due to COVID-19: Initial Results from CovidMIP - Geophysical Research Letters 2021»

Une croissance record de la capacité installée devrait être enregistrée d'ici 2027

Prévisions de l'évolution de la capacité additionnelle installée en énergies renouvelables au niveau mondial, en GW



Source : Renewables 2022, Analysis and forecast to 2027, IEA, December 2022

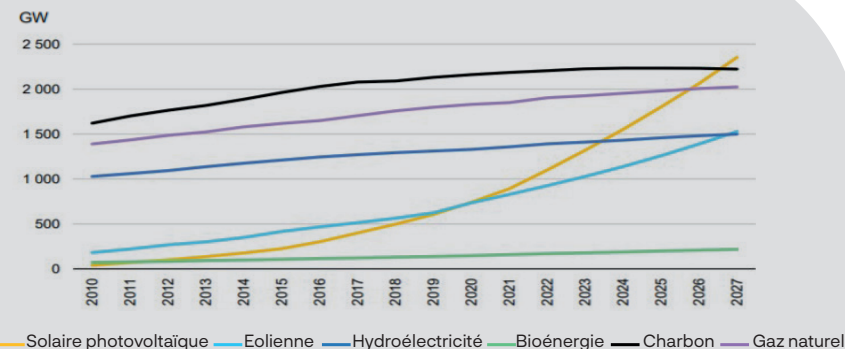
- Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la capacité additionnelle installée en énergies renouvelables devrait croître d'environ 2 400 GW entre 2022 et 2027²², soit l'équivalent de la totalité de la capacité énergétique de la Chine aujourd'hui.
- Il s'agit d'une accélération de 85 % par rapport aux 5 années précédentes, et près de 30 % de plus que les prévisions de l'année dernière, reflétant l'impact de la guerre en Ukraine sur les projets d'énergies renouvelables.
- Cette révision à la hausse est fondée principalement sur les différentes réformes de politiques et de réglementation mises en œuvre par la Chine, l'Union européenne, les États-Unis et l'Inde en réponse à la crise énergétique.



²² L'AIE a prévu 3 scénarios (le scénario principal prévoit une hausse de 2 400 GW, le scénario accéléré prévoit une hausse d'environ 2 900 GW, et selon le scénario de net zéro émissions, elle devrait atteindre 2 800 GW en 2027)

Le solaire photovoltaïque serait la principale source d'énergie électrique en termes de capacité de puissance installée au niveau mondial d'ici 2027

Capacité cumulée installée par technologie, en GW



Source : Renewables 2022, Analysis and forecast to 2027, IEA, December 2022

- La production globale d'électricité à partir d'énergies renouvelables devrait augmenter d'environ 60 % d'ici 2027. Au niveau mondial, bien qu'elle soit classée 3^{ème} en termes de capacité installée, l'hydroélectricité demeure actuellement la principale source de production de l'électricité renouvelable.
- Selon les prévisions de l'AIE, les énergies renouvelables seraient la principale source de production d'électricité d'ici 2027 (environ 40% de la production).

Production globale d'électricité par technologie, en %



Source : Renewables 2022, Analysis and forecast to 2027, IEA, December 2022

Références

How COVID-19 is reshaping supply chains, Mckinsey & Company, November 23, 2021

<https://www.bain.com/insights/creating-resilience-sustainability-accountability-in-supply-chains-enr-report-2021/>

5 ways the COVID-19 pandemic has changed the supply chain, WEF, January 2022

Des chaînes d'approvisionnement plus résilientes après la pandémie de Covid-19, BNP Paribas, décembre 2021

How to build resilient supply chains in times of crisis, Sean Harapko, EY, 6 January 2023

How COVID-19 impacted supply chains and what comes next, Sean Harapko, EY, janvier 2023

How to realize DX in tourism industry, Tomotaka Hirabayashi, EY, Octobre 2022

What Is Bleisure Travel, And How Is It Transforming The Hospitality Industry?, Blake Morgan, Forbes, 27 june 2022

The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?, Mckinsey, july 2022

Zone euro – Baisse du taux d'épargne et légère dégradation des marges au T2 2022, Crédit Agricole, octobre 2022

Bleisure Travel: A Pandemic Silver Lining?, Travel Pulse, september 2021

Les investissements directs étrangers dans les pays émergents, Tania Sollogoub, Crédit Agricole, avril 2022

Insurance market report 2021, Finma,

Insurance market report 2020, Finma,

World Investment Report, 2022, United Nations

AVERTISSEMENT

L'Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique - **BIAT** ne fait aucune déclaration ou garantie et ne prend aucun engagement envers les lecteurs de ce document, de quelque manière que ce soit au titre des décisions prises sur la base des analyses qui y figurent.

Nos publications se basent sur des données et informations publiques. L'Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique -**BIAT** n'est en mesure de garantir ni leur véracité ni leur exhaustivité. Les opinions formulées émanent uniquement des rédacteurs.

Les conclusions formulées reflètent une opinion constituée d'éléments disponibles et publics pendant la période de préparation de ladite note. Les avis, opinions et toute autre information figurant dans ce document sont indicatifs et peuvent être modifiés ou retirés à tout moment sans préavis.

Ce document est la propriété de la **Banque Internationale Arabe de Tunisie**. Il ne peut être dupliqué, copié en partie ou en globalité sans l'accord écrit de la BIAT.

Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique - Banque Internationale Arabe de Tunisie

Chief Economist

Oualid Jaafar

Senior Research Project Manager

Asma Bejaoui Karoui

