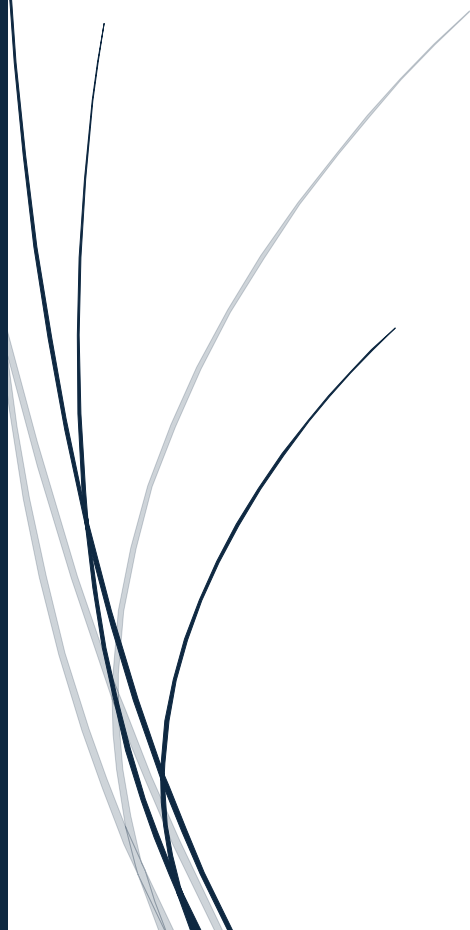


I A C E

Perception des DRH de la nouvelle réglementation du travail en Tunisie

NOTE

Perception des DRH de la nouvelle réglementation du travail en Tunisie



Résumé exécutif

La loi n°9/2025 constitue une réforme majeure du droit du travail en Tunisie, réorganisant les relations contractuelles et encadrant strictement la sous-traitance.

Pour mesurer l'impact perçu, l'IACE a mené une enquête auprès d'une centaine de DRH couvrant différents secteurs, tailles d'entreprise et régions. L'objectif était d'évaluer comment la loi affecte le travail des DRH : la gestion des effectifs, la relation avec les prestataires et la stratégie RH globale, tout en identifiant les défis et les opportunités.

Les constats principaux de cette enquête montrent que la loi introduit une ambiguïté juridique, en particulier concernant le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) et la sous-traitance dans les activités principales. Cette incertitude génère un besoin accru de conseil juridique et de mise à jour des procédures internes.

Sur le plan opérationnel et financier, certaines entreprises ont dû ajuster leurs effectifs tandis que d'autres, soulignent l'importance de former les salariés pour améliorer la productivité et mieux gérer les nouvelles obligations.

Parallèlement, certaines entreprises ont saisi l'opportunité pour structurer et digitaliser leurs processus RH.

Les résultats de l'enquête ont permis d'identifier les risques principaux : litiges juridiques, désorganisation des effectifs, coûts accrus et perte de flexibilité. Elle met aussi en lumière des opportunités stratégiques : renforcement de la gouvernance RH, digitalisation, culture de conformité proactive et adaptation sectorielle. Les recommandations finales proposent des mesures concrètes pour transformer ces contraintes en leviers stratégiques.

II. INTRODUCTION

La loi n°9/2025 s'inscrit dans un mouvement global visant à renforcer le droit du travail et à encadrer la sous-traitance, avec trois objectifs principaux : protéger les travailleurs, garantir la transparence des pratiques et sécuriser les relations contractuelles. Cette nouvelle réglementation traduit une volonté claire de moderniser le cadre juridique et de sécuriser les pratiques contractuelles, dans un contexte où la conformité et la responsabilité deviennent des enjeux majeurs pour les entreprises.

Pour les entreprises tunisiennes, l'adoption de cette loi implique une exigence accrue de rigueur, tant pour assurer la conformité que pour repenser leur modèle opérationnel. L'impact est double : d'une part, il s'agit de renforcer les processus internes afin de garantir le respect des obligations légales ; d'autre part, il devient nécessaire de réévaluer les relations avec les prestataires et partenaires pour assurer transparence et sécurité contractuelle.

Cette évolution impose aux directions RH et aux équipes opérationnelles d'adopter une approche proactive : ajuster les pratiques existantes, anticiper les risques liés aux contrats et à la sous-traitance, et maintenir une communication claire avec toutes les parties prenantes. Elle constitue également un levier de transformation stratégique, invitant les entreprises à renforcer leur gouvernance interne, améliorer la traçabilité et la documentation des contrats, et mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle plus stricts.

L'objectif de cette enquête est de déterminer les perceptions des DRH, d'identifier les risques et opportunités associés à la réforme, et de proposer des recommandations pratiques et stratégiques pour une mise en œuvre optimale.

III. Analyse des résultats

1. Compréhension et application de la loi

L'enquête menée par l'IACE révèle une perception largement partagée d'ambiguïté et d'insécurité juridique autour de la loi n°9/2025. Près de 68% des DRH interrogés considèrent que certaines dispositions restent floues, notamment celles relatives au recours aux CDD et à la sous-traitance dans l'activité principale. Cette incertitude est particulièrement sensible dans des secteurs où ces leviers contractuels sont essentiels, tels que les ESN (60%), le BTP (55%) et l'agroalimentaire (50%).

“Ambiguïtés autour du contrat de travail CDD et CDI, pas de législation précise pour le *télétravail* ; tous les articles peuvent être interprétés de différentes manières...”

Dans la pratique, cette imprécision se traduit par des décisions de recrutement différées ou plus prudentes, une réévaluation systématique des contrats et, parfois, un recours limité à certains types de prestataires pour minimiser le risque légal. Les entreprises s'efforcent de sécuriser leurs pratiques, mais cette incertitude freine la réactivité opérationnelle et augmente le coût administratif et juridique. Par ailleurs, l'absence de directives sectorielles claires renforce la perception de risque : la suppression de la sanction pénale d'emprisonnement, combinée à des textes d'application encore en cours de publication, expose les entreprises à des interprétations divergentes. Plusieurs DRH soulignent la nécessité d'un accompagnement juridique renforcé pour naviguer dans ce contexte.

Ces constats mettent en évidence un message clé : la clarté des textes et l'édition de directives sectorielles sont essentielles pour sécuriser les pratiques et réduire le risque opérationnel et financier. Les entreprises doivent donc combiner prudence et stratégie, en intégrant à la fois une veille juridique active et des outils de suivi RH adaptés.

2. Impact sur l'organisation interne et les pratiques RH

L'application de la loi n°9/2025 a entraîné des conséquences tangibles sur la gestion des effectifs et la structuration des équipes. Les DRH interrogés soulignent qu'ils doivent désormais arbitrer entre conformité légale et continuité opérationnelle, en particulier pour les postes historiquement confiés à la sous-traitance ou aux contrats temporaires.

Près de 68 % des DRH perçoivent la loi comme ambiguë et génératrice d'insécurité juridique, notamment sur le recours aux CDD et la sous-traitance dans l'activité principale. Cette incertitude se traduit par des ajustements opérationnels concrets : certains postes ont vu une réduction d'effectifs pouvant atteindre 15%, tandis que d'autres ont été réévalués via l'ajustement des périodes d'essai ou des contrats temporaires. L'objectif est de sécuriser la relation employeur-employé tout en maintenant la flexibilité nécessaire à l'activité.

“La gestion de comportement et des nouveaux réflexes avec certains employés nécessite des formations pour améliorer la productivité et respecter les obligations légales”.

- **Impact différencié selon les catégories de postes**

L'enquête révèle que l'effet de la loi varie fortement selon le type de poste. Les activités externalisées et les contrats temporaires sont les plus touchés. En effet, environ 37% des DRH signalent des difficultés pour les postes de nettoyage, 40% pour le gardiennage, et 8 % pour les intérimaires, tandis que 15% concernent d'autres postes divers.

Ces chiffres confirment que les contraintes liées à la contractualisation, à la conformité et à la gestion administrative pèsent de manière significative sur certaines catégories d'effectifs.

Les DRH doivent donc mettre en place des processus spécifiques pour sécuriser les contrats, assurer la conformité légale et maintenir la continuité opérationnelle.

Le tableau ci-dessous synthétise ces données et illustre la répartition des postes les plus impactés :

	Les activités de Nettoyage	Les activités de Gardiennage	Intérimaires	Autres
% de l'échantillon	37%	40%	8%	15%

• Formalisation et suivi des pratiques RH

Au-delà des ajustements d'effectifs, la loi a accéléré la formalisation et le suivi des processus RH. Les résultats de l'enquête montrent que :

- 60% des DRH ont initié des audits internes des contrats et mis à jour les conventions collectives.
- 45% des DRH ont mis en place des outils de suivi pour les postes de nettoyage et de gardiennage.
- L'impact sur les effectifs varie selon le type de poste : pour les ouvriers, entre 0,7% et 25% ont été ajustés selon le secteur, tandis que pour les employés encadrés, l'impact se situe autour de 10 à 20%.

Cette répartition montre que l'effet de la loi n'est pas homogène et pèse davantage là où la flexibilité contractuelle est stratégique. L'incertitude juridique ralentit certaines décisions de recrutement et conduit à limiter l'usage de certains types de contrats ou prestataires, augmentant le coût et la complexité de la gestion administrative.

• Initiatives clés observées

En pratique, la dynamique induite par la loi conduit les entreprises à :

1. **Renforcer les procédures internes** : audits de contrats et formalisation des postes externalisés.
2. **Digitaliser et assurer le suivi RH** : mise en place d'outils pour sécuriser la gestion des périodes d'essai et la contractualisation.

3. **Former et accompagner les managers** : pour garantir la productivité et l'application correcte des nouvelles obligations légales.

Ainsi, la loi n°9/2025 oblige les entreprises à adopter une gestion RH proactive et structurée, transformant une contrainte réglementaire en levier stratégique pour sécuriser les effectifs, optimiser les processus et maintenir la performance organisationnelle.

3. Implications financières

L'analyse des réponses met en évidence un impact financier significatif de la loi n°9/2025, avec des variations qui s'étendent de 0% à 40% selon les secteurs, la nature des postes et le niveau d'externalisation antérieur. La majorité des répondants se situent toutefois dans une fourchette comprise entre 5% et 25%, illustrant une pression budgétaire réelle mais hétérogène.

Les hausses les plus élevées concernent les postes auparavant externalisés ou soumis à des obligations opérationnelles renforcées. Les activités de nettoyage, de gardiennage et certains contrats temporaires affichent des augmentations pouvant atteindre 35%, en raison de la nécessité d'auditer, de formaliser et de suivre de façon continue les dossiers contractuels.

Les données montrent également une tendance à la réorganisation interne. Une part importante des répondants envisage ou a déjà engagé des investissements dans la gouvernance RH, la documentation et le suivi des effectifs, avec des coûts structurels associés. Ces ajustements concernent notamment la création de cellules dédiées au contrôle des contrats, la gestion renforcée des remplaçants et l'adaptation des plannings pour répondre à la réduction des périodes d'essai.

"La mise en conformité exige une refonte complète de nos process RH. Ce n'est pas qu'une question de coûts, c'est une réorganisation à part entière".

Dans certains cas, la réforme a entraîné des effets indirects. Une minorité de structures font état d'une réduction de la masse salariale via la révision des effectifs, représentant jusqu'à 15% du personnel. D'autres, en revanche, soulignent des coûts additionnels liés à la titularisation, aux avantages sociaux, aux équipements obligatoires ou encore à la formation interne.

La réforme agit comme un catalyseur : elle génère certes des coûts, mais elle incite également les organisations à structurer leur gouvernance RH, à renforcer leur conformité et à améliorer la traçabilité de leurs pratiques. Les entreprises ayant anticipé ces transformations semblent mieux maîtriser l'impact financier, tandis que celles moins préparées font face à des ajustements plus abrupts.

4. Initiatives d'adaptation stratégique

Face aux exigences de la loi n°9/2025, de nombreuses entreprises ont choisi d'adopter une approche proactive, transformant une contrainte réglementaire en levier d'amélioration interne. Les réponses collectées montrent, en effet que l'adaptation s'articule autour de trois dynamiques majeures : la digitalisation, la montée en compétence des équipes et la structuration de la gouvernance RH.

- **Digitalisation et outils de suivi** : Près de 55% des entreprises ont déployé des tableaux de bord et des outils numériques pour suivre les effectifs, les contrats et le recours à la sous-traitance. Cette modernisation des process améliore la visibilité sur les obligations réglementaires, sécurise la conformité et facilite l'anticipation des besoins opérationnels. Elle contribue également à réduire les risques d'erreurs, un enjeu souligné par plusieurs répondants.
- **Formations internes et clarification des rôles** : Environ 40% des salariés concernés par des CDD ou des postes auparavant externalisés ont été ciblés par des programmes de formation internes ou des actions de sensibilisation aux nouvelles règles.

Ces initiatives visent à harmoniser les pratiques, renforcer la productivité et accompagner les équipes dans la transition vers des modes de gestion plus encadrés. Elles permettent aussi d'améliorer la compréhension des responsabilités entre managers, RH et opérationnels.

- **Structuration et gouvernance RH** : Une part croissante des organisations a renforcé sa gouvernance interne. Cela passe par la création de structures dédiées au suivi des effectifs, par la standardisation des contrats ou encore par une documentation plus rigoureuse. Parmi celles qui ont engagé ces démarches, 50% déclarent constater une meilleure maîtrise des risques juridiques et opérationnels, signe que la réforme agit comme un catalyseur d'alignement interne.

Ces efforts démontrent que l'application de la loi n°9/2025 ne se réduit pas à une obligation de conformité. Elle encourage une transformation plus large, où digitalisation, formation et formalisation des pratiques deviennent des leviers de performance. Les entreprises qui combinent ces trois axes parviennent non seulement à sécuriser leurs effectifs, mais aussi à améliorer l'efficacité opérationnelle, faisant de la réforme un terrain d'opportunité plutôt qu'un simple coût réglementaire.

Recommandations

METHOD	DESCRIPTION
Cadre juridique et contractualisation	- Clarifier le traitement des catégories particulières (ex. personnel détaché, profils techniques en mission longue). - Encadrer la titularisation des intérimaires et sécuriser le recours aux CDD ou contrats de chantier lorsque la nature de l'activité l'exige. - Définir un cadre précis pour les vacataires afin d'éviter les zones grises et sécuriser la contractualisation.
2. Période d'essai et évaluation	- Réviser la durée et les modalités de la période d'essai pour permettre une évaluation plus fiable des compétences, quelle que soit la catégorie professionnelle. - Renforcer les processus de recrutement pour éviter les situations héritées d'embauches antérieures mal encadrées. - Mettre en place des mécanismes d'évaluation structurés avant titularisation afin de limiter les erreurs d'affectation.
3. Gestion opérationnelle et effectifs	- Développer des dispositifs plus flexibles pour gérer l'absentéisme, l'abandon de poste et les longues maladies. - Renforcer les procédures de remplacement dans les métiers sensibles (ex. sécurité), en intégrant formation continue, disponibilité des remplaçants et conformité réglementaire. - Améliorer la planification pour réduire les interruptions opérationnelles et fluidifier la rotation des effectifs.
4. Adaptation culturelle et organisationnelle	- Accompagner le changement de culture interne afin de favoriser l'appropriation des nouvelles obligations légales. - Optimiser la répartition des effectifs et renforcer la coordination entre équipes RH et opérationnelles. - Clarifier la compréhension de la loi n°9/2025 via des guides internes, des formations ou des référentiels pour éviter les interprétations divergentes.

CONCLUSION

La loi n°9/2025 constitue un choc réglementaire pour les DRH tunisiens, générant à la fois incertitude juridique et nécessité d'adaptation opérationnelle. Les secteurs dépendant des CDD et de la sous-traitance (nettoyage, gardiennage et fonctions externalisées) sont les plus exposés, mais aussi ceux qui peuvent tirer le plus grand bénéfice d'une gouvernance RH renforcée.

L'enquête montre que les entreprises qui anticipent la réforme et combinent trois leviers stratégiques obtiennent des résultats significatifs : sécurisation et clarification juridique, structuration et digitalisation des processus RH, et formation/sensibilisation des équipes pour une application homogène des règles. Ces démarches permettent de réduire les risques, d'optimiser la performance et de sécuriser les effectifs.

Ainsi, la loi dépasse le simple cadre de conformité : elle devient un catalyseur de transformation pour la fonction RH, incitant à formaliser les pratiques, renforcer la traçabilité et instaurer une culture de responsabilité et de performance.

Les DRH qui sauront anticiper, structurer et accompagner ces changements pourront transformer cette contrainte réglementaire en un levier durable de compétitivité et d'efficacité opérationnelle.

Annexes

Figure 1: Perception des DRH envers les prévisions de recrutement

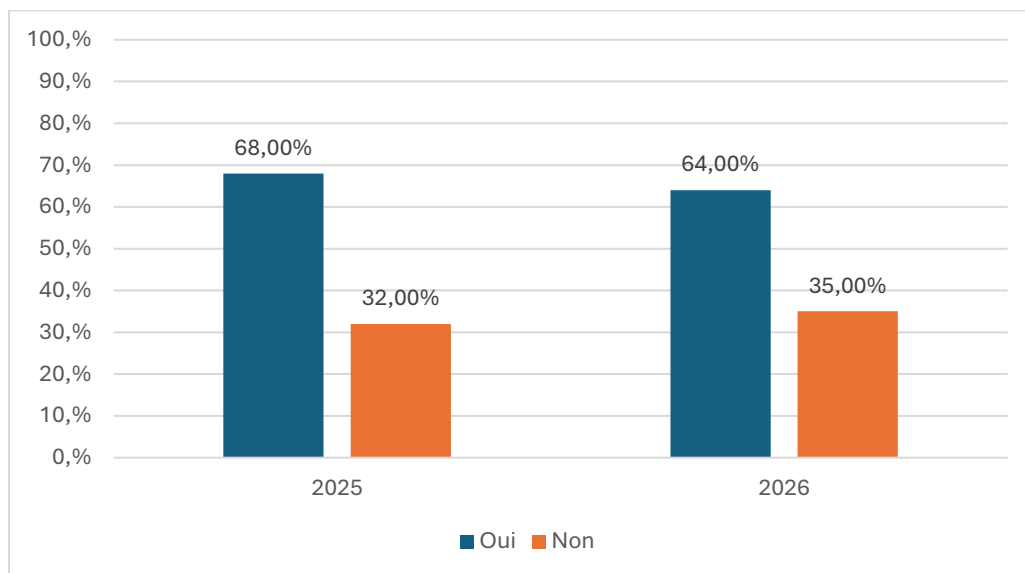
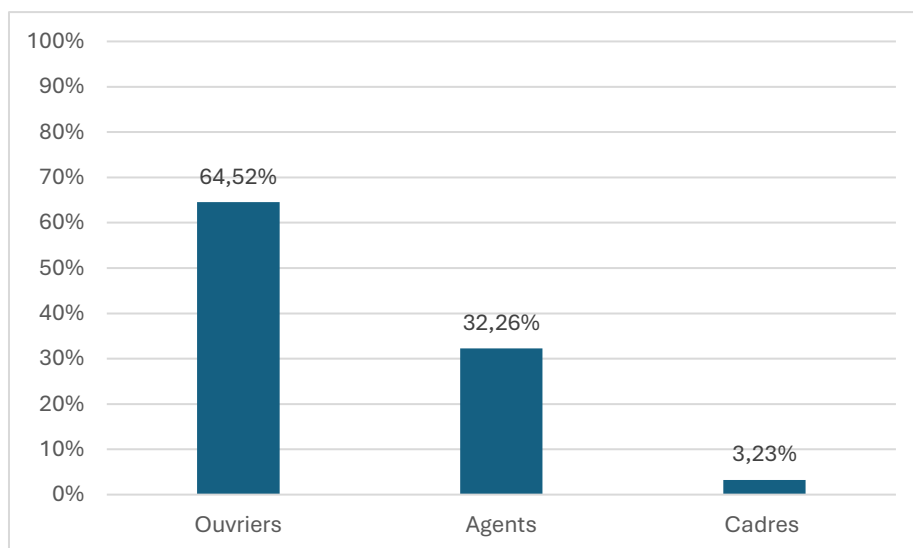
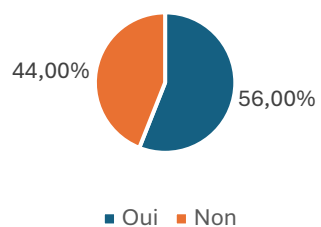


Figure 2: Les prévisions de baisse de recrutement par catégories



Changement de politique RH



A background network diagram consisting of a series of interconnected nodes and lines, forming a complex web-like structure. The nodes are represented by small circles, and the lines are thin, light blue lines connecting the nodes. The overall pattern is abstract and geometric, suggesting a network or a system of relationships.

I A C E

**IACE FOR A
BETTER
THINKING ...**