


Edition suisse de la 27<sup>e</sup> étude  
«Annual Global CEO Survey»


# Stable et agile en période d'instabilité

[www.pwc.ch/ceo-survey-fr](http://www.pwc.ch/ceo-survey-fr)

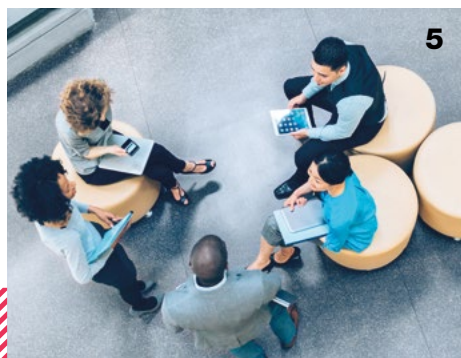


**« Les entreprises suisses sont habituellement compétitives sur le marché mondial. Pour que cela perdure à l'avenir, nous devons tirer parti des atouts éprouvés, tels que l'innovation et la stabilité, tout en devenant encore plus agiles. »**

**Andreas Staubli, CEO, PwC Suisse**



# Sommaire



5

01 Éditorial



6

02 Croissance



13

03 Transformation



22

La transformation centrée sur le client



24

04 Personnel qualifié



29

05 Développement durable



36

Se focaliser sur les rapports de durabilité



38

06 Intelligence artificielle générative (IA)

Contact.....46

## Conception de l'étude Edition suisse de la 27<sup>e</sup> étude «Annual Global CEO Survey»

### Participants à l'étude

Cette étude est basée sur le 27<sup>e</sup> sondage mondial annuel auprès des CEO mené par PwC Global. L'enquête a eu lieu en novembre/décembre 2023. Au total, 4702 CEO de 105 pays et marchés ont été interrogés dans le monde entier, dont 79 en Suisse. L'échantillon mondial a été pondéré en fonction du PIB national. Cela garantit que les points de vue des CEO dans les régions clés du monde sont équitablement représentés. En Suisse, l'enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire en ligne.

### L'exemple de la Suisse

Sur les 79 CEO qui ont participé à l'édition suisse, 30 % représentent le secteur financier, 6 % la technologie, les médias et les télécommunications, 16 % les marchés de consommation, 24 % l'industrie manufacturière et l'automobile, 14 % la santé (y compris les produits pharmaceutiques) et 9 % les fournisseurs d'énergie et les ressources (cf. illustration 1). 33 % opèrent à l'échelle nationale.

49 % des entreprises participantes emploient moins de 500 personnes, 15 % entre 500 et 999 et 37 % au-delà de 1000. 35 % des CEO interrogés représentent des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de francs suisses, 44 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 100 et 999 millions de francs suisses et 18 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 25 milliards de francs suisses. 24 % sont cotées en bourse, 25 % sont des entreprises familiales et 20 % sont exploitées par leurs propriétaires.

### Représentation

Sauf indication contraire, la population de cette édition suisse est de 79 CEO d'entreprises en Suisse. La somme de tous les résultats n'est pas égale à 100 %, car les pourcentages ont été arrondis et les réponses «ni l'un ni l'autre», «aucune information», «autre» et «ne sait pas» n'ont pas été prises en compte ou seulement partiellement. En raison de la répartition des décimales, les graphiques peuvent légèrement différer des valeurs nettes avec les décimales accumulées mentionnées dans le texte.

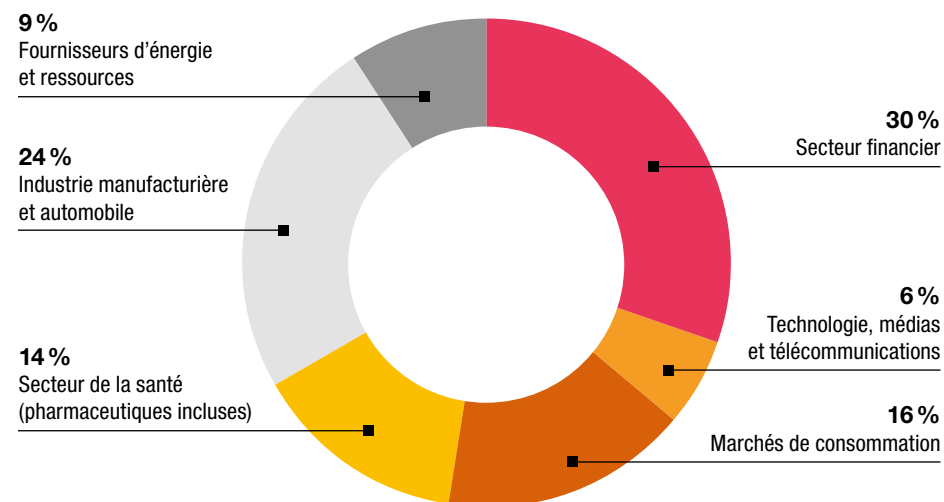
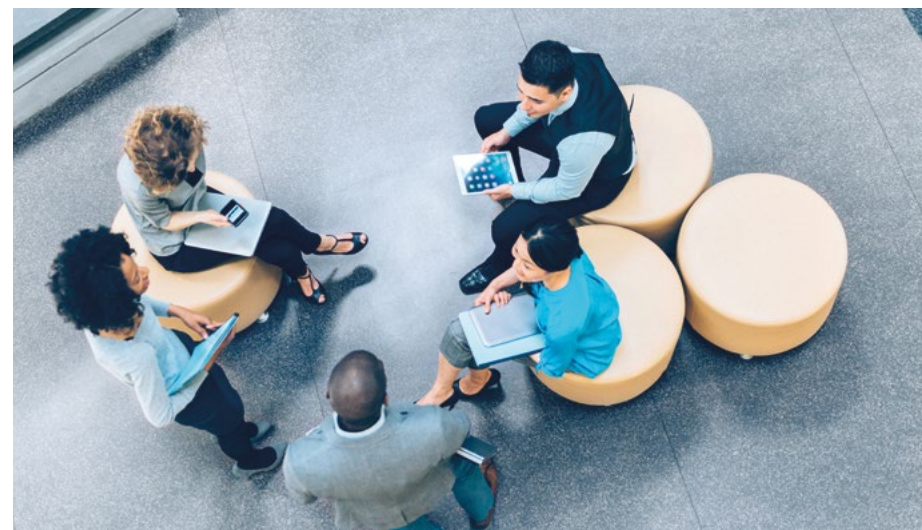


Illustration 1 : Le secteur financier est le plus fortement représenté dans l'échantillon suisse.

# De CEO à CEO



Chères lectrices, chers lecteurs, chères et chers collègues,

Le fait que le changement soit considéré comme une constante de notre époque n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau, c'est la volatilité très complexe des marchés, des réglementations et des technologies. En tant que CEO, nous sommes confrontés à la question de savoir comment nous pouvons conduire nos entreprises vers l'avenir dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté.

Cette édition suisse de la 27<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey » reflète les opinions de 79 CEO d'entreprises suisses. Les dirigeants interrogés se prononcent sur les thèmes de la croissance, de la transformation (client), de la main-d'œuvre, de la durabilité et du reporting, ainsi que de l'intelligence artificielle (IA) générative. Nous avons enrichi leurs appréciations d'explications et d'interprétations de nos experts et de deux dossiers thématiques que vous aurez certainement plaisir à lire.

En ce qui concerne la **croissance**, l'optimisme est revenu. Les entreprises suisses semblent se trouver dans une situation financière solide. Elles ont équilibré leurs chaînes de valeur et accru leur résilience. Cependant, il y a une certaine polarité d'opinion. Cela reflète l'incertitude quant à l'évolution de la situation et aux événements. Les prévisions contrastées des chefs d'entreprise reflètent également des préoccupations géopolitiques. Par exemple, la reprise des négociations avec l'UE permettra, espérons-le, de faciliter l'accès des entreprises suisses au marché unique européen et à ses programmes de recherche. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions rester un lieu de formation et d'innovation de premier ordre.

Je vois le chapitre de la **transformation** comme un engagement clair en faveur d'une orientation client basée sur la technologie. Dans le bilan des investissements, les chefs d'entreprise interrogés citent la conception et l'introduction de nouvelles technologies ainsi que le développement de nouveaux produits et services comme apportant une valeur ajoutée particulière. Ces dernières années, les entreprises suisses ont investi massivement dans leur savoir-faire reconnu en matière d'innovation. Et à juste titre, car seules celles qui offrent les bons produits et services peuvent survivre sur le marché mondial.

La pénurie de main-d'œuvre **qualifiée** est et restera un problème pour les cadres supérieurs. Les CEO considèrent que le vivier de talents et le niveau de salaire élevé en Suisse constituent autant de défis à relever. L'utilisation de la technologie modifie les compétences nécessaires et transforme les valeurs des générations actuelles et futures. Néanmoins, la majorité d'entre nous, décideurs, maintenons nos effectifs constants. Le perfectionnement et le recyclage nous permettent d'exploiter pleinement le potentiel des technologies qui ont été déployées.

En matière de **durabilité**, les CEO ont reconnu la nécessité de la décarbonisation ; une nette majorité d'entre eux s'engagent à utiliser des produits, des services et des technologies respectueux du climat. Mais nos programmes de développement durable sont actuellement soumis à un examen de la réalité à plusieurs niveaux. Ils doivent résister à un véritable tsunami de réglementations tout en restant rentables. Malheureusement, de nombreux marchés ne sont pas encore prêts à payer (plus) pour quelque chose dont ils ne bénéficient qu'indirectement. C'est pourquoi nous devons penser au-delà de la conformité et faire évoluer les technologies. C'est la seule façon de marquer la différence sur le plan de l'environnement, l'économie et la société.

Les participants à l'étude s'accordent à dire que l'**intelligence artificielle (IA)** générative exige de nouvelles compétences et renforce la compétitivité. Ils attestent également de son potentiel d'augmentation de l'efficacité, des ventes et de la rentabilité. Il n'est pas surprenant que mes collègues craignent la désinformation, les sanctions judiciaires et l'atteinte à la réputation. En tant que théorie algorithmique des probabilités, l'IA générative est aussi précise que les données sur lesquelles elle se base. Là aussi, nous devons trouver un juste milieu entre rentabilité et responsabilité.

Avec cette édition suisse de la 27<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey » nous souhaitons vous permettre de percevoir les choses à travers les yeux des CEO. Dans cet esprit, je vous souhaite une lecture clairvoyante.

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Suisse

# Rester stable et agile



## L'optimisme revient, mais les avis divergent

L'optimisme revient, mais les avis divergent. Après une année précédente nettement pessimiste en ce qui concerne les prévisions à douze mois, l'optimisme est revenu dans une certaine mesure dans l'enquête actuelle (cf. illustration 2). En Suisse, 38 % des CEO estiment que l'économie mondiale connaîtra une croissance au cours de l'année à venir. C'est 20 points de pourcentage de plus que l'année précédente. Les cadres suisses sont tout aussi confiants que leurs collègues internationaux. Dans le même temps, 52 % des participants suisses à l'étude, soit 7 points de pourcentage de plus que dans l'échantillon mondial, s'attendent à un ralentissement économique mondial. La polarisation des évaluations témoigne de l'incertitude entourant les événements et les développements mondiaux. C'est pourquoi les CEO invoquent leur secteur d'activité et leur caractère cyclique.

### Comment voyez-vous l'évolution de la croissance économique mondiale au cours des douze prochains mois ?

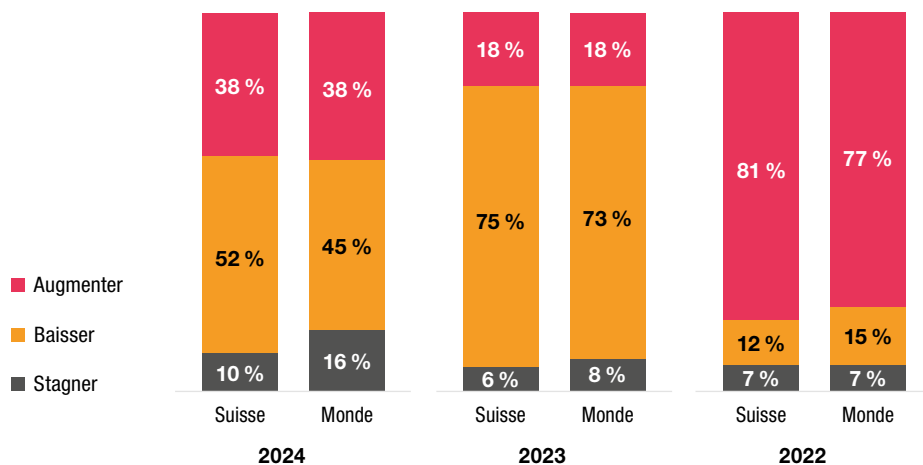


Illustration 2 : L'optimisme quant à la croissance de l'économie mondiale est de retour.

## Diversité des effets et des prévisions

Diversité des effets et des prévisions. Les exercices 2021 et 2022 ont été marqués par la pandémie et ses conséquences dans tous les secteurs d'activité. L'année 2023 a été marquée par la guerre en Ukraine, les goulets d'étranglement de l'approvisionnement, la crise énergétique et la hausse de l'inflation. À l'heure actuelle, les facteurs déterminants du marché varient selon les secteurs d'activité. Alors que le secteur de la construction souffre des taux d'intérêt élevés, les banques en profitent. Les marchés des biens d'équipement et des biens de consommation continuent d'être aux prises avec la faiblesse de la consommation liée à l'inflation et ne prévoient pas de redressement. Les industries cycliques telles que les semi-conducteurs ou la technologie, les médias et les télécommunications espèrent avoir touché le fond au quatrième trimestre 2023 et prévoient une reprise du marché pour le premier semestre 2024. Les secteurs orientés vers l'exportation, tels que les acteurs des biens d'équipement, sont confrontés à la force du franc suisse. Étant donné que les cycles d'utilisation et la durée de vie de leurs produits et services sont naturellement longs, les responsables restent prudents dans leurs prévisions à court terme.



## Polarité des opinions en matière de PIB

En ce qui concerne les prévisions du produit intérieur brut (PIB), les opinions divergent également : 38 % des CEO locaux s'attendent à une croissance de l'économie nationale, tandis que 43 % s'attendent à une baisse de la croissance (voir graphique 3). Les évaluations des dirigeants nationaux et mondiaux sont presque identiques. Cela renvoie à des prévisions prudentes à court terme et s'explique probablement aussi par le fait que la plupart des entreprises suisses opèrent à l'international. Cela signifie que les CEO en Suisse sont exposés aux mêmes mécanismes de marché qu'à l'échelle mondiale et ont accès à des informations et des analyses de marché similaires.

À l'instar de l'évaluation de l'évolution de l'économie mondiale, la comparaison du PIB d'une année sur l'autre reflète un retour progressif à la confiance. Alors qu'en 2023, seuls 20 % des CEO en Suisse pensaient que le PIB augmenterait, en 2024, ils sont presque le double à le penser. Cela indique que les cadres peuvent encore compter sur une demande intérieure forte et résister aux vents contraires que sont l'inflation, les taux d'intérêt élevés et la force du franc suisse.

### Comment pensez-vous que la croissance économique va évoluer sur votre territoire au cours des douze prochains mois ?

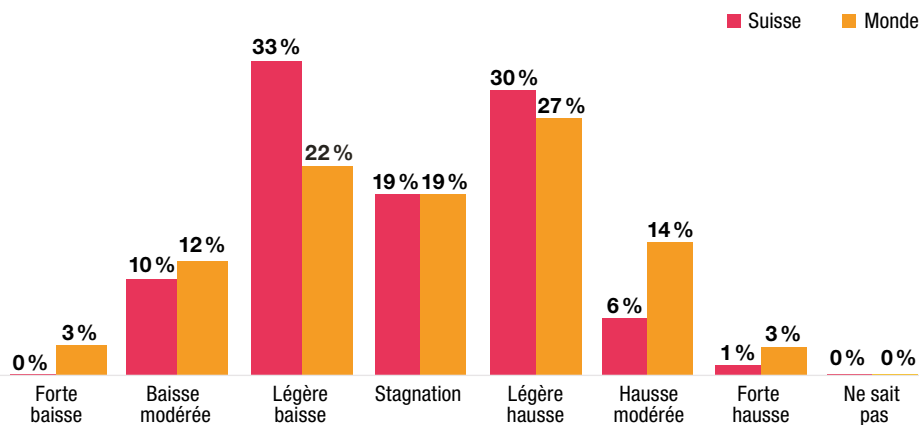


Illustration 3 : Les opinions des CEO divergent largement quant à l'évolution du PIB.

## Des attentes positives en matière de ventes

46 % des participants à l'étude sont très confiants quant à la croissance de leurs ventes au cours des douze prochains mois (cf. illustration 4). C'est 7 points de pourcentage de plus que l'année précédente et 9 de plus qu'à l'échelle mondiale. En ce qui concerne les prévisions à moyen terme, les responsables vont encore plus loin. Par exemple, 51 % des personnes interrogées s'attendent à une tendance des ventes favorable ou très favorable pour les trois prochaines années. À l'échelle mondiale, ce chiffre est inférieur de 2 points de pourcentage.

### Dans quelle mesure êtes-vous confiant-e quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ou des trois prochaines années ?

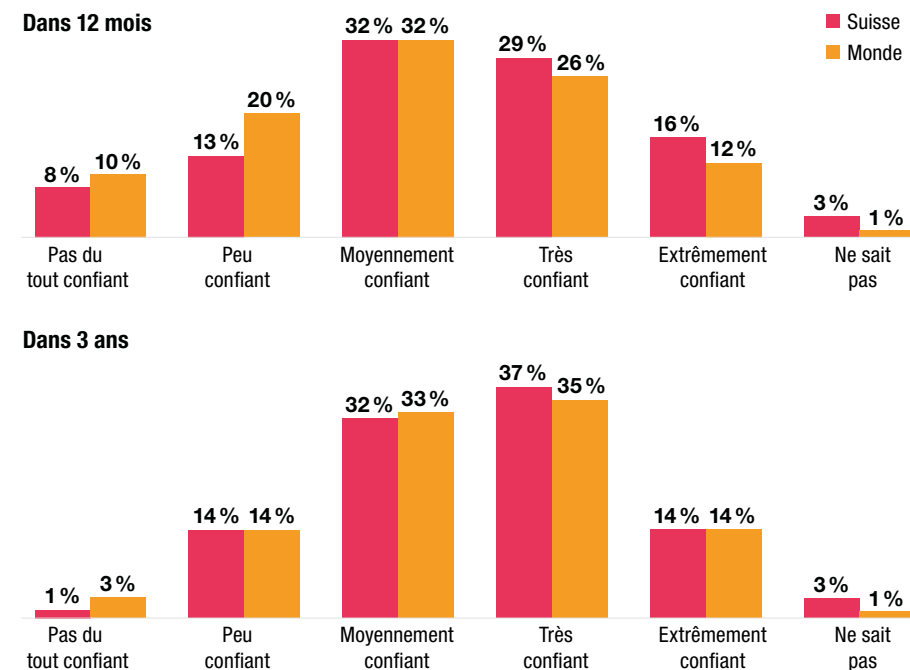


Illustration 4 : Les prévisions de revenus sur trois ans sont plus confiantes que les prévisions à court terme.



Il n'est pas surprenant que l'évaluation des ventes à long terme soit plus optimiste que celle à court terme. En effet, les produits et services à long cycle de vie, par exemple dans le secteur des biens d'équipement ou des sciences de la vie, prédominent en Suisse. Ces industries doivent naturellement penser au-delà des effets à court terme de l'inflation ou des taux d'intérêt, en particulier lorsqu'il s'agit d'investir.

Dans les deux aspects temporels du chiffre d'affaires, les CEO en Suisse sont plus optimistes que leurs homologues mondiaux. Cela suggère que, malgré la volatilité sur le plan géoéconomique, les conditions restent favorables en Suisse: l'inflation a eu moins d'impact négatif sur l'économie nationale qu'à l'étranger, ce qui explique pourquoi la demande intérieure ne s'est que légèrement repliée. Les chefs d'entreprise excluent un atterrissage brutal en matière d'inflation et de taux d'intérêt, car ils comptent sur la résilience et l'adaptabilité de leurs entreprises.

## Les parts de marché vont de pair avec l'industrie

La polarisation pose également la question de l'évolution des parts de marché: 44 % des décideurs suisses ne citent aucun changement ou augmentation de leur part de marché au cours des trois dernières années. Dans l'analyse mondiale, 34 % des personnes interrogées dans le monde ne signalent aucun changement et 49 % signalent une augmentation des parts de marché. Dans diverses industries, en particulier sur les marchés asiatiques, la dynamique concurrentielle s'est considérablement accrue en vitesse et en intensité, augmentant la concurrence sur les prix et la qualité. Cette dynamique de croissance touche principalement le secteur de la santé ainsi que les entreprises de technologie, de médias et de télécommunications (cf. illustration 5). En comparaison internationale, ces dernières sont moins représentées en Suisse que la moyenne.

### Comment a évolué la part de marché de votre entreprise au cours des trois dernières années?

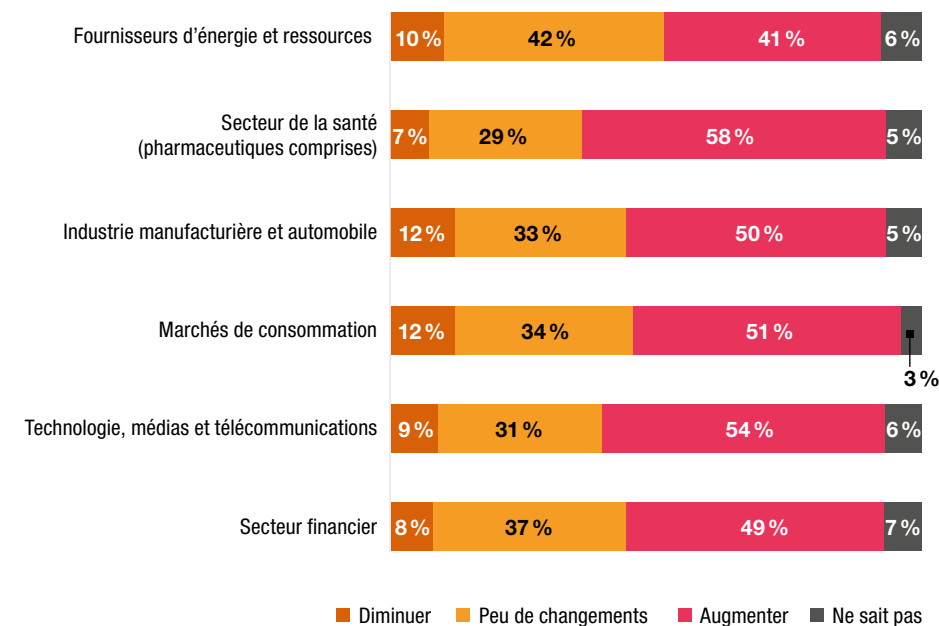


Illustration 5: L'évaluation globale des parts de marché reflète la dynamique de croissance des différents secteurs.



## Une comparaison de la rentabilité pleine d'assurance

Lors de l'analyse comparative de la rentabilité, la traditionnelle modestie suisse se manifeste pleinement. 47 % des CEO interrogés en Suisse estiment que la rentabilité de leur entreprise s'est globalement améliorée par rapport au reste de la branche. Au niveau mondial, ce chiffre est de 53 %. Le fait que seulement 18 % des personnes interrogées prévoient une baisse de la rentabilité s'explique par l'optimisme qui règne dans différents secteurs : le secteur de l'énergie a bénéficié de la hausse des prix au cours de l'exercice 2023, l'industrie manufacturière a pu résorber ses carnets de commandes élevés suite au COVID-19 et les prix des matières premières ont de nouveau baissé de manière significative après la hausse de 2022. Seule la pression sur la consommation de biens à prix élevés ne s'est pas (encore) atténuée de manière significative en raison de l'inflation persistante.

## Durable et équilibré

Lorsqu'on les interroge sur les changements que les dirigeants apporteront aux prix des produits et des services au cours des douze prochains mois, 51 % des entreprises interrogées parlent de changements marginaux, voire nuls (cf. illustration 6). En ce qui concerne les prix, les entreprises suisses ne peuvent actuellement répercuter que de manière limitée les hausses de prix des matières premières et de l'énergie sur les clients, car le franc suisse reste fort et elles doivent davantage absorber les coûts en tant qu'entreprises exportatrices. En termes d'effectifs, 13 % des répondants envisagent une réduction du personnel et 29 % une augmentation. La constance en termes de personnel et de prix témoigne de la grande résilience des entreprises suisses. Celles-ci doivent faire face à des turbulences et poursuivent une trajectoire de croissance équilibrée au regard du franc suisse et de l'économie. Par rapport à d'autres pays, l'économie suisse se développe de manière plus régulière et plus résiliente. Il n'est donc pas surprenant que les acteurs évitent l'hyperactivisme en période de récession et d'expansion et agissent plutôt de manière réfléchie.

## L'Allemagne reste le premier partenaire commercial

Le classement des principaux partenaires commerciaux extérieurs n'a pas changé par rapport à l'année précédente. Les participants suisses à l'étude citent l'Allemagne en tête avec 46 %, suivie des États-Unis avec 42 % et de la Chine avec 19 %.

Dans quelle mesure votre entreprise augmentera-t-elle ou diminuera-t-elle les éléments suivants au cours des douze prochains mois ?

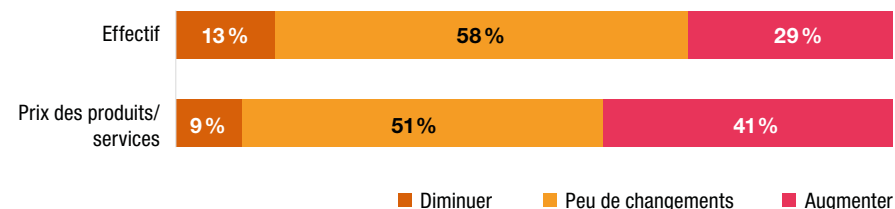


Illustration 6 : Les entreprises suisses réagissent à la volatilité des marchés avec une grande cohérence.



Les CEO du monde entier brossent un tableau similaire : ils placent les États-Unis en tête du classement avec 29 %, la Chine arrive deuxième avec 21 % et l'Allemagne occupe la troisième place avec 15 %.

Alors que l'Allemagne a gagné 6 points de pourcentage en Suisse par rapport à l'année précédente, les États-Unis se sont maintenus au même niveau. L'un des principaux défis du commerce extérieur pour les entreprises suisses est le plan de relance économique américain « Inflation Reduction Act ». Selon le rapport, le cabinet Biden veut maintenir la création de valeur dans son pays et discrimine les entreprises étrangères – à l'instar de la Chine et son « 14<sup>e</sup> plan quinquennal (2021-2025) » pour le développement économique et social national et les objectifs à long terme jusqu'en 2035.

## Une nouvelle préoccupation de longue date

Le Baromètre des risques montre un nouveau pic, mais pas inédit, pour 2024 : 35 % des participants à l'étude en Suisse considèrent les cyber-risques tels que les attaques de pirates, la surveillance ou la désinformation comme la principale menace pour leur entreprise au cours des douze prochains mois ; à l'échelle mondiale, ce chiffre est de 21 % (cf. illustration 7). Les conflits géopolitiques arrivent en deuxième position dans le baromètre des risques avec 11 %, suivis de l'inflation avec 9 %, de la volatilité macroéconomique avec 8 % et du changement climatique avec 6 %. Au cours de l'exercice 2023, l'inflation était toujours à la première place à 43 %.

En Suisse, la menace de l'inflation a été relativisée. Elle n'est plus considérée comme une fatalité. La technologisation et la numérisation mettent une fois de plus en lumière les menaces qui pèsent sur les systèmes informatiques et l'intégrité des données. Cette inquiétude est alimentée par les reportages et articles réguliers des médias sur les attaques de pirates informatiques contre des entreprises concurrentes ou celles en amont et en aval de leur propre chaîne de valeur. Des hackers hautement professionnels et parfois même financés par l'État s'attaquent à toutes les entreprises, aussi discrètes soient-elles. Les structures client-serveur internes et les architectures informatiques des petits partenaires commerciaux et fournisseurs sont particulièrement exposées. L'explosion des cyberattaques a également dissipé le mythe du cloud non sécurisé. Aujourd'hui, les clouds des grandes entreprises technologiques mondiales sont beaucoup plus sécurisés que ceux des fournisseurs tiers locaux. Après tout, la durée de vie de la cyberprotection n'est plus que de quelques mois, un rythme que seuls les grands acteurs peuvent suivre.

Le fait que les CEO du monde entier soient plus préoccupés par les conflits géopolitiques et la volatilité macroéconomique que les dirigeants suisses s'explique par la robustesse de l'économie et du marché de travail suisses. Des conditions politiques stables, des processus législatifs clairs, des dispositions applicables et une fiscalité adaptée aux exigences internationales garantissent la transparence et la sécurité de la planification – des critères de localisation essentiels pour de nombreuses entreprises.

Étant donné que la sécurité et les coûts énergétiques, les fluctuations des taux de change ou le développement d'accords de libre-échange ne figuraient pas parmi les réponses possibles, plus de la moitié (57 %) des CEO en Suisse optaient pour la catégorie « autres risques ».

### Dans quelle mesure pensez-vous que votre organisation sera exposée aux menaces suivantes au cours des douze prochains mois ?

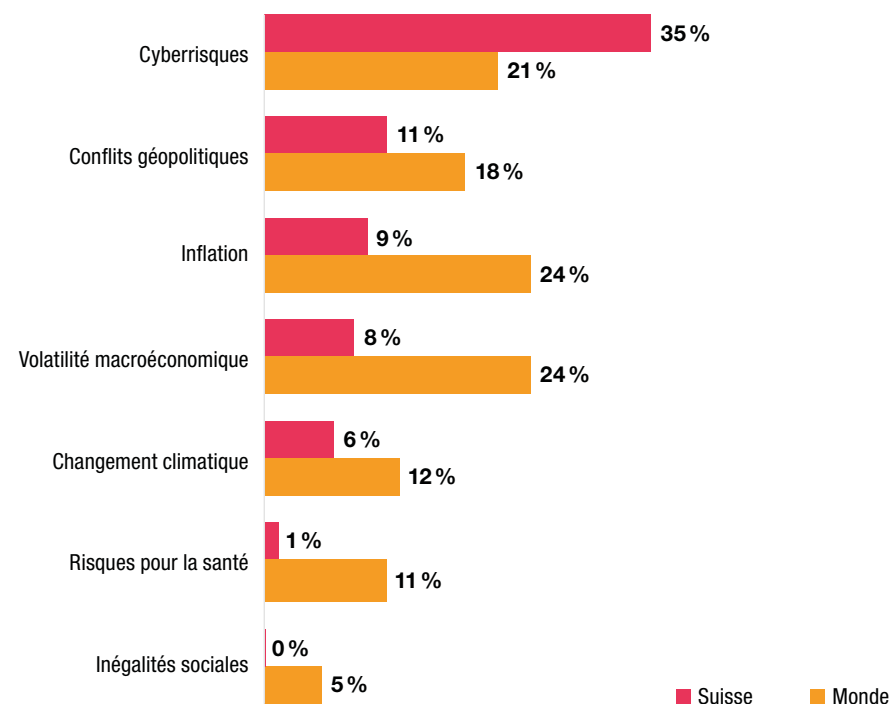


Illustration 7 : Les craintes des CEO face aux cyberattaques a augmenté de 12 points de pourcentage par rapport à 2023.

**« Si vous voulez réussir dans une période aussi volatile et incertaine que celle que nous vivons actuellement, vous devez répondre avec VUCA: vision, esprit d'entreprise, clarté et agilité. »**

**Reto Brunner**, Associé, Advisory, PwC Suisse



## **Croître au-delà des frontières**

Au cours de l'exercice en cours, 33 % des entreprises interrogées ont réalisé leur chiffre d'affaires entièrement sur le marché national. C'est 1 point de pourcentage de moins que dans l'étude de l'année précédente et 3 points de pourcentage de plus qu'à l'échelle mondiale. Selon l'étude, les deux tiers des entreprises locales dépendent donc de leur dynamisme international. Il est crucial pour leur survie qu'ils aient accès aux marchés mondiaux et aux programmes d'innovation. Il est donc d'autant plus important que les négociations récemment entamées avec l'UE aboutissent à des accords bilatéraux équilibrés et contraignants. L'évolution de la situation au Moyen-Orient pèse sur le monde occidental comme une épée de Damoclès. S'il n'y a pas de désescalade, une conflagration économique pourrait se développer.

## **Allier robustesse et agilité**

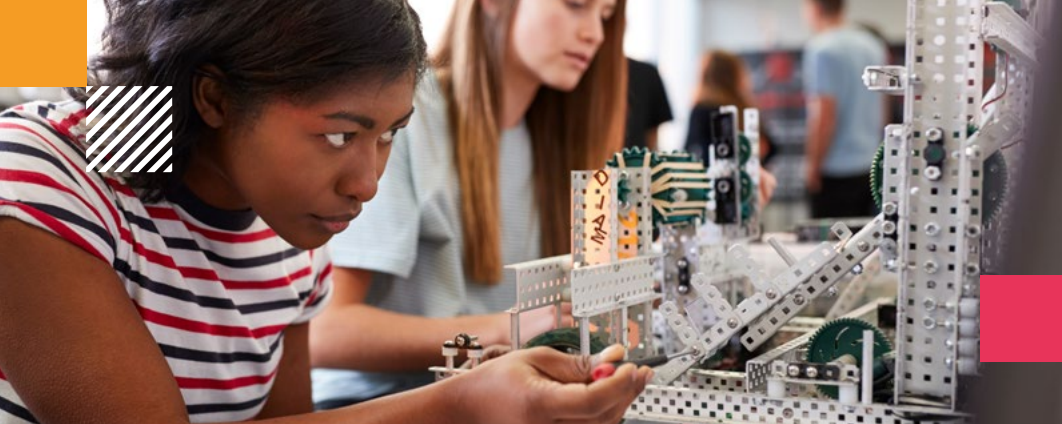
L'instabilité géopolitique et économique croissante s'exprime par des opinions polarisées et pousse les décideurs à adopter une approche attentiste. En Suisse, les CEO ont une attitude positive vis-à-vis de la croissance nationale et internationale. Dans le même temps, ils mettent de plus en plus en commun leurs forces opérationnelles sur les questions de coûts et d'efficacité, tout en reléguant les opportunités au second plan. Par exemple, ils se concentrent directement sur les facteurs d'influence et les risques à valeur ajoutée tels que la cybersécurité, les coûts salariaux ou le franc fort. Les paramètres indirects tels que les investissements dans l'économie circulaire ou les programmes de durabilité sont déclassés.

Grâce à une combinaison ciblée de robustesse et d'agilité, les entreprises suisses peuvent rester compétitives à l'échelle internationale et amortir les effets économiques du franc suisse et de l'inflation record. D'autant plus que leur secteur d'activité ne leur permet pas de répercuter les coûts supplémentaires sur leurs clients et qu'il est peu probable que les taux de change évoluent de manière significative à court terme.



03 Transformation

# Innover en fonction de ses forces



## Les questions de coût et d'efficacité sont en vogue

La priorité donnée aux investissements à court terme sous-tend l'accent mis sur les coûts et l'efficacité : 90 % des CEO interrogés en Suisse investiront dans l'automatisation des processus et des systèmes au cours des douze prochains mois, soit 2 points de pourcentage de plus que l'année précédente (cf. illustration 8). En deuxième position parmi les intentions d'investissement à court terme se trouvent les innovations en matière de produits et de services, suivies de l'utilisation de nouvelles technologies telles que le cloud ou l'IA. Ce n'est qu'à ce moment-là que l'on parle de l'amélioration des compétences des employés, qui occupait encore la deuxième place l'année précédente.

## Investir pour se démarquer et renforcer son attractivité

En Suisse, les coûts salariaux augmentent sous l'effet de l'inflation, le franc suisse ne fléchit pas depuis des années et les taux d'intérêt restent élevés. Si vous voulez rester compétitif, vous devez réduire les coûts et agir plus rapidement sur le marché, notamment sur la scène internationale. Les nouvelles technologies et les innovations permettent de remplacer les activités manuelles par des processus automatisés, d'agir plus efficacement et plus rapidement, et d'optimiser la qualité grâce à la réduction des erreurs. De nombreuses entreprises misent également sur la technologie pour rendre leurs lieux de travail plus attrayants pour les jeunes générations et ainsi lutter contre la pénurie de travailleurs qualifiés. Alors que les CEO investissaient encore dans l'autosuffisance de leurs chaînes d'approvisionnement en 2023, cette part de l'investissement ne vaut guère la peine d'être mentionnée dans la présente enquête. La décarbonation du modèle d'affaires a également perdu presque toute son importance. À l'heure actuelle, un engagement fort en faveur des questions environnementales, sociales et de gouvernance est davantage considéré comme un devoir que comme une opportunité (voir chapitre « Développement durable », page 29).

<sup>1</sup> Voir Indice mondial de l'innovation 2023, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), 2023

### Lequel des investissements suivants votre entreprise fera-t-elle au cours des douze prochains mois ?

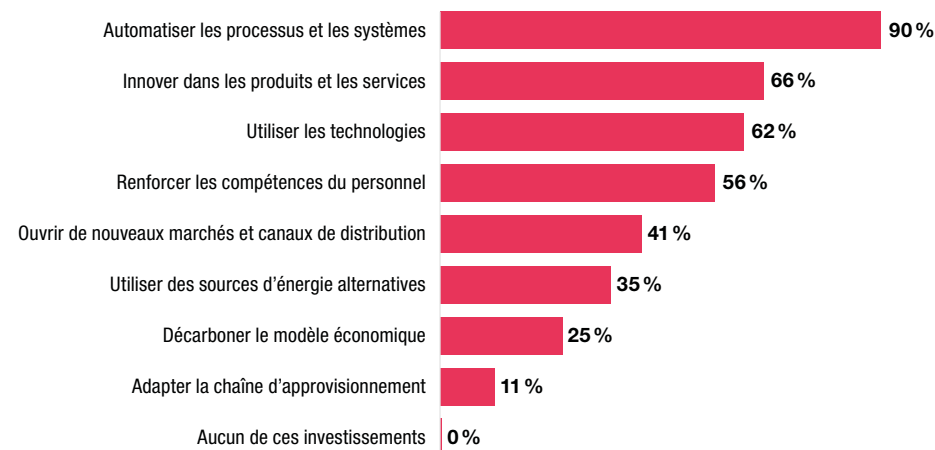


Illustration 8 : Les CEO prennent de plus en plus en compte les coûts dans leurs décisions d'investissement.

## Formation à l'innovation permanente

62 % des CEO suisses estiment que leur entreprise survivra plus de dix ans si elle maintient le cap actuel. Ce chiffre a baissé de 10 points de pourcentage par rapport à l'année précédente, mais reste supérieur de 9 points de pourcentage à l'estimation mondiale. La Suisse est un fournisseur de technologies clés dans divers domaines tels que la technologie pharmaceutique, la construction mécanique haut de gamme, les innovations alimentaires, le codage, etc. Dans ces secteurs et dans d'autres secteurs innovants, des écosystèmes fonctionnant bien avec de courtes distances entre les inventeurs, les entrepreneurs et les utilisateurs ont été mis en place dans toute la Suisse. Dans le cas des FinTechs ou des GovTechs, celles qui ont su s'imposer comme des acteurs fiables sur les marchés réglementés ont survécu. Les entreprises suisses sont résilientes et orientées vers le client et ont fait de leur capacité d'innovation leur principale force au cours des dernières années. En septembre 2023, les Nations Unies ont de nouveau désigné la Suisse comme le pays le plus innovant au monde.<sup>1</sup> Le degré de numérisation en Suisse est élevé, même s'il n'est pas aussi élevé qu'en Scandinavie ou dans les Balkans.

## Un savoir-faire inspiré de la technologie

51 % des CEO interrogés ont déployé de nouvelles technologies pour améliorer leurs compétences au cours des cinq dernières années (cf. illustration 9). Ils sont tout aussi nombreux à avoir lancé de nouveaux produits et services, et 33 % ont développé de nouvelles technologies à l'interne. Un pays doté d'un savoir-faire aussi vaste et bien fondé que la Suisse se distingue par ses innovations (technologiques). Afin de maintenir cette capacité d'innovation au plus haut niveau, les acteurs doivent investir dans de nouvelles technologies. Cependant, cela ne fonctionne que tant que vous pouvez attirer et retenir suffisamment de talents.

### Comment les actions suivantes ont-elles eu un impact sur la façon dont votre organisation crée, livre et capture de la valeur au cours des cinq dernières années ?

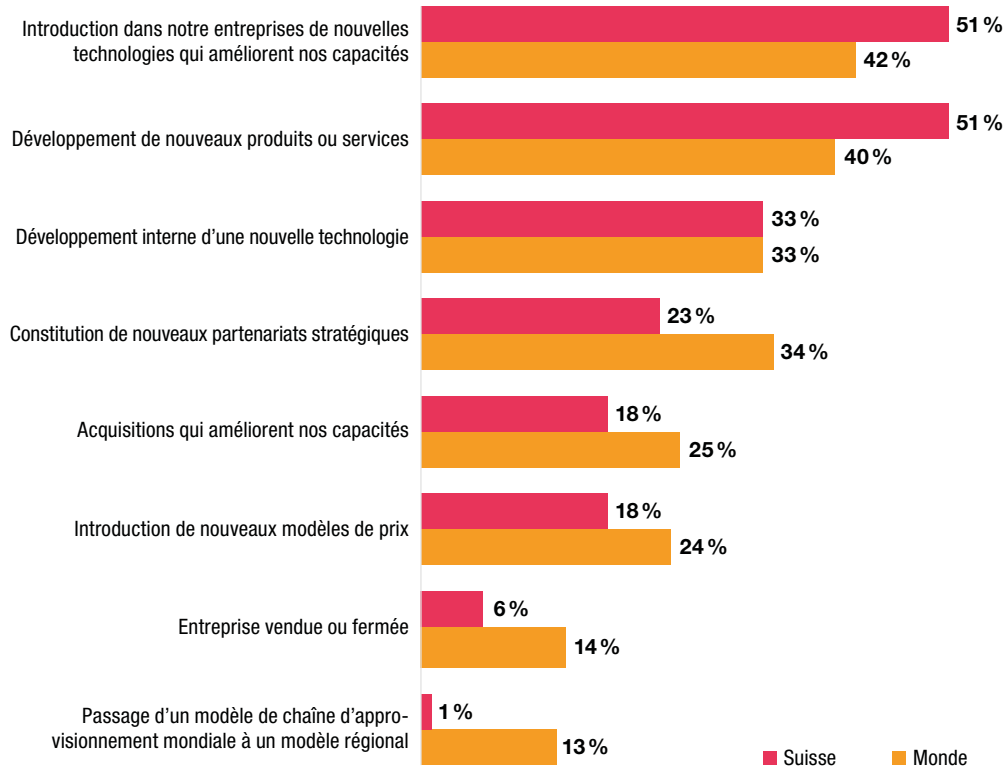


Illustration 9 : Les entreprises suisses ont consolidé leurs forces au cours des cinq dernières années.

## Innover au rythme de l'industrie

Tout comme l'intensité de l'investissement dans les technologies, le retour sur investissement de l'innovation donne également une indication de la dynamique de transformation et de renouvellement des entreprises. Lorsqu'on leur demande quel pourcentage du chiffre d'affaires total en 2023 sera attribuable aux nouveaux produits ou services lancés au cours des trois dernières années, 71 % des CEO en Suisse citent une part allant jusqu'à 20 %. De plus, 14 % des personnes interrogées estiment que la part des ventes se situe entre 21 % et 40 % (cf. illustration 10).

Cette classification reflète la même perspective à long terme que dans les prévisions de ventes et est liée à l'orientation de l'industrie. En Suisse, ce sont les biens d'équipement dont le cycle de vie des produits est long qui dominent. On attend des clients interentreprises qu'ils adoptent une vision à long terme. Ils auront besoin demain des pièces de rechange et d'une assistance pour les produits qu'ils achètent aujourd'hui. Dans l'industrie pharmaceutique, les innovations sont protégées par des brevets pendant vingt ans, ce qui équivaut à une protection juridique de l'innovation. Ce n'est que dans l'industrie des biens de consommation, qui est peu représentée en Suisse par rapport à d'autres pays fortement axés sur ce secteur, comme les États-Unis ou la Chine, que trois ans correspondent à presque autant de générations de produits ; il suffit de penser au taux de lancement élevé des nouvelles versions de téléphones portables.

### Quel pourcentage du chiffre d'affaires de 2023 est consacré aux nouveaux produits ou services que votre entreprise a lancés au cours des trois dernières années ?

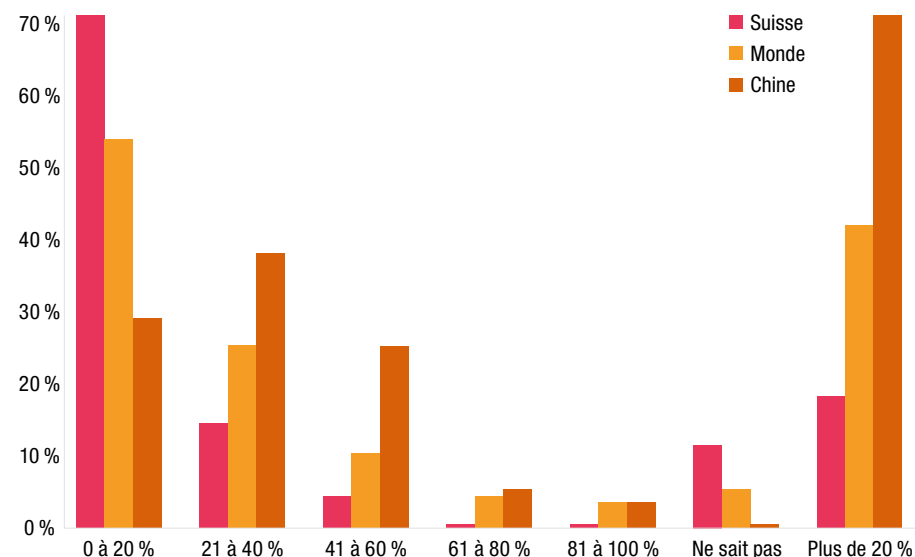
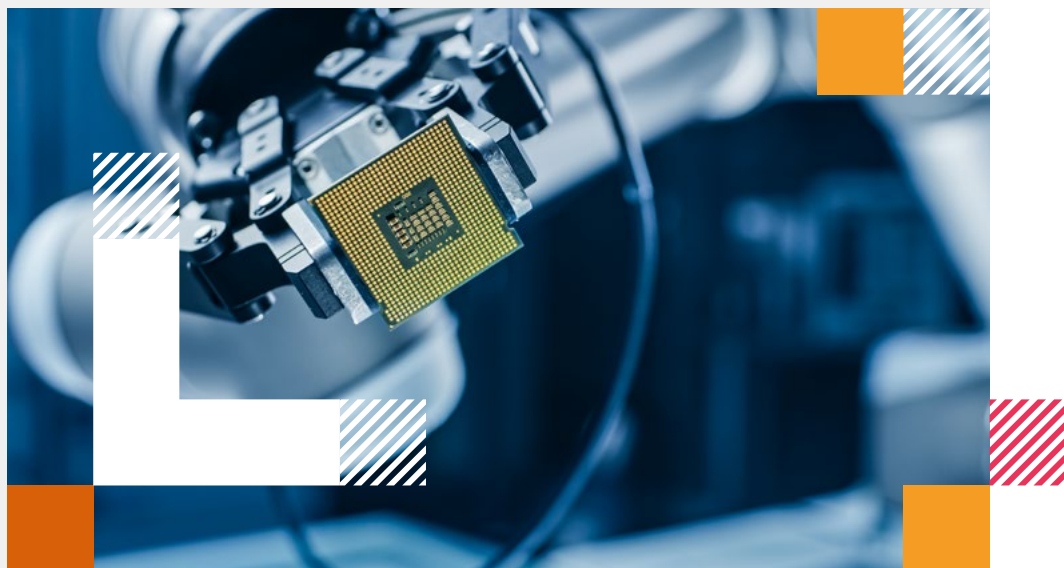


Illustration 10 : L'économie suisse innove au même rythme que ses industries et ses compétences clés.

Dans plus des quatre cinquièmes de l'échantillon suisse, les nouveaux lancements génèrent jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires annuel. Cela suggère que l'innovation est orientée vers la cohérence et que le rythme de renouvellement est tout à fait proportionnel à la répartition sectorielle de l'économie suisse. Les entreprises suisses ne sont donc pas avares d'innovation, mais innovent en phase avec leur branche.





## Transformation par la transaction

Le marché des transactions en Suisse est l'un des plus stables au monde. Au cours des deux dernières années, les entreprises suisses ont acheté et vendu à un rythme soutenu. Le fait que le marché suisse ne se soit pas effondré malgré les taux d'intérêt élevés s'explique par le fait qu'il est ici porté par des achats stratégiques et moins par le private equity, comme c'est le cas aux États-Unis ou en Asie, par exemple. 20% des participants à l'étude ont réalisé une acquisition dont la valeur de l'actif est supérieure à 10% au cours des trois dernières années. À l'échelle mondiale, ce chiffre était de 35% et dans la région Asie-Pacifique, de 46%. Au lieu de méga-transactions, les entreprises suisses investissent dans les nouveaux enjeux de la technologie et de l'innovation par le biais d'opérations répétées de petite et moyenne taille et les utilisent comme une dynamique de transformation équilibrée (cf. illustration 11). De cette façon, ils assurent la rentabilité et la compétitivité sur les marchés mondiaux.

### Combien d'acquisitions votre entreprise prévoit-elle de réaliser au cours des trois prochaines années ?

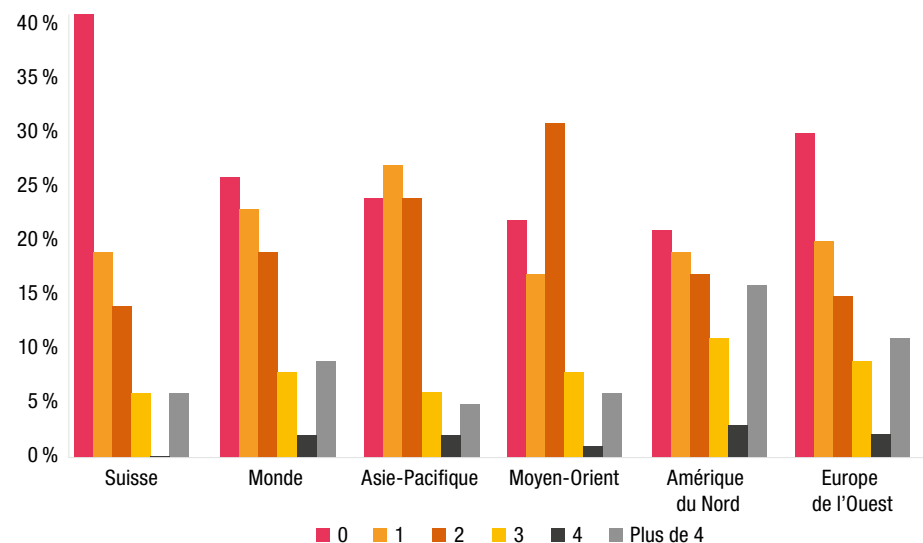


Illustration 11 : Les entreprises suisses prennent le pouls des transactions de petite et moyenne taille.



## Allocation durable des ressources

La réaffectation des ressources est également un gage de stabilité. 47 % des CEO suisses déclarent redistribuer plus de 10 % de leurs ressources financières et humaines d'une année sur l'autre (cf. illustration 12). En termes de régions économiques continentales, l'Asie-Pacifique occupe la première place avec 73 %, suivie du Moyen-Orient avec 72 % et de l'Amérique latine avec 70 %. À 60 %, l'Europe de l'Ouest est même inférieure à la moyenne mondiale de 67 %. L'Europe centrale et orientale ferme la marche avec 44 %.

Dans les secteurs clés de la Suisse, qui se caractérisent par la continuité, tels que la pharmacie, la finance, les transports ou l'industrie mécanique, électrique et métallurgique, les choses évoluent peu d'une année à l'autre. La situation est très différente dans les secteurs des biens de consommation durables et des biens de consommation. Par exemple, en raison de la transformation technologique actuelle de l'électrification, un constructeur automobile est plus susceptible de devoir réaffecter sa main-d'œuvre à la

production qu'un fabricant de pompes péristaltiques n'a besoin de réaffecter ses membres du département d'ingénierie. Ou encore, une entreprise asiatique, en tant que centre d'innovation pour l'électronique grand public, est probablement plus susceptible de réaffecter de l'argent et de la main-d'œuvre à la conception de nouvelles tendances qu'une entreprise biochimique ne réaffecte ses virologues.

Les aspects culturels jouent également un rôle dans cette opinion. Aux États-Unis, les parcours professionnels des travailleurs qualifiés sont beaucoup moins linéaires que ceux des travailleurs qualifiés en Allemagne ou en Suisse. Les personnes qui étudient aux États-Unis s'engagent rarement à suivre un profil professionnel précis. Cela est également lié au savoir-faire spécifique, qui reste l'un des principaux atouts de la Suisse. Logiquement, cette expertise découle de la construction d'un savoir approfondi plutôt que d'un savoir étendu.

### Quelle proportion des ressources (financières et humaines) de votre entreprise redistribuez-vous à vos unités d'affaires d'une année à l'autre ?

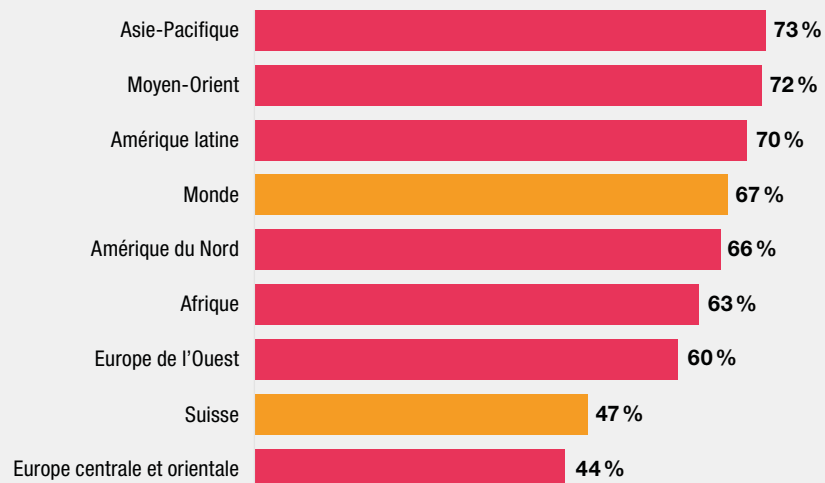


Illustration 12: La réaffectation des ressources est corrélée à la nature à long terme des industries clés.



**Dans quelle mesure les facteurs suivants empêchent-ils votre entreprise de changer votre façon de créer de la valeur ?**

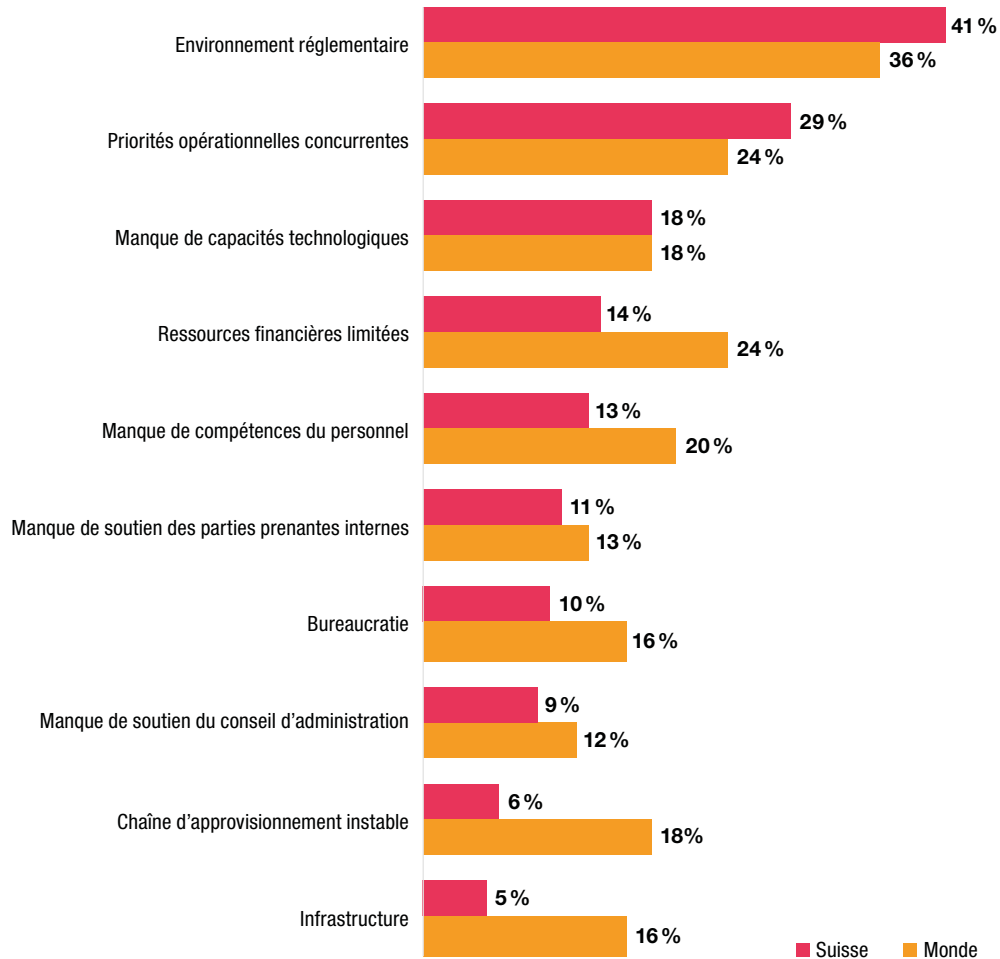


Illustration 13: Quelle que soit la qualité de la stratégie, si elle n'est pas soutenue en interne, elle n'aura guère d'impact sur la création de valeur.



## Bénédiction et malédiction réglementaires

Environ 49 % des CEO en Suisse considèrent les exigences réglementaires comme le principal moteur de leur création de valeur. À l'échelle mondiale, ce chiffre est de 42 %. Dans le même temps, la réglementation est considérée comme le principal obstacle (41 %), suivie par des priorités opérationnelles concurrentes et un manque de capacité technologique (cf. illustration 13). Les entreprises doivent mettre en œuvre de nouvelles exigences réglementaires ou des modifications de celles qui existent déjà. Certaines y voient même une source d'opportunités. En revanche, elles rencontrent toujours de grandes difficultés en cas d'incertitude ou d'ambiguïté sur l'élaboration ou la mise en œuvre des innovations réglementaires. Et si le recrutement de main-d'œuvre qualifiée en dehors des hautes écoles et universités du pays est trop restreint – par exemple en resserrant les quotas – cela pourrait devenir une question de survie pour certaines entreprises suisses.

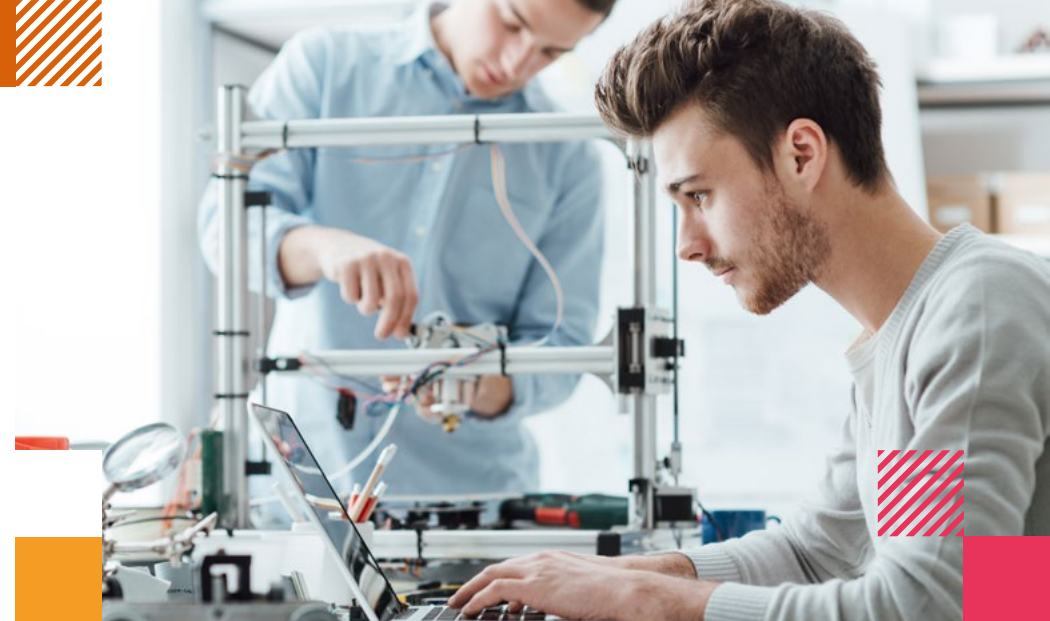
## Une lumière à l'horizon

L'incertitude quant à l'état d'avancement du dossier Suisse-UE se reflète dans l'illustration 13. Des accords tels que des accords bilatéraux ou des accords de libre-échange réglementent l'accès aux marchés, aux talents et aux idées. À la suite de l'échec des négociations avec l'UE sur l'accord-cadre institutionnel (InstA) en mai 2021, la Suisse a été exclue d'Horizon Europe, le plus grand programme international de recherche et d'innovation au monde. Pour la Suisse, en tant que site de recherche et développement, il s'agit d'un revers cuisant. Après tout, les alternatives nationales à Horizon Europe entraîneraient des coûts énormes et de nombreuses années de travail de développement. C'est pourquoi les entreprises suisses espèrent que les négociations se poursuivront en vue d'une réadmission au sein du programme.

## L'agilité a besoin d'être soutenue

En Suisse, 11 % des CEO citent le manque de soutien des parties prenantes internes telles que la direction ou les collaborateurs comme un obstacle à la création de valeur en interne, tandis que 9 % n'ont pas ce soutien de la part du conseil d'administration. Le soutien interne est généralement considéré comme une condition préalable à l'agilité du marché. S'il fait défaut, il peut limiter considérablement la compétitivité d'une entreprise, en particulier dans les industries dynamiques.

Il vaut ici la peine de faire une comparaison avec les marchés mondiaux (cf. illustration 14) : en Amérique du Nord, seuls 5 % des CEO interrogés considèrent cet aspect comme un obstacle à la création de valeur, contre 8 % en Europe occidentale et 13 % au niveau mondial. Cette évaluation suggère que l'agilité inclut des facteurs immatériels tels que la prise de risque ou le sens des responsabilités. En Suisse, de nombreuses entreprises traditionnelles suivent depuis des décennies une ligne claire, ce qui réduit leur volonté de changement. En Amérique du Nord, c'est la culture de l'essai et de l'erreur qui prévaut dans le monde des affaires. Et dans de nombreux pays d'Europe occidentale, en revanche, les membres des organes de direction sont légalement impliqués dans la responsabilité de l'entreprise, ce qui garantit leur soutien.



**Le manque de soutien des parties prenantes internes empêche l'entreprise de créer de la valeur à un degré élevé ou très élevé. C'est ce qu'indiquent les CEO en Suisse et dans d'autres régions économiques.**

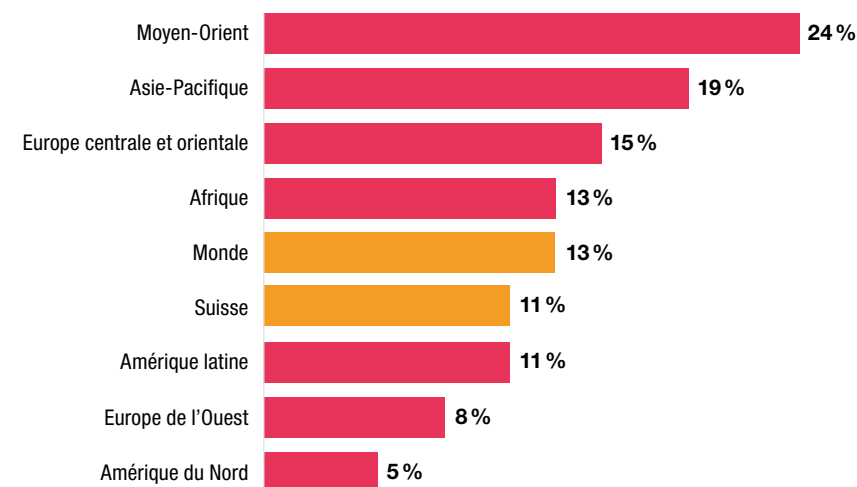



Illustration 14 : Le soutien interne à l'orientation stratégique varie selon les régions économiques.



« Les entreprises suisses ont conçu leur taux de renouvellement dans un but de cohérence. Elles ne sont donc pas du tout paresseuses en matière d'innovation, mais progressent au rythme habituel dans leur secteur d'industrie. »

Simon Treis, Associé et responsable de PwC Strategy& Suisse



# Grandir avec les individus et la technologie

## À l'aube du changement

En Suisse, les CEO considèrent l'évolution des préférences des clients comme le troisième facteur le plus important dans la façon dont leur entreprise a créé de la valeur dans le passé (34 %) et continuera à créer de la valeur à l'avenir (38 %). En d'autres termes, les entreprises suisses se transforment en se centrant sur le client. L'évolution des besoins des clients se manifeste de deux manières : d'une part, les clients interagissent aujourd'hui de manière beaucoup plus numérique et utilisent pour ce faire une variété de moyens de communication et de canaux d'interaction. D'autre part, la structure de valeur est de plus en plus différenciée. Les jeunes générations, en particulier, ne prêtent pas seulement attention à la performance des produits dans leurs décisions d'achat et leurs objectifs d'application, mais de plus en plus à des aspects tels que l'empreinte écologique, le degré de personnalisation de l'offre ou la compréhension de la durabilité par le fabricant.

## Des données aux actes – et vice versa

51 % des CEO interrogés en Suisse considèrent que la mise en place de nouvelles technologies est essentielle pour augmenter les capacités de création de valeur en interne. 46 % considèrent que les changements technologiques sont à l'origine de la création de valeur au cours

des cinq dernières années et 51 % au cours des trois prochaines années. Les entreprises adoptent de nouvelles technologies avec des intentions différentes :

1. Ils veulent mieux interagir avec leurs clients par le biais des canaux numériques et orchestrer l'interaction par e-mails, services de messagerie, médias sociaux, chats sur le site Web, etc. pour les ventes et la distribution (omnicanal).
2. Ils veulent obtenir des données sur leurs clients à partir des différents canaux, les réunir dans un seul pool de données et les exploiter comme une « source de vérité ».
3. Ils sont à la recherche de nouvelles informations à l'aide de l'analyse de données moderne afin de mieux soutenir leurs décisions stratégiques, d'une part, et de proposer des offres sur mesure, c'est-à-dire plus individuelles, à leurs clients, d'autre part.

## Entre opportunité et risque

Le comportement des clients, de plus en plus numérisé et cross-média, se traduit par de grandes quantités d'informations et de données sur le comportement et les préférences. Cela place le traitement des données personnelles au centre de la transformation du client. C'est pourquoi 41 % des entreprises d'étude suisses consi-

dèrent l'environnement réglementaire comme le principal obstacle à leur propre création de valeur. Partout dans le monde, les entreprises ne peuvent pas traiter les données de leurs clients aussi librement. Alors que les États-Unis ou la Chine leur laissent une grande marge de manœuvre dans le traitement des données personnelles en faveur de la personnalisation, l'UE avec le règlement général européen sur la protection des données et la Suisse avec la loi révisée sur la protection des données sont beaucoup plus restrictives. Les données personnelles, en particulier, font l'objet d'une protection stricte en Suisse et de sanctions drastiques en cas de violation des obligations en matière de protection des données. Dans un tel contexte, la transformation client devient un exercice d'équilibre entre opportunité et risque.

## C'est aussi une question d'état d'esprit

Un CEO sur dix considère le manque de soutien interne comme un obstacle à l'alignement de la création de valeur sur les nouveaux besoins de demain, y compris la transformation des clients. Ce résultat est à mettre en relation avec les 62 % de participants à l'étude qui citent l'ancrage des technologies comme objectif d'investissement à court terme. Si vous souhaitez introduire des technologies, vous devez vous assurer que l'ensemble de l'entreprise comprend leur proposition de valeur. À cet égard, la promotion de l'agilité de la culture d'entreprise et le changement des

mentalités précèdent même l'adoption de la technologie elle-même. Grâce à une formation ciblée, à une communication transparente et à une approche transformationnelle du leader, les responsables peuvent faire comprendre, accepter et soutenir les nouvelles technologies (voir chapitre « Main-d'œuvre », page 24).

### L'innovation reste essentielle à la réussite

Les nouvelles technologies ne dispensent pas une entreprise de la nécessité de développer des innovations qui répondent à l'évolution des besoins des clients. C'est pourquoi 66 % des participants à l'étude considèrent l'innovation en matière de produits et de services comme le deuxième objectif d'investissement le plus important. Les nouvelles technologies jouent un rôle important, mais elles ne peuvent pas remplacer l'innovation produit.

Un exemple impressionnant: le succès des médicaments contre le diabète et l'obésité (Ozempic et Wegovy) fait du fabricant danois Novo Nordisk le groupe ayant la capitalisation boursière la plus élevée en Europe. Le sémaglutide, l'ingrédient actif d'Ozempic et de Wegovy, a été développé à l'origine pour le traitement du diabète et a ensuite été approuvé pour la perte de poids. En raison de son effet plus fort par rapport aux produits concurrents, il est devenu un best-seller. En 2021, le vaccin Wegovy a été approuvé par la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis et a

immédiatement connu un succès viral. Pendant ce temps, la capitalisation boursière de Novo Nordisk dépasse le PIB du Danemark en 2022 (398 milliards de dollars). L'entreprise pharmaceutique apporte des recettes fiscales astronomiques à son pays d'origine: l'économie danoise devrait croître de 1,7 % en 2023. Sans Wegovy, il aurait diminué de 0,3 %, selon le ministère danois de l'Économie.

### Maintenir un équilibre délicat

La transformation centrée sur le client (Customer Transformation) est manifestement à l'ordre du jour des dirigeants en Suisse. À l'avenir, les entreprises devraient continuer à essayer d'exploiter le pouvoir disruptif des nouvelles technologies pour la performance, l'innovation et la croissance (voir chapitre « Intelligence artificielle générative », page 38). Toute personne qui passe à une forme d'entreprise centrée sur le client et les personnes dans le but de mettre en œuvre cette « Customer Transformation » doit trouver un équilibre entre l'évolution des besoins des clients, l'innovation, la réglementation, les développements géopolitiques et d'autres forces disruptives avec le changement de sa propre culture d'entreprise.



**« Même si une entreprise devient technologique, elle se doit d'innover pour répondre à l'évolution des besoins des clients. Les nouvelles technologies peuvent jouer un rôle clé à cet égard, même si elles ne sont pas la solution miracle. »**

Lingli He, Associée, Advisory, PwC Suisse



04 Personnel qualifié

# Affiner la culture et le leadership



## Une nouvelle compréhension des valeurs

En Suisse, 57 % des participants à l'étude considèrent qu'il est très difficile de retenir les talents dans l'entreprise, tandis que 52 % considèrent qu'il est particulièrement difficile de disposer d'un pipeline de direction complet (cf. illustration 15). Ces déclarations expriment la pénurie omniprésente de travailleurs qualifiés et une nouvelle compréhension des valeurs. De même que la croissance et la rentabilité ne sont plus les seuls critères de réussite économique, de nouveaux aspects du travail gagnent en importance, en particulier pour les jeunes employés et les employés axés sur leur carrière. Pour de plus en plus de personnes, le facteur décisif est la proposition de valeur que l'entreprise offre au-delà du salaire ou des avantages sociaux. L'intérêt, la motivation et la satisfaction sont axés sur le sens. Il s'agit notamment d'options de travail flexibles, d'opportunités d'apprentissage et de développement, d'une culture d'entreprise diversifiée et inclusive et de la contribution de l'entreprise à la société. La rémunération, les prestations accessoires au salaire et les prestations sociales sont certes toujours importantes. Mais ce qui retient les talents dans l'entreprise va bien au-delà.

## Les salaires restent sous pression

Sans surprise, 43 % des CEO en Suisse déclarent avoir du mal à offrir des salaires, des incitations et des avantages sociaux compétitifs à une époque où les coûts de la main-d'œuvre sont en augmentation. Pour la première fois depuis longtemps, les salaires en Suisse n'ont pas augmenté en moyenne en termes réels en 2022 et 2023. Selon l'étude de PwC de 2023, les soucis financiers des employés augmentent.<sup>2</sup> Les talents sont et resteront rares, tandis que les prix et les salaires restent à des niveaux élevés et que la pression économique augmente. Ce paradoxe place les CEO devant la tâche herculéenne de recruter et de fidéliser des employés qualifiés sans augmenter davantage les coûts.

## À quel point les activités suivantes sont-elles exigeantes pour la gestion de votre main-d'œuvre ?

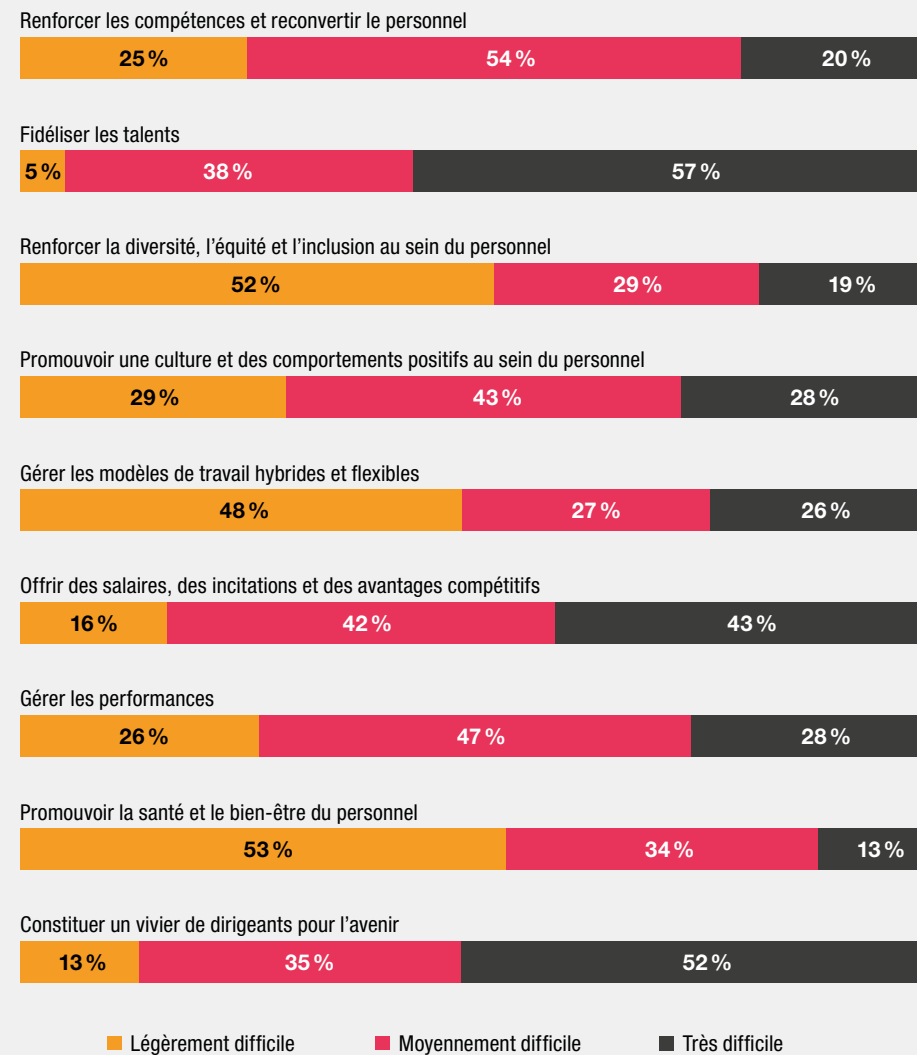


Illustration 15: La gestion des talents et des dirigeants figure en tête de l'agenda des RH.

<sup>2</sup> Cf. « Workforce Hopes and Fears Survey 2023 », PwC, 2023

## Le changement a besoin de leadership

En Suisse, les CEO ont clairement du mal à recruter la prochaine génération de cadres. Aujourd'hui, plus que jamais, ils doivent agir avec plus de souplesse et d'émotion, gérer plus habilement l'ambiguïté du New Work et cultiver une culture inclusive. Les personnes possédant de telles compétences sont difficiles à trouver, c'est pourquoi les entreprises doivent les développer en interne ou, à défaut, les acheter. La manière dont les responsables recrutent, développent et promeuvent les futurs membres de leur direction peut être déterminante pour le succès, voire l'existence de l'entreprise.

## Le nombre d'employés reste inchangé

Interrogés sur leurs projets en matière d'effectifs, 58 % des CEO en Suisse déclarent qu'ils n'apporteront que peu ou pas de changement. 29 % prévoient d'augmenter leurs effectifs. Ces évaluations sont conformes aux prévisions économiques et commerciales confiantes des participants à l'étude et à la certitude qu'ils ont pris la bonne voie. Les employés semblent être un élément solide et fiable de la structure de l'entreprise. Les responsables souhaitent maintenir cette stabilité, du moins à court terme.

## Aborder les compétences et les craintes

63 % des participants à l'étude en Suisse s'attendent à ce que l'IA générative exige de nouvelles compétences de la part de leurs collaborateurs à moyen terme. Les nouvelles technologies obligent les entreprises à investir dans la formation rapide et ciblée de leurs collaborateurs afin qu'ils apprennent et internalisent l'utilisation des outils. C'est la seule façon pour les responsables de tirer parti des avantages de la technologie et de gérer les risques. Dans le même temps, des inquiétudes se font jour concernant l'IA générative. Il est donc d'autant plus important que les entreprises prennent également en compte les émotions suscitées par les nouvelles technologies et répondent aux craintes. Elles doivent rester en contact avec leurs employés afin qu'ils apprennent quels sujets et aspects sont pertinents au travail. Il n'existe pas de réponse unique à cette question, mais autant d'opinions différentes qu'il y a de générations, groupes professionnels et groupements d'intérêts dans l'entreprise.





## Il est temps d'avoir plus de vision

En Suisse, 56 % des CEO s'attendent à ce que l'IA générative ait un impact significatif sur l'efficacité de leurs collaborateurs. En particulier dans les entreprises de services et dans les domaines administratifs, cette nouvelle technologie modifiera considérablement les domaines d'activité. Elle peut prendre en charge des tâches routinières inefficaces, telles que la rédaction d'e-mails ou l'échange d'informations (cf. illustration 16). Cependant, elle ne remplace pas la créativité humaine et le pouvoir créatif de trouver des solutions. Compte tenu de la nature humaine, on peut se demander dans quelle mesure le temps gagné peut être optimisé. Après tout, l'efficacité – sous forme de temps – n'est probablement pas la bonne mesure pour de telles tâches.

Après un certain temps d'adaptation, les employés et la direction devraient être en mesure d'utiliser davantage le temps gagné par l'IA générative pour des questions stratégiques. Il reste à voir si ce transfert des tâches et des compétences requises se traduira à long terme par un bilan nul en termes d'effectifs.

## Quel pourcentage du temps consacré dans votre entreprise aux activités suivantes est utilisé de manière efficace ?

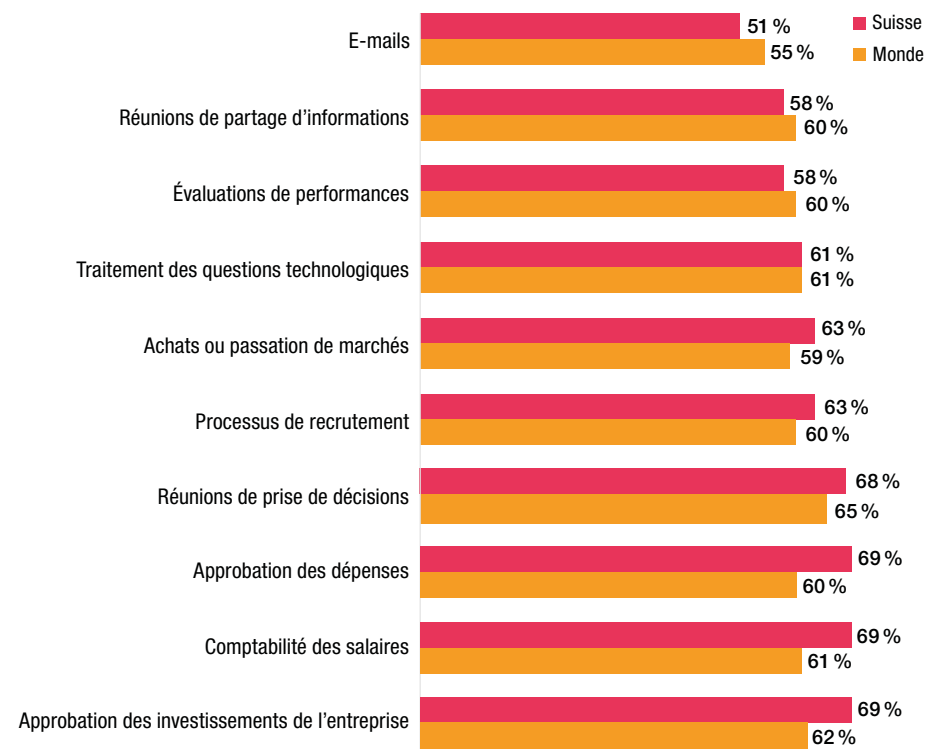


Illustration 16 : L'inefficacité des processus coûte beaucoup de temps – et d'argent – aux entreprises chaque année.

« Trouver et développer les talents et les bons leaders, et construire la meilleure culture avec eux, conduira au succès ou à la disparition future des entreprises. »

Adrian Jones, Associé, People & Organisation, PwC Suisse



## Prêcher par l'exemple

Le besoin de recruter et de retenir des employés et des talents compétents existe désormais même dans les entreprises qui ne connaissent pas une croissance organique ou qui ne connaissent qu'une croissance lente. Quelle que soit l'approche que les CEO décident d'adopter avec leurs responsables RH, les pistes de réflexion suivantes peuvent les aider :

- » **Culture et leadership** : assurer un environnement de travail positif jette des bases solides pour une gestion réussie des ressources humaines à long terme. Les managers jouent un rôle crucial à cet égard. Après tout, les jeunes générations, la complexité croissante des questions sociales et la révolution technologique exigent un changement culturel. Mais il est piloté par les cadres eux-mêmes. En tant que précurseurs et acteurs du changement, ils peuvent incarner et promouvoir chaque transformation au sein de l'entreprise – ou la bloquer.
- » **Raison d'être** : une entreprise a besoin d'une raison d'être compréhensible. En Suisse en particulier, où l'économie florissante assure un haut niveau de prospérité, les gens recherchent davantage qu'un bon salaire et une retraite sûre. Ils s'efforcent de donner un sens à ce qu'eux-mêmes et l'entreprise qui les emploie font pour la société.
- » **Compétences et aptitudes** : si une entreprise souhaite utiliser de nouvelles technologies et de nouveaux outils, elle doit investir dans l'amélioration des compétences et la requalification de ses collaborateurs. De plus, à l'avenir, il s'agira d'utiliser de manière ciblée le temps gagné grâce à l'automatisation et à l'utilisation des nouvelles technologies pour créer de la valeur.



05 Développement durable

# Trouver l'équilibre entre rentabilité et sophistication

## Beaucoup de choses progressent, certaines choses dans le mauvais sens

Une majorité d'entreprises d'études suisses travaillent sur des mesures visant à innover et à vendre des produits et services respectueux du climat (cf. illustration 17). En matière de durabilité, il y a une certaine inertie dans la mise en œuvre. Pour l'instant, il s'agit d'un sujet d'avenir, dont les effets passent à l'arrière-plan dans les affaires quotidiennes. Par exemple, l'amélioration de l'efficacité énergétique a un impact direct sur les résultats d'une entreprise, ce qui est essentiel en période de pression sur les coûts et de perte de marges. En revanche, les investissements dans des solutions climatiques fondées sur la nature n'auront d'impact sur les revenus que dans cinq ou dix ans, c'est-à-dire qu'ils seront ignorés pour le moment.

## À l'épreuve de la réalité

Le fait qu'une offre respectueuse du climat puisse être économiquement intéressante est prouvé par le fait que 54 % des participants à l'étude vendent déjà des produits, des services et des technologies qui soutiennent la protection du climat. Les chefs d'entreprise ont reconnu la nécessité de la décarbonisation comme un facteur clé de la lutte contre le changement climatique. Cependant, leurs mesures doivent supporter l'épreuve de la réalité. Celle-ci peut seule déterminer quelles sont les solutions évolutives et les technologies nécessaires à cet effet. Ici, les responsables évaluent constamment les avantages et les inconvénients pour le marché et la position concurrentielle. La plupart des marchés et leurs consommateurs ne sont pas encore prêts à supporter les coûts supplémentaires des produits respectueux du climat. Trouver un équilibre entre rentabilité et responsabilité demande de la prévoyance et du temps. Nous prévoyons que d'ici environ deux ans, le public, les investisseurs et les entreprises elles-mêmes se concentreront sur les résultats concrets de la mise en œuvre des programmes de développement durable.

## Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les progrès réalisés par votre entreprise dans chacune de ces mesures ?

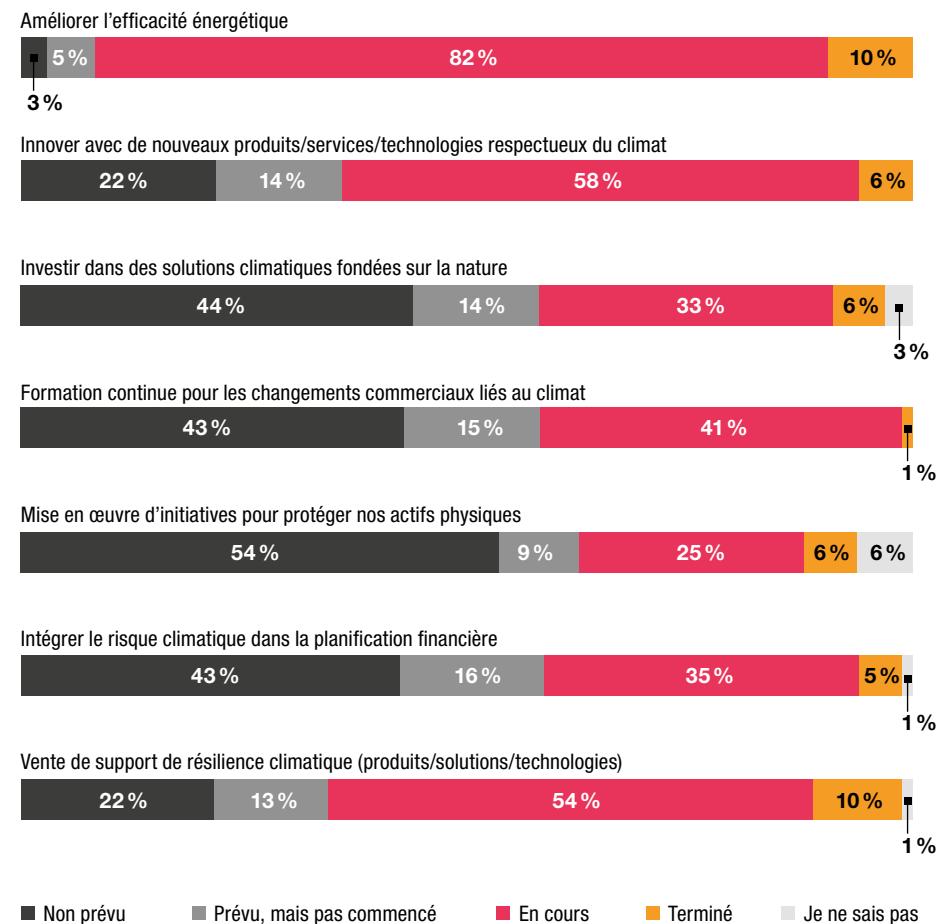


Illustration 17 : Dans le cas de la durabilité, l'efficacité directe détermine le degré de concrétisation.



## Le tsunami réglementaire se poursuit

Les changements réglementaires en matière de durabilité se poursuivent à un rythme effréné. Les entreprises font face à un véritable tsunami d'innovations juridiques : la mise en œuvre du contre-projet indirect à l'initiative populaire « Entreprises responsables », l'ordonnance relative au rapport sur les questions climatiques, ainsi que les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de la Task Force on Nature-related Disclosure (TFND) et de la Directive européenne sur la chaîne d'approvisionnement (CSDDD) – pour ne citer que les plus urgents. Pour chaque sujet important divulgué, la haute direction doit fournir une stratégie, un plan de gestion des risques, des objectifs de rendement et une mesure des données réelles, et faire approuver le tout à l'avance par le conseil d'administration (voir le chapitre sur les rapports de durabilité, page 36).

## Éteindre les feux au lieu de les allumer

De nombreuses entreprises sont à la traîne par rapport au rythme de la législation. Cela s'explique par le fait qu'elles sont submergées par le volume, la complexité accrue et la brièveté des délais des (nouvelles) réglementations. Dans certaines régions, la législation n'a pas été finalisée ; il y a un manque de normes sectorielles et d'autres éléments. En outre, en 2022 et 2023, les décideurs ont été mis à rude épreuve par le conflit en Ukraine, la crise énergétique, diverses volatilités sur les marchés, les préoccupations macroéconomiques, les pressions monétaires, les pénuries de compétences, les cybermenaces et la récente guerre au Moyen-Orient. Il n'est pas surprenant que les entreprises soient actuellement plus préoccupées par la conformité à court terme que par leur contribution visionnaire à l'action climatique.

## Repenser la fonction de durabilité

La fonction de durabilité des entreprises joue un rôle central dans le statu quo en matière de changement climatique. Elle doit concevoir le programme de développement durable interne de manière à ce qu'il ait un impact positif sur l'entreprise, qu'il puisse être mis en œuvre en temps opportun et qu'il réponde en même temps aux exigences croissantes en matière de reporting. Malheureusement, dans de nombreux cas, la fonction de durabilité est allégée et déconnectée du service financier. Par conséquent, elle passe plus de temps à signaler et à coordonner les changements interfonctionnels. Il y a un risque que leur perspective soit moins stratégique et ait moins d'impact sur l'entreprise. Compte tenu de la précarité générale des coûts salariaux et de l'étranglement des budgets de personnel, il est peu probable que cela change à court terme. Dans de nombreuses entreprises actives à l'échelle mondiale en Suisse, les responsables du développement durable ne sont pas non plus en mesure d'obtenir le soutien financier et technique des organes de direction stratégiques et de formuler leurs exigences en la matière de manière à ce qu'une valeur ajoutée économique en ressorte. Une approche pourrait consister à mettre en commun et à optimiser les connaissances et les capacités de reporting existantes du service financier, par exemple, et à se concentrer sur les sujets clés. Il serait ainsi possible de faire plus avec moins, là où cela s'avère nécessaire.

## Méfiez-vous des arriérés

Selon le Forum économique mondial, 44 000 milliards de dollars de la production économique mondiale, soit environ la moitié de l'économie mondiale, sont exposés à des risques modérés ou importants liés à la nature. L'initiative Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) a défini un cadre mondial intégré et axé sur le marché pour la gestion des risques et la publication d'informations et l'a publié sous forme de recommandation en septembre 2023. Il sert de base aux entreprises pour rendre compte des risques et des opportunités découlant des impacts naturels et des dépendances. Par conséquent, les entreprises doivent se poser la question suivante : dans quelle mesure sommes-nous dépendants de la nature ?

En Suisse, 44 % des CEO interrogés n'ont pas l'intention d'investir dans des solutions climatiques fondées sur la nature, telles que la restauration des écosystèmes, la conservation des paysages ou l'agriculture régénératrice. 43 % n'ont pas l'intention d'intégrer les risques climatiques dans leur planification financière. Ces évaluations sont inquiétantes.







Si les entreprises ne reconnaissent pas leur dépendance à l'égard de la nature ou n'y remédient pas par la gestion des risques, elles risquent de prendre un retard considérable en matière de reporting lié à la nature ainsi que d'opportunités et de risques associés. De plus, une fausse image de leur stabilité financière peut être créée. Bien qu'ils concluent des initiatives ou des projets individuels pour des solutions climatiques fondées sur la nature, le problème lui-même ne peut pas être entièrement abordé.

## La demande n'est qu'implicitement perceptible

29 % des CEO interrogés en Suisse citent le manque de technologies respectueuses du climat pour l'industrie comme un obstacle à la décarbonisation (cf. illustration 18). Apparemment, les technologies de certaines industries ne sont pas ou pas encore évolutives. De même, 29 % des personnes interrogées considèrent que la demande insuffisante des parties prenantes externes constitue un obstacle à la décarbonation de leur modèle économique. 27 % des participants à l'étude citent la complexité de la réglementation. La demande des parties prenantes externes n'est peut-être pas explicitement exprimée, mais elle est implicite sur le marché. À l'heure actuelle, par exemple, la plupart des entreprises couvertes par le cycle de déclaration CSRD 2029 optent pour une déclaration anticipée dans le cycle 2025/2026. Dans l'ensemble, les CEO suisses considèrent que les obstacles à la décarbonisation sont nettement plus élevés que leurs homologues mondiaux.



### Dans quelle mesure les facteurs suivants entravent-ils la capacité de votre entreprise à se décarboner (réponses: à un degré élevé à très élevé) ?

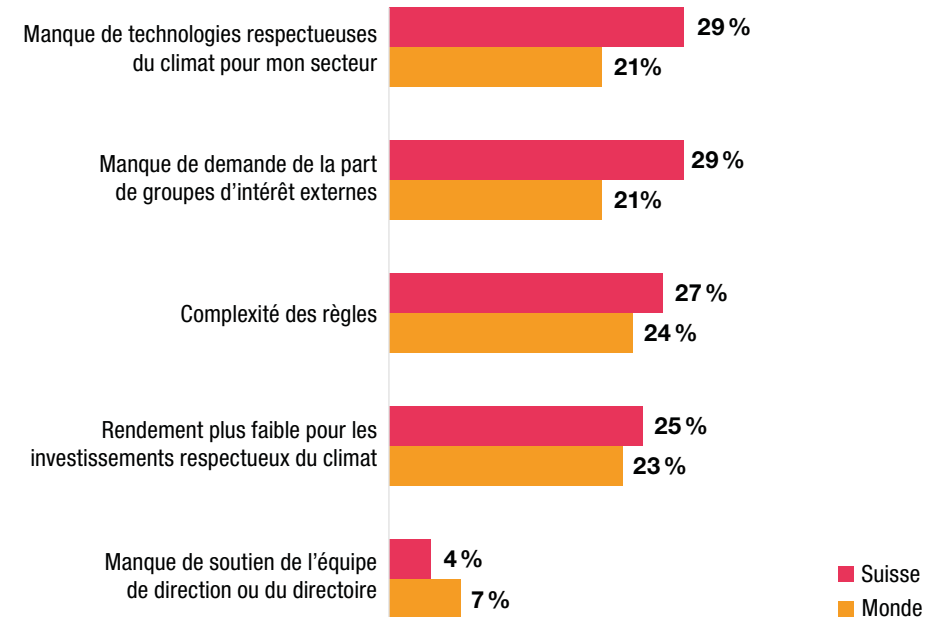


Illustration 18: Les solutions technologiques ne sont pas encore évolutives de la même manière dans tous les secteurs.

## Comparaison des performances peu fiable

Le fait que seulement 35 % des participants à l'étude citent des rendements plus faibles pour les investissements respectueux du climat comme un obstacle à la décarbonisation souligne l'hétérogénéité des analyses de rendement disponibles. Il est encore difficile de mesurer ou de comparer la performance des investissements durables. Les systèmes d'évaluation ainsi que les données et les méthodes de mesure du rendement ne sont pas très fiables. Par ailleurs, à partir de 2026, les entreprises de l'UE ne seront plus autorisées à s'engager en faveur de la neutralité carbone, car la réalisation d'un tel objectif n'est pas vérifiable de manière transparente.

Les deux tiers des participants à l'étude n'ont pas accepté des rendements inférieurs à ceux d'autres investissements au cours de l'année écoulée lors de l'évaluation d'investissements respectueux du climat (cf. illustration 19). On observe souvent que les investisseurs institutionnels détiennent des actions durables individuelles avec des rendements plus faibles dans leurs portefeuilles afin de pouvoir en parler publiquement. La mesure et la formulation de l'impact des investissements en faveur du développement durable par l'entreprise n'en sont encore qu'à leurs balbutiements et ne sont donc pas concluantes.

### Au cours des douze derniers mois, votre entreprise a-t-elle accepté des rendements inférieurs à ceux d'autres investissements sur la valorisation des investissements respectueux du climat ?

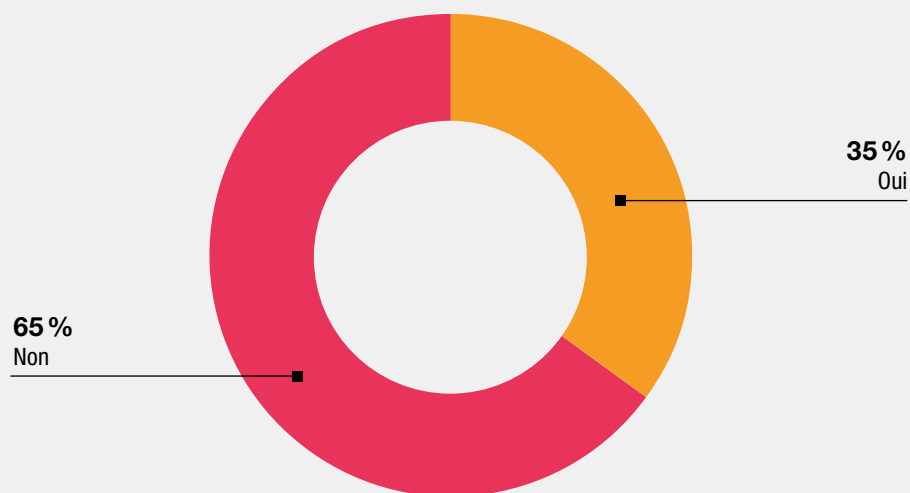



Illustration 19: Lorsqu'il s'agit de décisions d'investissement, les considérations de rendement sont toujours en tête de liste.

## Passer de la contrainte au style libre

L'exigence en matière de durabilité impose aux cadres supérieurs des tâches nouvelles et familières. Les défis de la neutralité carbone et de l'adaptation au changement climatique sont bien connus et matures.

Les aspects de la chaîne d'approvisionnement tels que l'utilisation de métaux provenant de zones de conflit, la divulgation d'informations financières liées à la nature et la biodiversité sont nouveaux. La plupart des entreprises ont fort à faire face à l'avalanche de nouvelles réglementations, à l'impact sur leur main-d'œuvre, à la pression des prix et des coûts de l'énergie, aux plans industriels verts et aux pénuries d'approvisionnement persistantes dans certains secteurs. Afin de rendre la durabilité plus concrète, nous souhaitons donner les impulsions suivantes aux CEO :

- » **Stratégie :** si la stratégie de développement durable est basée sur le strict respect de la réglementation, l'entreprise peut prendre du retard. La conformité n'est pas une stratégie, mais une exigence minimale. Avec une telle approche, une entreprise ne peut pas se différencier et ne peut certainement pas se positionner seule.
- » **Responsabilité :** Les CEO doivent s'approprier la question et ne pas s'attendre à ce que le CSO dirige l'ordre du jour. Enfin, la durabilité est corrélée à la valeur de l'entreprise.
- » **Fonction de développement durable :** Dans de nombreuses entreprises, il est nécessaire de redéfinir la position et les tâches de la fonction de durabilité. Les Chief Sustainability Officers (CSO) doivent mobiliser le conseil d'administration et capter son attention pour leurs efforts en matière de développement durable.
- » **Perspectives :** La durabilité n'est pas seulement un mal nécessaire, mais surtout une source d'opportunités intéressantes. Mais ceux qui travaillent en mode lutte contre les incendies ne sont pas assez créatifs pour identifier les opportunités. La conformité est obligatoire. Les CEO devraient s'entraîner au style libre avec leurs CSO.



« La conformité n'est pas une stratégie, c'est une exigence minimale. Vous ne pouvez pas vous différencier avec ça. Les CEO, en collaboration avec leurs CSO, doivent identifier les opportunités de durabilité et gagner l'intérêt du conseil d'administration. »

**Craig Stevenson**, Associé en charge du développement durable et du changement climatique, PwC Suisse





Se focaliser sur les rapports de durabilité

# Continuer à bâtir la confiance

## Amorce d'un changement de paradigme

En Suisse, 27 % des CEO citent la complexité réglementaire comme le troisième obstacle à la décarbonisation de leur activité. Les exigences en matière de rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance sont strictement appliquées par les régulateurs, les normalisateurs et les autorités de surveillance, principalement de l'UE. Toutes les règles nouvelles et élargies ont en commun l'objectif d'un changement de comportement : les entreprises doivent divulguer davantage d'informations, ce qui rend les mécanismes d'une économie de marché plus dynamiques. Désormais, ils devront non seulement rendre compte de leur performance en matière de développement durable, mais aussi de la façon dont ils gèrent le développement durable et adaptent leurs pratiques commerciales, de la façon dont ils fixent des objectifs et des programmes qu'ils ont l'intention d'utiliser pour les atteindre.

## Regarder de l'intérieur vers l'extérieur – et vice versa

Avec la directive sur le reporting des entreprises en matière de développement durable (CSRD), l'UE a considérablement élargi l'obligation de reporting des entreprises opérant en Europe dans le domaine des chiffres clés non financiers. Les rapports CSRD sont basés sur une double évaluation de l'importance relative. Par conséquent, les entreprises doivent déterminer en détail les impacts, les

risques et les opportunités. En outre, ils doivent expliquer comment cela affecte l'homme et l'environnement (vue de l'intérieur vers l'extérieur) et comment ils sont eux-mêmes affectés par les développements et les événements liés à la durabilité (vue de l'extérieur vers l'intérieur). Sur la base de cette évaluation bilatérale, il est nécessaire de déterminer quelles mesures sont nécessaires pour combler l'écart. La double matérialité oblige les CEO à aligner les rapports sur le développement durable sur leur stratégie d'entreprise.

## Regard sur le leadership

L'objectif primordial de l'information sur le développement durable doit être d'accroître la confiance dans l'information divulguée. Cette aspiration s'accompagne d'un certain nombre de défis. L'un des plus importants est la gouvernance des risques et des opportunités liés au climat de l'entreprise. Une telle divulgation permet aux parties prenantes de comprendre comment une entreprise gère les rapports sur le développement durable et si les conseils d'administration accordent l'attention nécessaire aux préoccupations climatiques importantes. Compte tenu du grand nombre de groupes de parties prenantes, il est essentiel que les entreprises divulguent ces informations de manière transparente. C'est la seule façon pour eux de prévenir les accusations d'écoblanchiment et d'éventuels risques de réputation.

## Les normes font réfléchir sur la normalisation

La qualité des données de notre propre entreprise et de tiers est tout aussi exigeante. Ils comportent le risque de devoir ajuster les chiffres de l'année précédente. Les corrections rétroactives rendent difficile le suivi des tendances et des progrès vers l'atteinte des objectifs. Avec les normes européennes de reporting sur le développement durable (ESRS), l'UE souhaite normaliser le reporting en matière de développement durable. Cependant, cela nécessite beaucoup de flexibilité et d'investissement de la part des entreprises si elles veulent maintenir leurs rapports à jour. En effet, la demi-vie de l'information est courte. C'est pourquoi les CEO devraient réfléchir à des moyens d'automatiser le reporting, de le rendre plus reproductible et plus fiable, tout en améliorant la qualité des données.

## Début de parcours

43 % des CEO interrogés en Suisse n'intègrent pas les risques climatiques dans leur planification financière, et 35 % le font. Cette évaluation montre clairement que les entreprises n'en sont qu'au début de leur parcours en matière de rapports sur le développement durable. Ils veulent d'abord comprendre les effets (financiers) et les moteurs des risques climatiques. Dans une prochaine étape, ils devront développer des modèles qui leur permettront de

quantifier les résultats. Après tout, ce n'est que sous forme quantifiée qu'ils peuvent intégrer les risques climatiques dans leur planification financière. Des investisseurs plus exigeants demandent déjà de tels ratios.

### **Les grandes entreprises ont des obligations**

Les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) sur la divulgation des données climatiques sont largement approuvées par les entreprises et la société. Le Conseil fédéral considère également que la transparence des entreprises d'intérêt public et l'impact climatique de leurs activités sont un élément central du fonctionnement des marchés. Par exemple, le 1er janvier 2024 entrera en vigueur l'ordonnance d'application sur le reporting des grandes entreprises suisses en matière de climat. En conséquence, les entreprises publiques, les banques et les assurances qui emploient au moins 500 personnes et dont le total du bilan est d'au moins 20 millions de francs ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 40 millions de francs sont tenus de publier des rapports sur les questions climatiques.



**«L'objectif primordial de l'information sur le développement durable doit être de renforcer la confiance des parties prenantes et de modifier leur comportement. C'est pourquoi les entreprises ne doivent pas seulement penser à la conformité, mais aussi à leurs objectifs, à leur planification et à leurs performances futures. Par conséquent, elles doivent investir davantage dans la qualité des données, les processus et les outils automatisés.»**

**Christophe Bourgoïn**, Associé, Investor Reporting and Sustainability Platform Leader, PwC Suisse

A woman with voluminous, curly brown hair is looking intently at a prosthetic hand held in her palm. The prosthetic is black and red, with visible joints and sensors. The background is a blurred laboratory or workshop environment. The image is overlaid with several decorative geometric shapes: a solid red square in the top left, a red and white striped square below it, a white L-shaped shape with a black and white striped corner in the top center, a yellow and black striped square in the middle left, a white L-shaped shape with a black and white striped corner in the bottom left, and a yellow and black striped square in the bottom right.

06 Intelligence artificielle générative (IA)

# Créer une dynamique disruptive

## Les réticences suisses sont évidentes

En Suisse, 16 % des CEO ont adopté l'IA générative dans leur entreprise (cf. illustration 20). Dans le monde entier, ils sont deux fois plus nombreux. Les cadres supérieurs suisses sont également plus réservés que leurs homologues mondiaux concernant l'influence de l'IA générative sur leur propre entreprise.

Cette réticence a des causes culturelles et structurelles. Par rapport à l'attitude des start-up dans des régions du monde telles que la Scandinavie, l'Amérique du Nord ou l'Asie, les CEO suisses adoptent une attitude de suiveurs rapides. Lorsqu'il s'agit de nouvelles technologies telles que les solutions cloud ou l'IA générative, ils sont rarement les premiers à entrer sur le marché. Cependant, ils gardent un œil attentif sur les marchés, les clients et les concurrents. En introduisant les innovations avec un léger retard mais rapidement, ils dotent leurs produits d'une plus grande valeur pour le client tout en bénéficiant de coûts réduits.

La mentalité de suiveur rapide en Suisse est également due à la scission de l'industrie suisse. Les cycles de vie des produits – et donc aussi les cycles d'innovation – dans les industries de biens d'équipement sont plus longs et donc plus lents que sur les marchés des biens de consommation. Le secteur financier, quant à lui, est très réglementé, ce qui ralentit le rythme d'intégration des technologies caractérisées par des incertitudes réglementaires, comme c'est le cas de l'IA générative.



### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes sur l'IA générative ?

Au cours des	Suisse	Monde
3 prochaines années ...		
l'IA générative nécessitera que la majorité de mon personnel acquière de nouvelles compétences	63 %	69 %
l'IA générative intensifiera la concurrence dans mon secteur	61 %	68 %
l'IA générative va changer de manière significative la façon dont mon entreprise crée, génère et capte de la valeur	53 %	70 %
12 prochains mois ...		
l'IA générative améliorera la qualité des produits ou des services de mon entreprise	43 %	58 %
l'IA générative améliorera la capacité de mon entreprise à gagner la confiance des parties prenantes	29 %	48 %
12 derniers mois ...		
l'IA générative a été introduite ou adoptée au sein de mon entreprise	16 %	32 %
mon entreprise a modifié sa stratégie technologique en raison de l'IA générative	29 %	31 %

Illustration 20: En Suisse, les CEO se montrent réservés quant à l'utilisation de l'IA générative.

## Évaluation réaliste de la mise en œuvre

Les CEO sont plus susceptibles d'être d'accord avec les énoncés qui se rapportent aux trois prochaines années qu'avec ceux qui décrivent l'année écoulée. Selon l'étude, les responsables sont réalistes quant à leur propre capacité d'adaptation aux technologies de rupture, en particulier les participants à l'étude en Suisse. Ils sont conscients qu'ils ne peuvent pas mettre en place des innovations rapides telles que l'IA générative dans leurs entreprises d'ici un à deux ans. La dynamique de cette technologie submerge les structures et les processus de la plupart des organisations. Après tout, cela s'accompagne d'un bouleversement complet de l'infrastructure ainsi que d'un changement culturel. Il est tout à fait possible que tous les participants à l'étude n'aient pas encore reconnu le degré d'impact de l'IA générative sur leur entreprise. Après tout, toute personne qui a au moins partiellement déployé l'IA générative dans l'entreprise ne devrait plus exprimer de doutes sur les conséquences révolutionnaires pour l'entreprise.

## L'affinité technologique au premier rang

L'analyse de l'industrie mondiale montre que ce sont principalement les secteurs de la technologie, des médias et des télécommunications qui ont introduit l'IA générative et adapté à la fois leur création de valeur et leur stratégie technologique en conséquence (cf. illustration 21). Ils utilisent l'IA générative comme énergie positive pour établir la confiance avec leurs groupes de dialogue de base et comme avantage concurrentiel. Ces industries sont intrinsèquement très à l'aise avec la technologie et leur succès économique repose sur la mise en œuvre de nouvelles technologies.

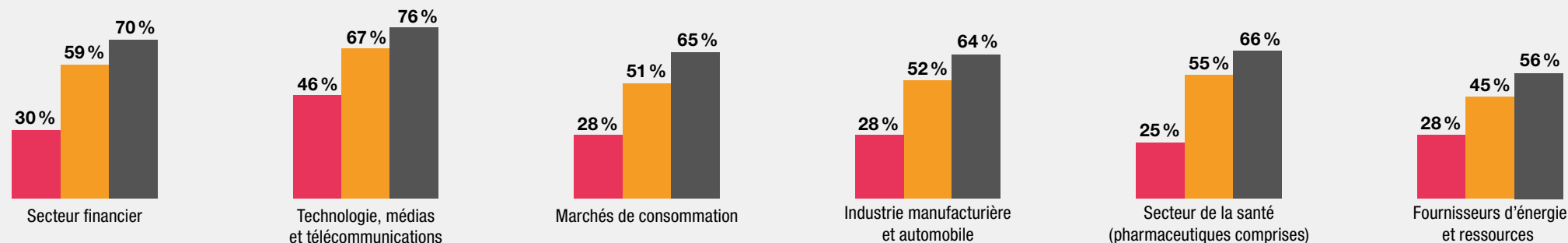


Illustration 21 : La nature de leur secteur d'activité influence l'attitude des CEO à l'égard de l'IA générative.

## Ne manquez pas la connexion

Les CEO clairvoyants ont raison de se demander ce qu'il adviendra de leur entreprise s'ils n'adoptent pas l'IA générative au cours des trois prochaines années. Si vous n'utilisez pas du tout la technologie, vous devez tenir compte de ces deux faits :

- » Grâce à l'IA générative, des tâches simples et répétitives peuvent être effectuées facilement et à moindre coût. Cela libère des ressources pour des tâches plus exigeantes, ce qui augmente considérablement la productivité d'une entreprise et donc sa valeur ajoutée.
- » En particulier dans le secteur des services, le manque d'accès au soutien de l'IA générative peut entraîner de la frustration chez les (jeunes) employés et donc une accélération des départs, une augmentation du taux de fluctuation et une pénurie supplémentaire de travailleurs qualifiés.

### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants (réponses globales, classées par secteur d'activité) ?

- Au cours des 12 derniers mois, l'IA générative a été introduite ou adoptée au sein de mon entreprise
- Au cours des 12 prochains mois, l'IA générative améliorera la qualité des produits ou des services de mon entreprise
- Au cours des trois prochaines années, l'IA générative va changer de manière significative la façon dont mon entreprise crée, génère et capte de la valeur



## En recherche d'efficacité

Il existe des centaines de cas d'utilisation des nombreux modèles d'IA générative, qu'il s'agisse du traitement du langage naturel (NLP), de la recherche et de la récupération de documents, des logiciels de codage, etc. Dans ces cas d'utilisation, il est possible d'identifier des modèles qui ont un impact global sur l'efficacité. De cette façon, l'IA générative peut aider les entreprises à utiliser plus efficacement le temps des employés et leur propre temps comme ressource. La plupart des participants à l'étude en Suisse sont conscients de ce lien. Ils estiment que l'efficacité est l'un des indicateurs de performance qui s'améliore le plus (cf. illustration 22). Près d'un CEO sur trois suppose qu'il peut également augmenter sa rentabilité grâce à l'IA générative. La rentabilité est directement liée à l'efficacité, car elle a un impact direct sur les résultats. Dans l'ensemble, les CEO mondiaux sont nettement plus optimistes quant à l'impact de l'IA générative sur leurs performances que leurs homologues suisses.



### Dans quelle mesure l'IA générative augmentera-t-elle la mesure de performance suivante dans votre organisation au cours des douze prochains mois ?

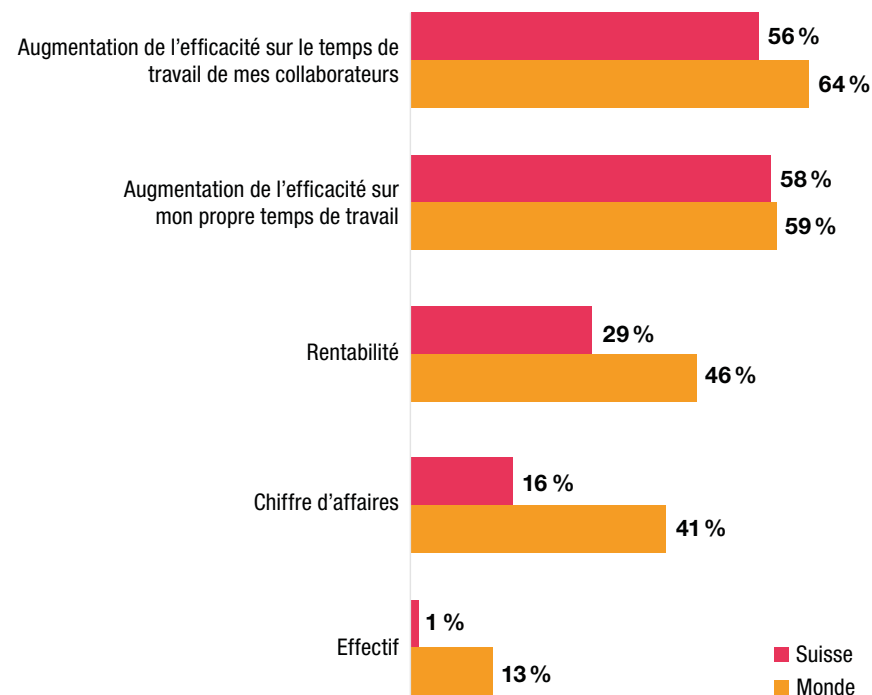


Illustration 22 : L'IA générative se traduit avant tout par une plus grande efficacité pour les CEO suisses.

Selon les participants suisses à l'étude, l'IA générative augmentera la rentabilité, mais augmentera les ventes dans une bien moindre mesure. Nous considérons que cette évaluation est réaliste et pourrait être justifiée par le fait que l'application de l'IA générative optimise l'utilisation des ressources. Dans le secteur des services, cela a un impact direct sur les ventes, car les gens écrivent des e-mails, créent des exposés ou génèrent des idées. D'autre part, il n'y a pratiquement pas d'exemples d'IA générative utilisée pour vendre des produits, ce qui aurait un impact direct sur les ventes des fabricants ou des détaillants.



## Opération à somme nulle

Il est intéressant de noter que presque aucun membre de l'échantillon suisse de l'étude n'indique que l'utilisation de l'IA générative affecterait la main-d'œuvre. En règle générale, l'IA générative réduit les processus de tâches routinières répétitives. Ceux-ci ont un impact sur la productivité par le biais des coûts de personnel. L'évaluation des CEO indique que si l'IA générative modifie les tâches, elle ne modifie pas le nombre d'emplois. Il est concevable que le nombre d'emplois que l'IA générative remplace soit compensé par l'augmentation des compétences requises ou permises par l'IA générative. Et rien n'indique concrètement que l'utilisation d'applications d'IA auto-apprenantes telles que ChatGPT entraîne des pertes d'emplois.

## Plus vulnérable au risque

70% des participants à l'étude sont convaincus que l'IA générative augmentera les risques de cybersécurité au cours de l'année à venir (cf. illustration 23). En introduisant l'IA générative, une entreprise ouvre son infrastructure informatique au monde extérieur. Étant donné que la majorité des données d'entraînement des applications d'intelligence artificielle proviennent d'Internet, le risque d'intrusion est plus élevé. C'est également le cas si l'entreprise développe un modèle de langage interne. En effet, un tel système est également entraîné avec des données externes. Donc, plus il y a de technologie, plus il y a de risques. Cependant, il est probable que cette évaluation découle davantage d'un risque perçu que d'un risque factuel. L'incertitude liée à l'introduction de nouvelles technologies avec une collecte de données entièrement ouverte se reflète également dans l'évaluation des menaces (voir chapitre « Croissance », page 6). Ici, les dirigeants interrogés considèrent les cyber-risques comme la principale menace pour leur entreprise.

## Dans quelle mesure pensez-vous que l'IA générative est susceptible d'augmenter les risques suivants dans votre organisation au cours des douze prochains mois ?

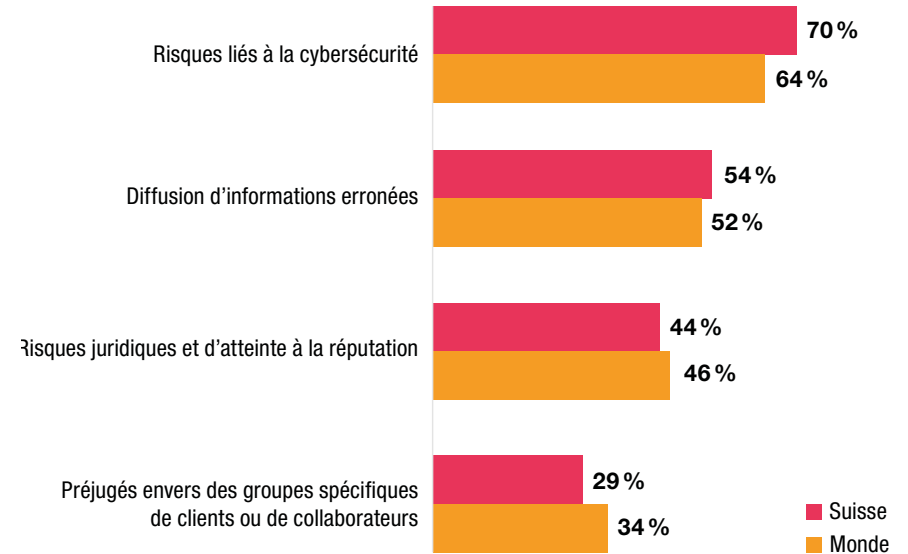


Illustration 23 : Avec l'introduction de nouvelles technologies, l'exposition au risque perçue augmente.

## Informations non fournies

54 % des personnes interrogées craignent la propagation de la désinformation par le biais de l'IA générative. Souvent, les informations provenant d'une application à grande échelle ne sont pas vérifiables. Nous savons qu'elles proviennent d'Internet, mais nous ne connaissons exactement les sources. Par conséquent, l'exactitude de l'information n'est pas confirmée. Cependant, dans un contexte commercial, l'information doit être exacte à 100 %. Par conséquent, ces préoccupations des CEO sont tout à fait compréhensibles. Les utilisateurs de l'IA générative pourraient se laisser bercer par un faux sentiment de sécurité et croire que les réponses qu'ils reçoivent de leur application sont exactes et vérifiées.

## Mauvais pour l'image

44 % des personnes interrogées citent les obligations légales et l'atteinte à la réputation comme des risques potentiels liés à l'utilisation de l'IA générative. Sur ce point, les CEO mondiaux (46 %) sont légèrement plus sceptiques que leurs homologues suisses. Cette crainte est fondée. Après tout, si les responsables tirent des conclusions sur la base d'informations issues de l'IA générative et prennent des décisions qui s'avèrent ensuite erronées, cela peut causer des dommages considérables à l'image de l'entreprise. Le risque apparaît probablement aussi sur le radar des chefs d'entreprise parce que la réglementation dans ce domaine est récente et n'est pas encore uniformisée à l'échelle mondiale, et parce qu'il n'existe pas encore de jurisprudence établie.

## Les préjugés sont humains

29 % des participants à l'étude voient un risque de partialité à l'égard de certains groupes de clients ou d'employés. Dans l'échantillon mondial, ce chiffre est de 34 %. L'IA générative comporte toujours un risque caché de distorsion. Mais les préjugés font aussi partie de la nature humaine. Tout le monde voit les choses d'un point de vue personnel et donc déformé. Ainsi, certains biais sont présents même sans IA générative. Heureusement, les fabricants d'applications d'IA générative peuvent affiner leurs modèles à cet égard. Plus leurs modèles sont alimentés en données, plus ils peuvent les corriger de manière ciblée et mettre en œuvre des principes d'IA responsables.





## Voyez grand, commencez petit

Les modèles d'IA générative pour l'affichage et le traitement de contenu – par exemple, pour créer des résumés ou le NLP – ouvrent de grandes opportunités pour les entreprises. Voici quelques conseils pour les CEO qui souhaitent en profiter :

- » **Les projets pilotes** fournissent une preuve de concept significative pour l'IA générative. Étant donné que la technologie touche presque tous les domaines de l'entreprise, les responsables devraient apprendre à la connaître et à la comprendre comme un mécanisme innovant par le biais de projets pilotes, plutôt que de la traiter comme une simple affaire informatique.
- » Lorsqu'il s'agit de **valeur ajoutée économique à court terme**, comme le retour sur investissement, les responsables doivent rester réalistes. Par rapport à l'IA traditionnelle, les cas d'utilisation de l'IA générative ne sont pas complètement nouveaux, mais juste beaucoup plus avancés.
- » Si vous souhaitez vous lancer dans l'IA générative dans les douze prochains mois, vous pouvez parcourir cette petite **checklist** à l'avance :

- ✓ Élaborer une charte de l'IA avec mandat et objectifs d'un point de vue économique et technique
- ✓ Commencez par un petit pas, par exemple avec un projet pilote
- ✓ Examiner les réglementations légales et les facteurs limitatifs
- ✓ Faites appel à des experts possédant les connaissances nécessaires en interne

« Les nouvelles technologies telles que l'IA générative rendent les tâches simples et répétitives faciles et rentables. Cela libère des ressources pour des tâches plus exigeantes, ce qui augmente considérablement la productivité d'une entreprise et donc sa valeur ajoutée. »

**Prafull Sharma**, Associé, Cloud & Digital Leader, PwC Suisse



# Contact

## Étude mondiale

Les résultats et l'interprétation de la 27<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey » sont disponibles sur:

[www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

## Votre personne de contact en Suisse:

**Andreas Staubli**

CEO, PwC Suisse

Tél. +41 58 792 63 63

Mobile +41 79 628 67 51

[andreas.staubli@pwc.ch](mailto:andreas.staubli@pwc.ch)

[ch.linkedin.com/in/andreasstaubli](https://ch.linkedin.com/in/andreasstaubli)

## Merci !

Nous tenons à remercier tous les participants à l'étude pour leur précieuse contribution à cette publication. Nous remercions aussi l'ensemble des expertes et des experts de PwC Suisse et du réseau PwC pour leur active collaboration ainsi que pour leurs commentaires pertinents et l'exhaustivité des informations de fond qu'ils nous ont fournies.







Édition suisse de la 27<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey »  
[www.pwc.ch/ceo-survey-fr](http://www.pwc.ch/ceo-survey-fr)

