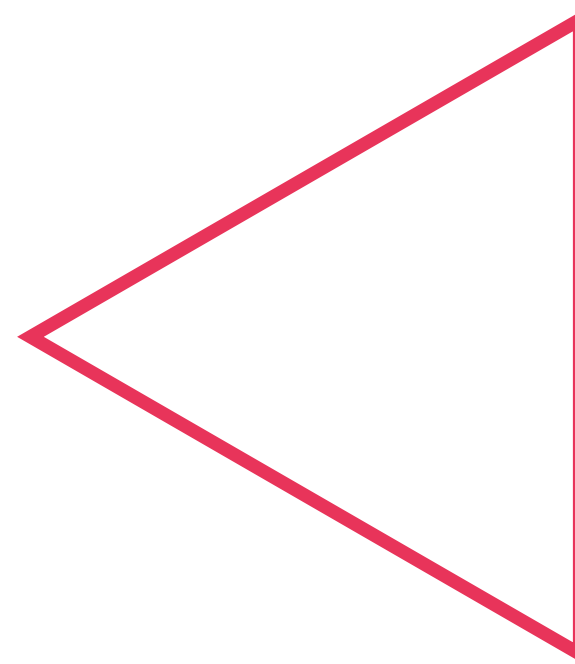
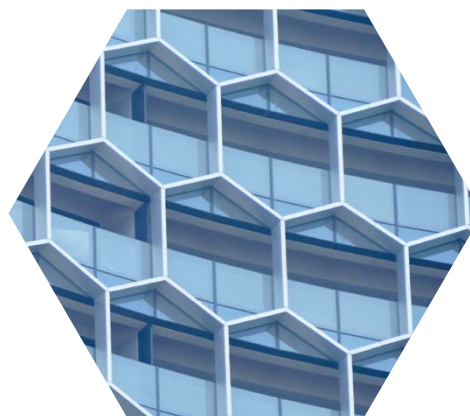
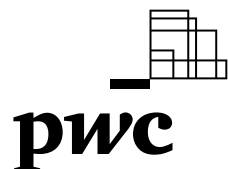


25^e édition suisse de l'étude « Annual Global CEO Survey »

Défi relevé

www.pwc.ch/ceo-survey-fr

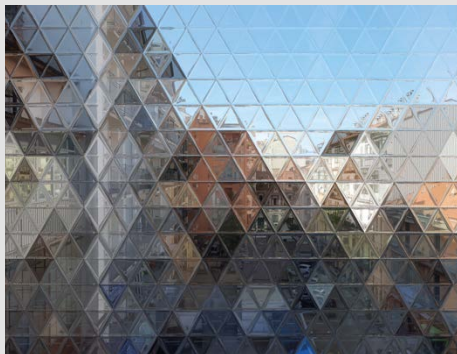




D'un côté se trouve notre engagement, de l'autre la confiance de nos clients plus les résultats durables. En d'autres termes, nous aidons ici nos clients à réussir de manière durable.»

Stefan Räsamen, Président du Conseil d'administration, PwC Suisse

Sommaire



01 Éditorial

5



02 Croissance

6



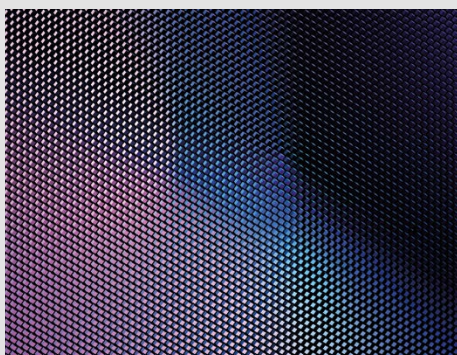
Les chaînes
d'approvisionnement

8



03 Développement durable

12



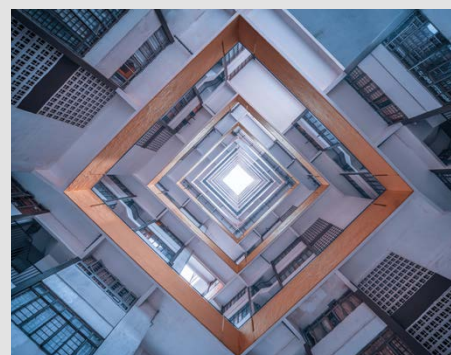
04 Stratégie

16



La cybersécurité

20



05 Épilogue

22



06 Contact

24

Conception de l'étude

25^e édition suisse de l'étude «Annual Global CEO Survey»

Participants à l'étude

La présente étude se base sur le «25th Annual Global CEO Survey 2021» de PwC Global et a été menée en novembre 2021. Au total, 4446 CEO ont été interrogés dans 89 pays, dont 100 en Suisse. L'échantillon mondial a été pondéré en fonction des PIB nationaux. Cela permet une représentation équitable des opinions des CEO des principales régions du monde. En Suisse, toutes les questions et réponses ont été soumises par écrit au moyen d'un questionnaire en ligne.

Structure de l'échantillon pour la Suisse

Sur les 100 CEO qui ont participé à l'édition suisse, 35 % sont issus de l'industrie manufacturière, 27 % du commerce de détail et du marché des biens de consommation, 15 % des services financiers, 10 % du secteur de la santé, 9 % du domaine chimie/métaux/énergie et 4 % du secteur des télécommunications et des technologies (cf. illustration 1).

50 % des entreprises participantes emploient moins de 500 personnes, 14 % entre 500 et 999 personnes, 34 % plus de 1000 personnes. 16 CEO interrogés représentent des entreprises qui ont un chiffre d'affaires d'au moins 1000 millions de francs, 41 qui ont un chiffre d'affaires compris entre 101 et 999 millions de francs et 34 qui ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 100 millions de francs. 28 % de ces entreprises sont cotées en Bourse, 72 % sont en mains privées et 13 % relèvent du secteur public. 44 % des CEO interrogés gèrent des entreprises familiales suisses dont au moins 32 % des actions sont détenues par la famille.

Présentation

Le groupe cible de la 25^e édition suisse inclut – sauf mention contraire – 100 CEO d'entreprises basées en Suisse. Les résultats ne totalisent pas toujours 100 % en raison des arrondis et de l'exclusion totale ou partielle des réponses «ni l'un ni l'autre», «non renseigné», «autres» et «ne sais pas».

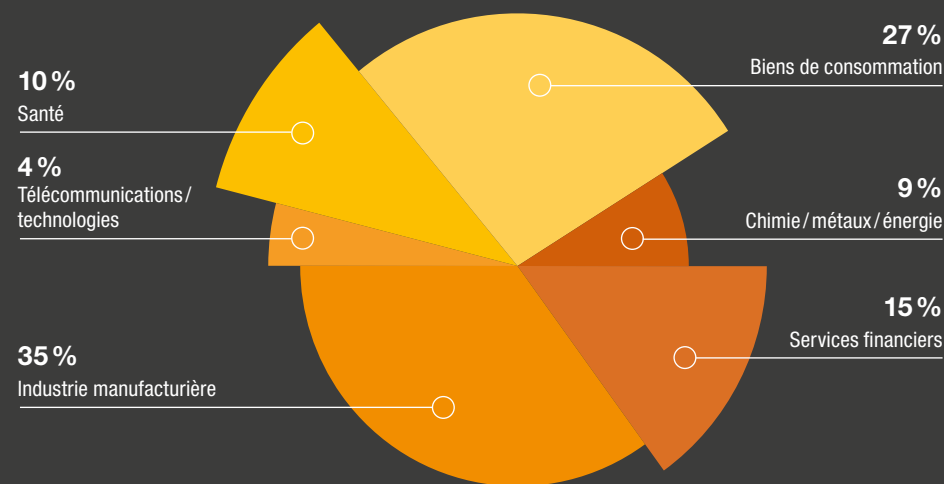
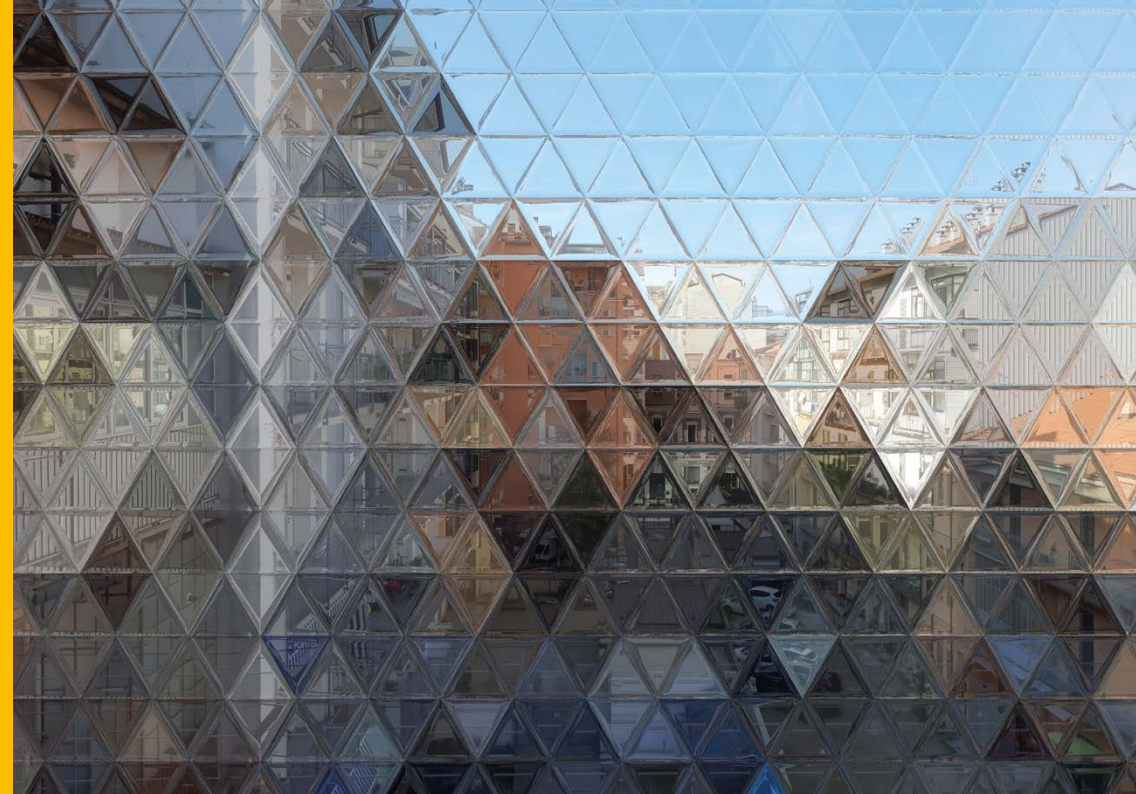
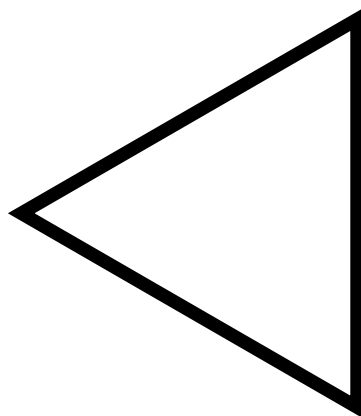


Illustration 1 : La majorité des participants à l'étude sont issus de l'industrie manufacturière et du secteur des biens de consommation.

De CEO à CEO



Chère lectrice, cher lecteur,

En tant que responsables et décideurs, notre devoir en ces temps incertains est avant tout de rassurer. Que ce soit vis-à-vis de la croissance, des emplois, de la transformation, de la cybersécurité ou des chaînes d'approvisionnement. Et surtout en ce qui concerne l'avenir. La tâche n'est pas aisée, mais elle nous unit en tant que CEO à travers le monde.

Dans le « 25th Annual CEO Survey » de PwC Global, nous identifions la façon dont nous relevons ce défi. Pour la troisième fois en trois ans, nous publions une édition suisse de cette étude. 100 CEO d'entreprises suisses de divers secteurs y ont participé. Leurs points de vue sont présentés ici en trois chapitres – Croissance, Développement durable et Stratégie – complétés par les commentaires, les informations contextuelles et les recommandations de nos expertes et experts.

Quelques mots sur le contenu : l'**optimisme envers la croissance** dans le monde et en Suisse ne faiblit pas et s'est même renforcé par rapport à l'année précédente. Il est le reflet d'une forte demande rapidement repartie en 2021, deuxième année de la pandémie. La cybersécurité est toujours vue comme la principale menace, suivie par les risques sanitaires, les conflits géopolitiques et le changement climatique. Perçue comme une moindre menace, la gestion de la main-d'œuvre qualifiée et des talents n'en est pas moins essentielle. La lutte pour les talents est toujours aussi forte. Elle ne peut se gagner qu'au travers de la sécurité au travail, de l'upskilling, des opportunités d'évolution personnelle et d'une proposition de valeur porteuse de sens.

La situation est plus complexe lorsqu'il s'agit de développement durable. Le changement climatique fait l'objet d'une nouvelle prise de conscience et la plupart des secteurs ont abandonné le mode crise pour se concentrer directement sur la durabilité. Omniprésente avant la pandémie, la thématique est désormais considérée comme un avantage concurrentiel et s'impose, tout

particulièrement dans le B2B, aux partenaires situés en amont et en aval de la chaîne de valeur. Pourtant, une nette majorité des participants à l'étude constatent que l'engagement de zéro émission nette n'est pas soutenable financièrement. Le souhait de plus d'ESG (environnement, social, gouvernance) n'est manifestement pas compatible partout avec l'élasticité-prix des marchés, et toutes les branches ne disposent pas encore de technologies étendues à même de maintenir les coûts bas.

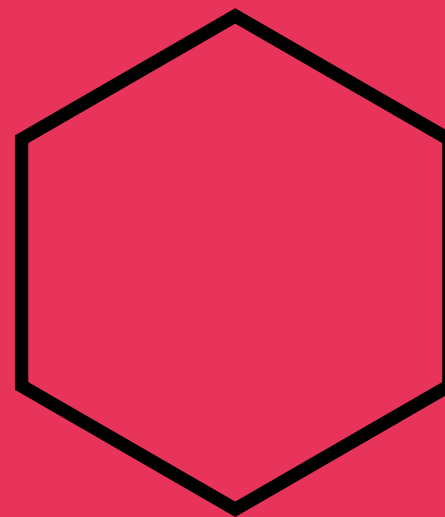
Les entreprises ont modifié leurs **stratégies** de manière fondamentale. Après que la priorité a été accordée à des thèmes tels que les coûts, l'efficacité ou la création de valeur au cours des dernières décennies, les discussions en matière de stratégie portent depuis peu sur les grandes transformations stratégiques. Certains secteurs vont connaître des transformations historiques, par exemple avec le passage à une mobilité électrique ou la transition technologique et numérique. Cette dernière a fait émerger de nouveaux acteurs et canaux de distribution qui accentuent la concurrence et redéfinissent les règles du jeu. Le développement durable, en tant qu'urgence transversale commune à tous les secteurs, oblige les entreprises à réfléchir à leur contribution à toutes les composantes de l'ESG, et notamment à la composante sociale, car la loyauté des clients envers les marques et celle des employés envers leurs employeurs sont toutes deux en déclin.

Cette publication entend stimuler et prolonger la discussion sur nos missions en tant que dirigeants et sur les attentes des personnes à notre égard. Nous voulons vous aider à conserver une vaste vue d'ensemble et à vous rassurer quant aux réponses durables, précisément à une époque où de nombreuses questions restent en suspens.

Je vous souhaite une agréable lecture de cette étude dans laquelle vous trouverez de précieuses pistes à explorer.

Andreas Staubli, CEO, PwC Suisse

Les prévisions atteintes renforcent l'optimisme



Une économie mondiale très confiante

La définition de la croissance a légèrement évolué ces dernières années. Il est vrai que, sous la pression toujours élevée des investisseurs et des clients, la plupart des entreprises continuent de la définir en tant que bénéfice financier, même s'il n'est pas question de le générer à n'importe quel prix. Les aspects qualitatifs de la croissance sont toutefois davantage pris en compte, notamment dans le cadre de la promesse de développement durable et des facteurs ESG non environnementaux – c'est-à-dire sociaux et de gouvernance (cf. chapitre « Développement durable » à partir de la page 12).

Les CEO que nous avons interrogés en Suisse en 2020 avaient de grandes attentes quant au retour de l'économie mondiale. 2021, deuxième année de la pandémie, leur a manifestement donné satisfaction.

Interrogés sur la croissance de l'économie mondiale et des marchés clés au cours des douze prochains mois, les participants à la présente enquête se montrent extrêmement optimistes. 81 % s'attendent à voir le PIB mondial augmenter (cf. illustration 2). Cette confiance est plus importante en Suisse qu'à l'échelle mondiale (76 %) et ne

Pensez-vous que la croissance économique mondiale va augmenter, stagner ou baisser au cours des douze prochains mois ?

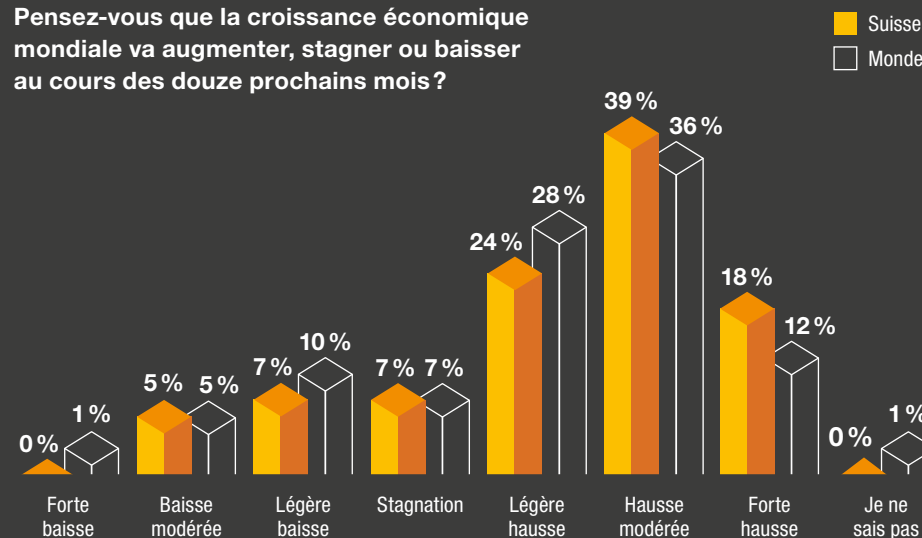


Illustration 2 : Quatre cinquièmes des CEO interrogés en Suisse pensent que la croissance économique sera au rendez-vous à l'échelle internationale. Au niveau mondial, ce sont les trois quarts des participants.

Quel est votre degré de confiance quant à la croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?

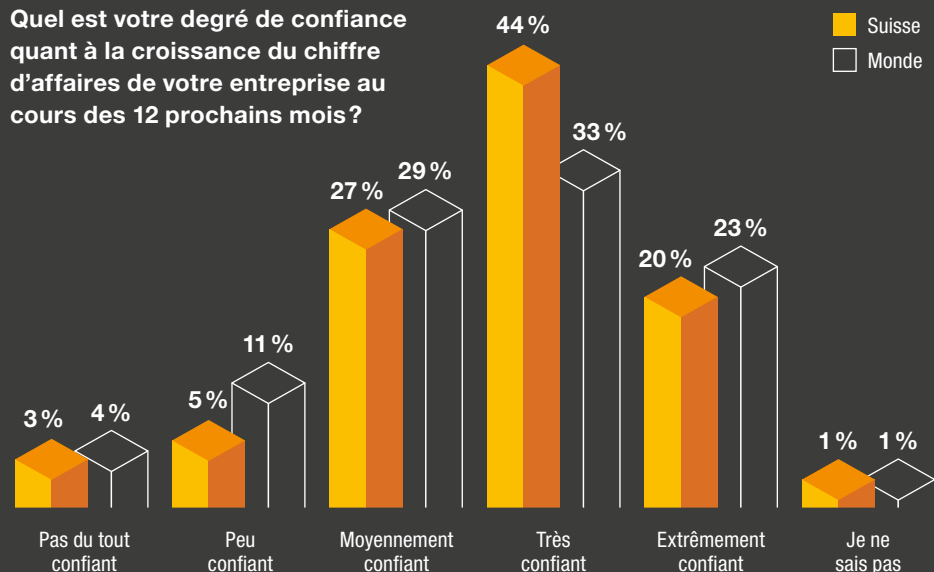


Illustration 3: Presque deux tiers des CEO interrogés sont ou ne peuvent plus confiants quant à l'évolution de leur chiffre d'affaires sur l'année à venir.

Quel est votre degré de confiance quant à la croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des trois prochaines années ?

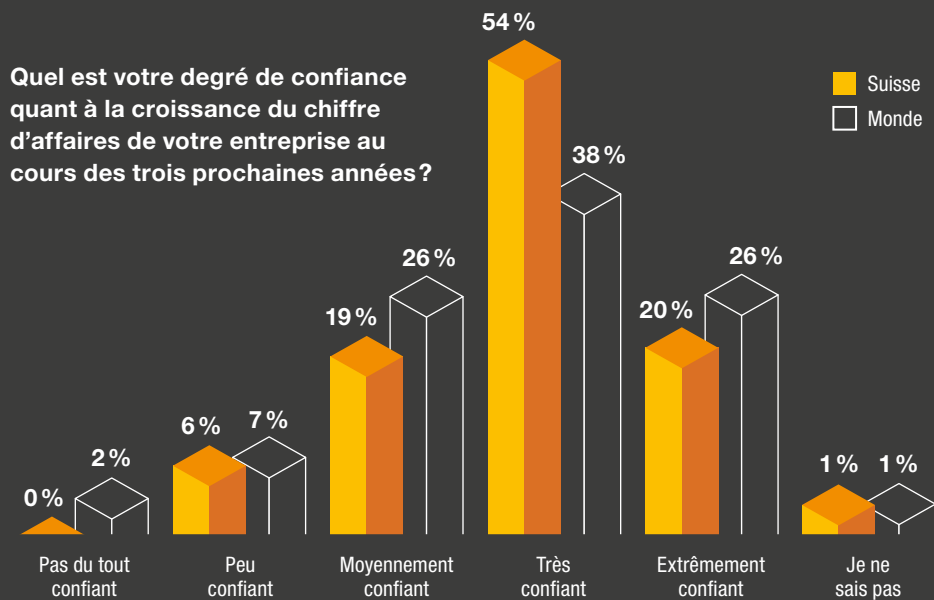


Illustration 4: Une nette majorité déborde d'optimisme quant à l'augmentation du chiffre d'affaires à moyen terme.

diffère guère au sein des secteurs, à l'exception de ceux impactés par la pandémie, tels que le tourisme, la restauration, l'hôtellerie et l'événementiel, qui doivent toujours composer avec les mesures de lutte contre le COVID-19.

Enthousiasme envers le chiffre d'affaires

L'optimisme envers la reprise macroéconomique se reflète dans l'évaluation de la progression du chiffre d'affaires au cours des douze prochains mois. 64 % des décideurs se montrent très ou extrêmement confiants quant à l'augmentation de leur chiffre d'affaires (cf. illustration 3).

Interrogés sur l'évolution de leur chiffre d'affaires au cours des trois prochaines années, les participants à l'étude sont même encore plus optimistes (cf. illustration 4). 74 % d'entre eux indiquent être très ou extrêmement confiants quant à l'augmentation de leur chiffre d'affaires. Cela s'explique par les difficultés d'approvisionnement rencontrées actuellement par de nombreuses entreprises et la quasi-indisponibilité de certains composants essentiels ou certaines matières premières (cf. encadré sur les chaînes d'approvisionnement, page 8). Les acteurs de l'économie considèrent que la situation va se détendre au cours de l'année à venir. Leurs prévisions sont ainsi encore plus positives pour les années suivantes.

Divers facteurs qui s'influencent et se renforcent mutuellement expliquent cet enthousiasme général: avec la pandémie, le retard à combler s'est accumulé et se constate actuellement au travers des carnets de commandes pleins de l'industrie manufacturière ainsi que de l'intensité des achats (en ligne) dans le commerce de détail et la vente directe. En parallèle, les indices conjoncturels reconnus, tels que celui de l'Institut de recherche conjoncturelle de l'EPF de Zurich (KOF), voient la reprise se poursuivre¹ avec un taux de croissance du PIB supérieur à 3%. S'il reste à savoir comment vont évoluer l'inflation et les taux d'intérêt à moyen terme, les CEO suisses pensent manifestement que ces indicateurs n'ont que peu, voire pas d'influence sur le dynamisme microéconomique et macroéconomique.

¹ <https://kof.ethz.ch/fr/previsions-indicateurs.html>

Un aller-retour autour du monde – mais en toute sécurité

Au printemps 2020, la pandémie a tout particulièrement montré aux entreprises intégrées dans les réseaux internationaux que leur chaîne d'approvisionnement pouvait menacer leur pérennité. Dans certains secteurs, des unités de production ont dû entièrement fermer, et les matières premières, les produits semi-finis ou les composants étaient bloqués ou fortement retardés aux frontières durant les confinements. Quasiment du jour au lendemain, il est devenu impossible de s'appuyer sur les structures d'approvisionnement mondiales habituelles. Les entreprises ont alors tenté de remédier, du moins en partie, aux faiblesses et aux dépendances de leurs chaînes d'approvisionnement en achetant et en produisant à une échelle régionale ou locale².



Difficultés logistiques à court terme

Aujourd'hui encore, certains secteurs sont confrontés à d'importants problèmes d'approvisionnement et les temps d'attente pour de nombreux biens, tels que les voitures, les meubles en bois ou les appareils électroniques, sont extrêmement longs. Au-delà de la pandémie, les causes à l'origine de cette situation sont multiples³.

1. **Un lent redémarrage**: toutes les entreprises n'ont pas pu faire repartir leurs chaînes d'approvisionnement à un rythme permettant de combler l'excédent de demande.
2. **Moins de «just in time»**: avec leur expérience des confinements de 2020, les entreprises constituent aujourd'hui davantage de stock de secours dans leurs entrepôts. C'est ainsi que des composants essentiels tels que les semi-conducteurs deviennent des biens rares.
3. **Une pénurie de charbon**: pour sa production électrique, la Chine continue de miser à plus de 50 % sur la source d'énergie fossile qu'est le charbon. Du fait du conflit commercial avec l'Australie, cette ressource tend à manquer actuellement, poussant la Chine à rationner l'électricité. Le pourcentage total d'exploitations industrielles chinoises touchées est estimé à 44 %, ce qui entraîne une compression de l'offre. La contradiction tient ici dans les émissions de CO₂ générées par cette offre liée au charbon, qui augmentent les risques climatiques.

4. **Les perce-bois au Canada**: la demande de bois a progressé à un niveau encore jamais atteint pendant la pandémie, période qui s'est avérée brusquement propice aux travaux de rénovation et de construction. Avec une industrie du bois peu durable basée sur des monocultures, le Canada voit ses forêts ravagées depuis des années par les dendroctones du pin. Auparavant, les États-Unis importaient 15 % de leur bois de construction de Colombie-Britannique ; un chiffre tombé aujourd'hui en dessous de 10 %. Dans ce contexte, importateurs américains et acheteurs chinois et indiens se sont livrés en Europe une guerre de surenchère qui a multiplié par cinq les prix du bois à court terme.
5. **Les goulets d'étranglement dans la logistique**: la logistique du transport se démène à l'échelle mondiale contre les sous-capacités et les perturbations, telles que celles engendrées lorsque le porte-conteneurs Ever Given a bloqué le canal de Suez en mars 2021. En août 2021, le deuxième port de marchandises de Chine a dû être en grande partie fermé, touché par une explosion des cas de COVID-19. D'importantes livraisons transocéaniques ont alors pris du retard et les prix ont fortement augmenté.

² Cf. « From globalisation to glocalisation », PwC, 2021

³ <https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/rohstoffe-weltweite-lieferengpaesse-7-gruende-dafuer-und-welche-produkte-betroffen-sind-ld.2201439>

Changement de paradigme dans le B2B

Les entreprises du B2B se concentrent particulièrement sur les caractéristiques des produits et l'individualisation. Il leur manque souvent une vision de bout en bout de l'interaction avec leurs clients B2B au fil de la chaîne de valeur. Elles préfèrent miser sur leur capacité de réaction à un coût compétitif. Un changement de paradigme est toutefois à l'œuvre ici avec l'émergence d'une nouvelle conception holistique de la création de valeur. Dans cette perspective, les fabricants de produits industriels fidélisent leurs clients B2B à la manière d'un détaillant en ligne avec ses utilisateurs, en proposant des expériences et en garantissant la disponibilité en toute transparence⁴.

Plus de transparence et de sécurité

Les goulets d'étranglement actuels dans de nombreuses chaînes d'approvisionnement devraient représenter un problème opérationnel temporaire qui sera résolu au cours des prochains mois. Les entreprises suisses sont pourtant bien inspirées d'analyser leurs chaînes d'approvisionnement et d'explorer des approches basées sur la diversification des fournisseurs. La demande de transparence dans la chaîne d'approvisionnement ne cesse d'augmenter. Cette transparence guidée par des exigences de développement durable est, par exemple, assurée par un rapport sur les contrôles des systèmes et des organisations dans la chaîne d'approvisionnement (SOC for Supply Chain). L'objectif d'une chaîne d'approvisionnement résistante et tournée vers l'avenir doit être de mettre en place des processus et des structures plus robustes et de communiquer de manière plus compréhensible.



⁴ Cf. «The new B2B value chain», PwC, 2021



Avec la pandémie, le retard à combler s'est accumulé et les principales prévisions conjoncturelles sont toutes positives. Étant donné que les prévisions formulées dans l'étude de l'année précédente ont été atteintes, le climat actuel est porté par un net optimisme vis-à-vis de la croissance.»

Reto Brunner, Associé, Advisory, PwC Suisse

Évolution dans le commerce extérieur

Concernant le regard porté sur les pays d'exportation, les poids respectifs des partenaires évoluent. Interrogés sur les pays qui auront un impact sur l'augmentation de leur chiffre d'affaires au cours des douze prochains mois, 52 % des participants à l'étude indiquent l'Allemagne, 50 % les États-Unis et 27 % la Chine. Alors que l'enquête de 2020 plaçait les mêmes partenaires commerciaux en tête de liste, les pourcentages n'étaient cependant pas les mêmes : les États-Unis avec 45 % (2020) et 40 % (2019) étaient suivis par l'Allemagne avec 39 % (2020) et 36 % (2019), puis la Chine avec 39 % (2020) et 36 % (2019). La Suisse et l'Europe identifient ainsi de plus en plus les taux de croissance sur d'autres marchés qu'en Chine, le géant du commerce mondial.

Deux grands facteurs expliquent cette appréciation. D'une part, la question très actuelle du développement durable et la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondialisées ont incité de nombreuses entreprises à rechercher des fournisseurs et des partenaires commerciaux plus locaux ou plus régionaux. D'autre part, la Chine a présenté un nouveau plan quinquennal. La République populaire mise ainsi encore plus clairement qu'auparavant sur un desserrement de ses liens avec l'étranger et sur le renforcement des entreprises nationales et des débouchés domestiques. Les entreprises étrangères vont ainsi avoir de plus en plus de difficultés à gagner de l'argent en Chine et avec elle.

Péril en la demeure virtuel

Les cyber-risques (100 %) figurent en tête des menaces cette année, suivis des conflits commerciaux (93 %), des crises sanitaires (93 %), des incertitudes géopolitiques (90 %) et du changement climatique (85 %). Ce classement n'a évolué que de manière marginale par rapport à l'année précédente. Il coïncide par ailleurs avec les points de vue des CEO du monde entier et avec notre pratique quotidienne en tant que société de conseil économique. Les attaques et demandes de rançon contre les groupes et les PME qui proviennent du cyberspace et menacent leur pérennité sont de plus en plus fréquentes. Dans le sillage de la dynamique numérique liée à la pandémie, les acteurs de la cybercriminalité ont accéléré leur professionnalisation et perfectionné leurs méthodes (cf. encadré sur la cybersécurité, page 20).

Les traces laissées par la pandémie dans la société et l'économie sont bien visibles, si l'on considère les conséquences à long terme de l'infection, l'envolée répétée des taux d'incidence ou la propagation du nouveau variant Omicron et les mesures légales qui l'accompagnent. Les risques sanitaires arrivent ainsi une nouvelle fois à

Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les menaces suivantes pour votre entreprise ?

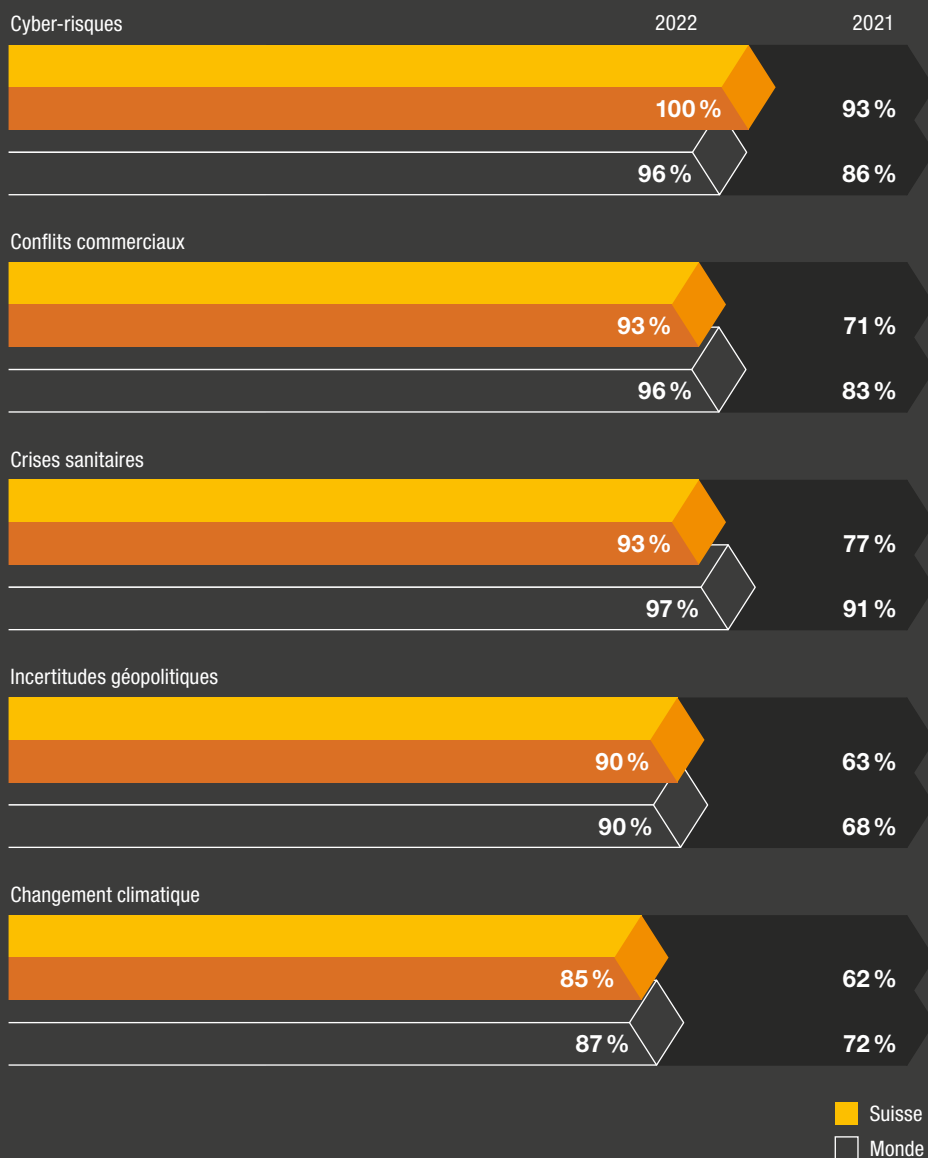


Illustration 5: Les cyber-risques arrivent en tête des menaces identifiées par les CEO.

la deuxième place du classement des préoccupations. Cela fait longtemps déjà que les conflits géopolitiques, qui ne connaissent pas de vainqueurs, occupent le haut du classement. Si les relations commerciales entre les États-Unis, la Chine et l'Union européenne se sont détendues avec l'entrée en fonction du président Joe Biden et que le dialogue entre ces puissances mondiales s'avère bien plus constructif, la température continue de monter dans de nombreux foyers de tensions, par exemple à Taïwan, en Irlande du Nord, en Ukraine ou en Australie. Concernant le cinquième point de préoccupation qu'est le changement climatique, il ne convient pas uniquement de traiter les risques pour l'activité opérationnelle, mais également d'examiner et, le cas échéant, de saisir les opportunités en matière de positionnement distinctif, de nouveaux produits ou de modèles d'affaires circulaires⁵.

L'art de la nécessité

En 2021, le manque de main-d'œuvre qualifiée et la lutte constante pour les talents continuent de préoccuper les CEO. 44 % des participants à l'étude pensent que la volatilité macroéconomique (PIB, chômage, inflation) favorise l'acquisition et la rétention des talents. 44 % d'entre eux voient les inégalités sociales, telles que l'inégalité des chances entre les femmes et les hommes ou les écarts de richesses, comme un frein au recrutement. Pour compléter cette analyse: dans l'étude précédente menée en 2020, les CEO suisses avaient classé la disponibilité des compétences clés en septième position des menaces pour leur entreprise (64 %).

Les cadres dirigeants des entreprises suisses ont vraisemblablement conscience de l'importance de ce facteur de croissance primaire que sont la main-d'œuvre qualifiée et les talents. Il est donc d'autant plus nécessaire de garantir la sécurité au travail et d'offrir un environnement professionnel attrayant lorsque la spirale des salaires tend à monter en flèche, comme c'est le cas actuellement dans certains métiers. Il est tout aussi important de proposer une culture d'entreprise basée sur l'intégration et un objectif porteur de sens. Les responsables doivent par ailleurs faire coïncider l'évolution individuelle de leurs collaboratrices et collaborateurs avec les besoins de l'entreprise, par exemple avec des modèles de travail flexibles et hybrides pour leur offrir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est plus facile de mettre cela en œuvre au sein des entreprises de services et des back-offices que dans le développement ou la fabrication. Indépendamment de sa taille ou de son secteur, une entreprise a intérêt à intensifier sa relation avec son personnel sur le long terme et à lui offrir une expérience de travail qui le fidélise durablement.

⁵ Cf. «Economie circulaire, la nouvelle norme – Pour un avenir en phase avec la stratégie commerciale suisse», PwC, 2021

03 Développement durable

Une promesse est une promesse

Du programme libre au programme imposé

Cité par 85 % des CEO interrogés, le changement climatique arrive en cinquième position du classement des menaces des entreprises. Ils accordent par conséquent la même importance à l'urgence d'opérer dans un cadre durable, par exemple au travers d'un engagement de zéro émission nette ou par la neutralité carbone (cf. illustration 6). Les réglementations nationales et internationales sont plus ou moins strictes en matière de développement durable envers les entreprises, notamment envers le secteur financier et les domaines énergivores, tels que l'acier, le ciment ou la fabrication. Aujourd'hui déjà, le développement durable n'est plus une simple question de marketing, mais un impératif auquel il convient de se conformer. Le paysage réglementaire va encore se densifier au cours des prochaines années.

La réduction visée des émissions de gaz à effet de serre exige de réduire ces émissions partout et le plus rapidement possible ou de les porter à zéro (**zéro émission nette**). Les émissions inévitables doivent être compensées par une quantité égale d'émissions négatives (**neutralité carbone**), par exemple en capturant le CO₂ dans l'air et en le stockant de manière durable (**retrait du carbone**).

Que signifie zéro émission nette ?

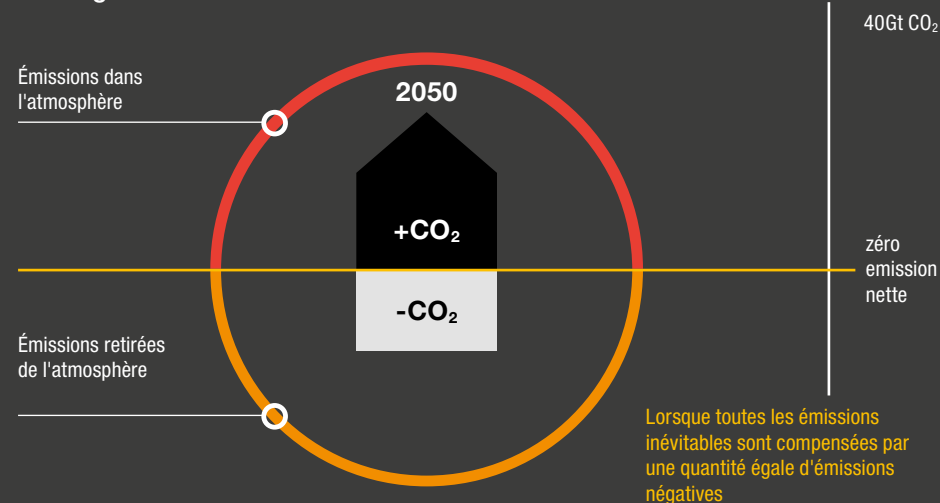
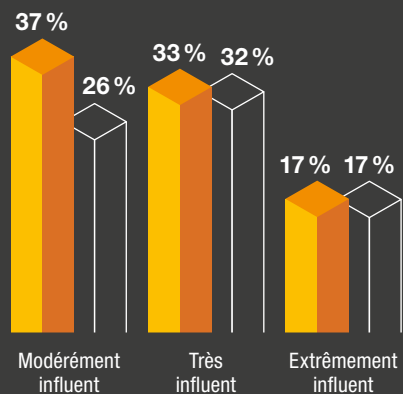


Illustration 6 : Les efforts pour atteindre le zéro émission nette et/ou la neutralité carbone sont nécessaires pour réaliser les objectifs de l'Accord de Paris.

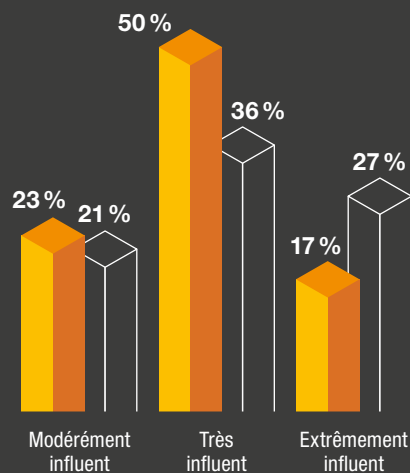
Quelle influence les facteurs suivants ont-ils sur la neutralité carbone et l'obligation zéro émission nette de votre entreprise ?

■ Suisse
□ Monde

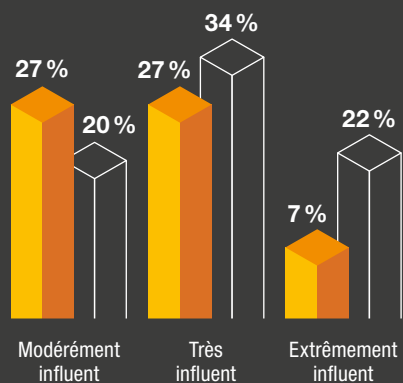
Attirer des employés



Répondre aux attentes des clients



Satisfaction des investisseurs



Respect des objectifs étatiques et intergouvernementaux

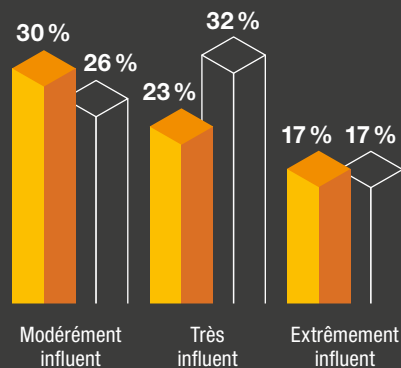


Illustration 7 : Les groupes de dialogue externes augmentent la pression sur les entreprises pour qu'elles s'engagent en matière de développement durable.

La pression extérieure augmente

97 % des participants à l'étude indiquent que la satisfaction des attentes de la clientèle ou le recrutement et la fidélisation du personnel influence de légèrement à très fortement leur engagement à atteindre la neutralité carbone et/ou le zéro émission nette. 90 % citent la réalisation des objectifs gouvernementaux parmi les facteurs d'influence importants. Les investisseurs aussi se voient attribuer par 77 % des participants une influence sur les engagements climatiques internes (cf. illustration 7). Dans l'ensemble, la pression extérieure pour que des mesures concrètes soient prises et publiées de manière transparente augmente. C'est ainsi que se multiplient les cas dans lesquels des groupements d'actionnaires recommandent à l'assemblée générale de ne pas donner décharge au conseil d'administration pour défaut de rapport ESG transparent et les résultats des votes suivent cette recommandation.

Difficile de sortir de sa zone de confort

Un mot résume l'attitude des CEO vis-à-vis de la mise en œuvre des stratégies de décarbonation : hésitation. 45 % des participants à l'étude ne se sont jusqu'à présent pas engagés à atteindre la neutralité carbone et 55 % n'ont pas prévu d'objectif de zéro émission nette. 65 % des CEO interrogés déclarent ne pas être confiants dans leur capacité à atteindre la neutralité carbone ou le zéro émission nette. Différents facteurs expliquent cette réserve :

Premièrement, le cadre des objectifs climatiques dépasse la période de responsabilité d'un CEO. Alors qu'un engagement de zéro émission nette se conçoit par exemple sur 15 à 20 ans, un CEO suisse ne reste en fonction que 6,9 ans en moyenne⁶. Deuxièmement, les solutions actuellement à disposition ne suffisent pas ; il faut davantage d'innovation et de recherche. Les outils proposés se trouvent encore souvent en phase de développement (généralement sous l'impulsion d'équipes universitaires). Ils n'ont donc atteint ni la bonne dimension ni le stade industriel et coûtent souvent cher. Un CEO doit alors faire preuve d'un grand courage pour imposer et mettre en œuvre des mesures avec un tel facteur d'incertitude. Troisièmement, de nombreuses entreprises dépendent des énergies ou sources d'énergie fossiles dans leur activité principale, par exemple pour le plastique. Si une de ces entreprises s'engage sur la voie du zéro émission nette, elle doit alors bouleverser l'ensemble de son fonctionnement. Il est jusqu'à présent difficile d'emporter l'adhésion des investisseurs et des clients sur une telle décision. Et finalement, un certain nombre de CEO suisses n'ont pas particulièrement envie de partir en éclaireur sur une mission qui concerne le monde entier. L'on pense ici qu'il n'est pas possible en tant que petit acteur suisse de donner l'impulsion, alors même que d'autres portent une bien plus grande responsabilité.

⁶ <https://www.strategyand.pwc.com/ch/de/presse/2019/schweizer-CEOs-sitzen-sicherer-chefsessel.html>

Au travers du prisme des coûts

65 % des CEO suisses pensent que la neutralité carbone ou un engagement de zéro émission nette n'est pas soutenable financièrement. Ce jugement est le reflet d'une vision influencée par les coûts qu'il est possible de formuler ainsi : le développement durable comprime les marges. Le CO₂ en Suisse n'a pas de prix orienté économiquement et est donc insuffisamment reflété dans les calculs du retour sur investissement. Aujourd'hui déjà, la formule CO₂ sonne l'alarme chez les consommateurs : l'essence devient plus chère, l'avion devient plus cher, les livraisons deviennent plus chères ! Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas eu le même tollé lorsque le carburant a atteint un niveau record en quelques mois, peut-être parce que les volumes de production ont mis du temps à suivre et que le taux de change du franc suisse par rapport au dollar américain a augmenté au même moment.

Les CEO interrogés semblent avoir du mal à mettre les opportunités en perspective et à savoir comment augmenter leur chiffre d'affaires, améliorer l'efficacité ou réaliser des économies grâce à la décarbonation. Si la majeure partie des CEO sont extrêmement optimistes quant à la croissance mondiale et à l'augmentation de leur propre chiffre d'affaires (cf. chapitre « Croissance », à partir de la page 6), ils craignent manifestement, avec des investissements dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de perdre en compétitivité ou de voir les clients partir, plutôt que de s'arroger des avantages concurrentiels et gagner de nouveaux marchés au travers d'un comportement durable. Cette attitude s'explique par la forte intégration des acteurs économiques suisses dans les réseaux mondiaux et par leurs dépendances vis-à-vis du commerce extérieur.

La faiblesse des objectifs ESG et du reporting

88 % des CEO interrogés estiment que leur entreprise n'émet pas de quantités significatives de gaz à effet de serre. Seulement 44 % intègrent des objectifs quantitatifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans leur stratégie d'entreprise à long terme (cf. chapitre « Stratégie » à partir de la page 16). De nombreuses raisons expliquent cette appréciation.

D'une part, l'impact des mesures climatiques manque de linéarité. En effet, elles tendent à évoluer par paliers : elles n'ont aucun effet pendant plusieurs années et se révèle un jour d'une grande efficacité. Les entreprises peuvent alors bien rendre compte publiquement de l'évolution de leurs mesures de développement durable, leur efficacité reste relativement floue en raison de la trop courte durée d'observation. Les objectifs formulés sur une période de 15 à 20 ans s'opposent aux cycles courts sur lesquels les performances des entreprises sont mesurées, ainsi qu'à la période d'activité sur laquelle les CEO sont eux-mêmes évalués.



De nombreux CEO suisses hésitent à définir et mettre en œuvre des objectifs de zéro émission nette. Le délai de réalisation des objectifs dépassera la durée de leur propre mandat. Les solutions actuellement à disposition ne suffisent toujours pas ; il faut davantage d'innovation et de recherche, c'est-à-dire plus de certitudes avant de prendre des décisions urgentes.»

Stephan Hirschi, Director et responsable Développement durable, PwC Suisse

D'autre part, certaines entreprises n'ont pas de base d'information stable, car elles ne disposent ni d'un reporting probant, ni de données fiables concernant les émissions de CO₂. Ces entreprises ne savent tout simplement pas par où commencer avec leurs mesures de décarbonation, faute d'assise offrant un point de départ nécessaire pour fixer un objectif. Il n'est donc pas étonnant que les CEO préfèrent formuler l'objectif de développement durable sous un angle qualitatif. S'il pose des mots sur la contribution de l'entreprise à la lutte contre le changement climatique, il n'est pas quantifiable, ce qui le rend impossible à mesurer directement, et n'est pas non plus contraignant.

Incertitude sur la mesurabilité

91 % des CEO interrogés indiquent que leur entreprise n'a actuellement pas la possibilité de mesurer les émissions de gaz à effet de serre. Ce résultat s'explique notamment par les modalités de calcul des émissions de gaz à effet de serre liées aux entreprises selon le Protocole GES. Tandis que les catégories d'émission (scopes) 1 et 2 indiquent ce que l'entreprise émet elle-même, le scope 3 comprend les émissions des activités en amont et en aval qui ne sont pas directement celles de l'entreprise. Elles constituent généralement la partie la plus importante et la plus difficile à quantifier d'une filière prise sous un angle holistique.

Les rapports conformes au Protocole GES doivent dresser un bilan des émissions des scopes 1 et 2. Si l'établissement du bilan des émissions du scope 3 en est à un stade moins avancé, il est pourtant contraignant dans de nombreux cas⁷. La plupart des responsables ne savent probablement pas comment déterminer réellement une empreinte carbone, et la publication des émissions du scope 3 est une tâche très exigeante. Ces incertitudes peuvent constituer un obstacle à la matérialisation de la mesurabilité au sein des entreprises.

Vers des approches standardisées

81 % des participants à l'étude indiquent que leur branche ne dispose actuellement d'aucune approche de décarbonation normalisée (cf. illustration 8). Des approches de décarbonation intersectorielles commencent tout juste à se mettre en place et l'élaboration de normes et de structures harmonisées est en cours. Pour qu'elles opèrent, les entreprises doivent collaborer avec les différents échelons en amont (fournisseurs) et en aval (consommateurs) de leur chaîne de valeur, communiquer les interdépendances et définir des objectifs communs. Ce dialogue a lieu, mais il n'avance que lentement.

⁷ Cf. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)



En 2021, durant la seconde année de la pandémie, une prise de conscience concernant le changement climatique s'est accentuée. Intégrer les enjeux ESG au cœur de ses activités est aujourd'hui considéré comme un avantage concurrentiel sur le long terme pour les entreprises.»

Christophe Bourgoïn, Associé, ESG et Investor reporting leader, PwC Suisse

Dans quelle mesure les déclarations suivantes sont-elles exactes en ce qui concerne les raisons pour lesquelles votre entreprise n'a pas pris d'engagement en termes de neutralité carbone ou de zéro émission nette de carbone ?

■ Suisse
□ Monde

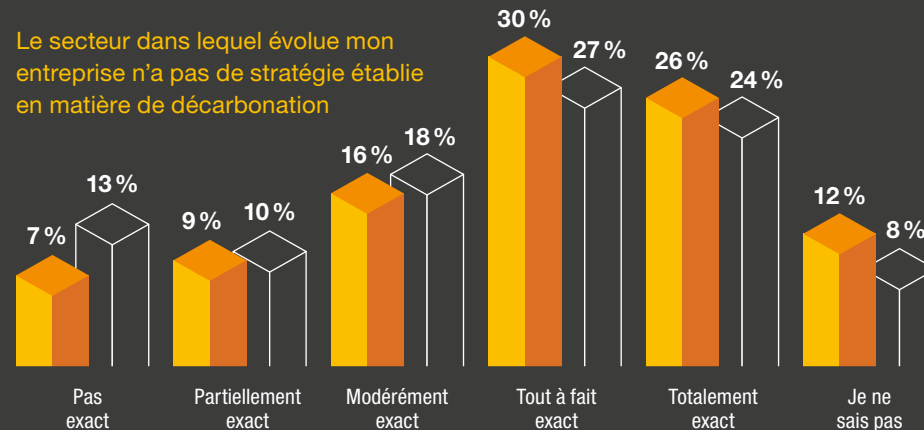


Illustration 8 : Des approches de décarbonation intersectorielles en cours d'élaboration et qui, dans la plupart des cas, doivent encore arriver à maturité.

04 Stratégie

Combiner clairvoyance et agilité

Après la tactique, retour à la stratégie

Interrogés sur les facteurs qui favorisent la création de valeur au sein de l'entreprise, 77 % des participants à l'étude citent les tendances de long terme du secteur, 76 % les actifs, les compétences et les relations de l'entreprise, 57 % les forces macro-environnementales démographiques, culturelles, écologiques et technologiques (cf. illustration 9). Ce point de vue reflète les dernières évolutions dans les stratégies d'entreprise. Durant les 10 à 15 dernières années, il était surtout question de stimulation de l'activité opérationnelle et les discussions au sein des organes de direction portaient sur l'optimisation des coûts, l'efficacité ou encore la création de valeur.

Dans de nombreux secteurs, des transformations fondamentales sont actuellement à l'ordre du jour dans les discussions stratégiques. D'importantes transformations stratégiques existentielles, telles que la décarbonation de l'approvisionnement énergétique et de la production métallurgique ou l'e-commercialisation de l'industrie manufacturière, donnent du fil à retordre aux CEO ainsi qu'aux membres des conseils d'administration et impliquent de convertir l'ensemble du système commercial. L'industrie automobile va par exemple vivre le passage à la mobilité électrique. Cela oblige les fabricants du secteur à réorienter entièrement leur chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la production, la distribution, la vente, l'entretien et la réparation.

Dans quelle mesure les facteurs suivants sont-ils favorables à la capacité de votre entreprise à créer de la valeur financière ?

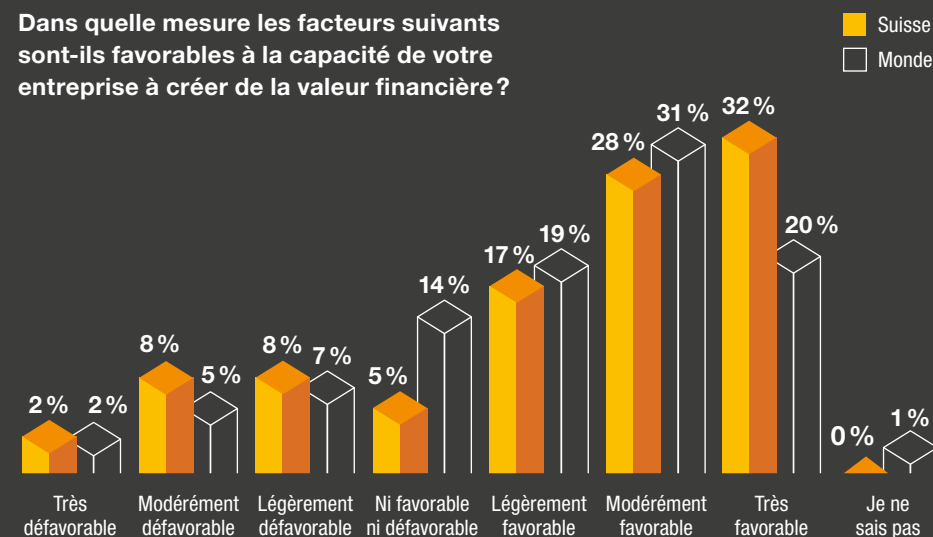


Illustration 9 : Des transformations sectorielles fondamentales réservent quelques nuits blanches aux responsables et aux décideurs.

Sous la loupe de la pandémie

La pandémie a accéléré les transformations sectorielles décrites précédemment, sans pour autant influencer les décisions stratégiques les concernant. Telle une immense loupe, elle a eu un effet grossissant sur certaines thématiques et montré aux entreprises à quel point il était urgent de les traiter. Si en 2020 les conseils d'administration et les CEO se sont avant tout intéressés à des points tels que la chaîne d'approvisionnement ou le stockage, 2021 a mis les thématiques majeures de la transformation à l'ordre du jour. Elles impliquent de repenser l'ensemble du modèle d'affaires et, partant, toutes les ressources et les infrastructures à disposition. Les décideurs qui ne sont pas capables d'apporter des réponses clairvoyantes condamnent leur entreprise à disparaître dans un avenir proche. Il est alors d'autant plus compréhensible que les CEO misent sur leurs propres forces, telles que le capital, les compétences et les relations, pour trouver ces réponses.

Trouver le bon rythme

Les entreprises réalisent leur transformation stratégique à un rythme régulier et en s'appuyant sur un nombre suffisamment important de valeurs cibles. 52 % des CEO interrogés poursuivent un à trois objectifs principaux. 62 % contrôlent ces objectifs une fois par an ou moins. Ce rythme est adéquat, étant donné que le monde ne change pas en un an et que l'agitation n'est pas bonne stratégie. Certains secteurs, tels que l'industrie du ciment ou de la chimie, possèdent des cycles d'investissement extrêmement longs. Cela peut par exemple prendre jusqu'à quatre ans pour un établissement de paiement suisse de remplacer un produit de type carte de crédit sur l'ensemble du territoire.

Recherche agilité opérationnelle

L'idéal pour les entreprises est de combiner une vision d'ensemble clairvoyante au niveau stratégique avec une certaine agilité au niveau opérationnel. Une entreprise peut faire preuve d'agilité opérationnelle, par exemple en changeant de fournisseur, en repensant ses produits ou en ouvrant de nouveaux canaux de distribution. 65 % des entreprises suisses que nous avons interrogées allouent généralement des ressources importantes aux nouvelles initiatives clés dans un délai maximum de six mois. 43 % prennent au maximum trois mois entre la proposition d'une idée pour une initiative majeure et son approbation. Et 39 % des CEO interrogés approuvent les investissements dans de nouvelles initiatives une fois par an.



Pendant des années, les discussions stratégiques ont porté sur l'efficacité ou les coûts. Il est aujourd'hui avant tout question d'importantes transformations sectorielles et de développement durable vus comme des exigences de premier ordre.»

Andreas Pratz, Associé, Head of PwC Strategy& Suisse

Si les capacités que les entreprises accordent aux projets de transformation ont augmenté, leurs projets sont souvent conçus avec des lots de travaux trop longs. Pour gagner en flexibilité et garantir un rythme élevé et soutenu, il convient de répartir les programmes chargés en sprints plus courts et de les réaliser de manière plus agile. L'impact des méthodes de gestion de projet agiles est incrémental, ce qui signifie qu'il repose sur le succès par petites étapes. Cela n'est toutefois pas nouveau, puisque c'est en 1991 qu'est parue la première publication sur l'agilité intitulée «21st Century Manufacturing Enterprise Strategy». Toyota est par ailleurs considérée comme la mère du lean management et la cocréatrice de l'agilité opérationnelle avec son célèbre système de production.

Record en vue pour les fusions-acquisitions

67 % des participants à l'étude mettent un terme au moins une fois par an aux projets à faible potentiel ou pas assez ciblés. 83 % investissent à la même fréquence dans des projets à haut potentiel. Ces chiffres reflètent une tendance qui se dessine sur le marché des transactions (fusions-acquisitions) : il n'y a jamais eu autant de transactions d'entreprises qu'aujourd'hui, qu'il s'agisse d'achats, de ventes, de restructurations, de mesures de financement, de fusions ou de dissociations de divisions.

La valeur totale des opérations commerciales annoncées, à venir et conclues est estimée à 3600 milliards de dollars⁸. Rien qu'aux États-Unis, les fusions et acquisitions ont atteint une valeur de 2140 milliards de dollars en 2021, pendant que 657 milliards de dollars étaient générés en Europe et dans la région Asie-Pacifique.

Les transactions offrent de bonnes opportunités de concentration sur l'activité principale, de croissance anorganique, de consolidations stratégiques ou d'adaptations dans le cadre de transformations. Une transaction d'entreprises peut tout autant accélérer le changement de stratégie d'entreprise qu'une transformation numérique ou technologique.

Si, comme dans le cas des entreprises familiales, le capital concerné est principalement investi à long terme, ce sont souvent les activités annexes qui sont vendues. L'entreprise libère ainsi des ressources pour se concentrer sur ses compétences clés. Un certain nombre d'entreprises qui opèrent une transformation fondamentale incorporent certains maillons de la création de valeur, par exemple pour éliminer des dépendances dans la chaîne d'approvisionnement ou la logistique du transport (cf. encadré sur les chaînes d'approvisionnement, page 8). Dans le secteur financier, la tendance à l'embed finance (l'intégration de prestations financières dans le secteur non financier) s'accélère. Les prestataires de l'e-commerce qui ont des interactions régulières avec la clientèle espèrent particulièrement renforcer ainsi la fidélité des clients, trouver de nouvelles sources de chiffre d'affaires et acquérir de précieuses données sur les modalités de paiement.

⁸ Cf. refinitiv.com/reuters.com, août 2021



La transformation est encore perçue comme un processus technologique. Or, c'est une question de conduite des affaires et d'état d'esprit. Une transformation technologique est avant tout une transformation opérationnelle.»

Julie Fitzgerald, Membre du directoire, PwC Suisse

La transformation technologique se poursuit

Si la numérisation reste en tête de l'ordre du jour des organes de direction, les attentes et les approches se trouvent aujourd'hui à un stade plus avancé qu'il y a un an. La pandémie a permis de gagner en dynamisme et en expérience. Les entreprises ont une vision plus claire de la façon dont elles peuvent opérer leur transformation technologique et numérique, et en tirer parti. S'il était auparavant courant de lancer des projets pilotes séparés, l'heure est à l'observation de programmes plus complets afin d'utiliser la numérisation pour repenser l'activité principale, notamment en ce qui concerne la conception des systèmes ERP, des chaînes d'approvisionnement et du customer journey. Toutes les incertitudes suscitées par la transformation numérique en matière de sécurité des structures informatiques et des cyberstructures n'ont toutefois pas été levées (cf. encadré sur la cybersécurité, page 20).

Des indicateurs non financiers peu pertinents

67 % des participants à l'étude ont intégré des indicateurs sur la satisfaction de la clientèle dans leur stratégie d'entreprise, 36 % seulement sur l'engagement du personnel. L'intégration d'indicateurs non financiers servant de base aux primes ou aux plans incitatifs à long terme n'est pas non plus très répandue (cf. illustration 10). Seulement 22 % des CEO interrogés ont inscrit la satisfaction de la clientèle dans leur cadre d'objectifs individuel, 16 % y ont inscrit l'engagement du personnel et 12 % les objectifs de réduction des gaz à effet de serre et 70 % n'ont pas trouvé de réponses adéquates parmi les propositions ou n'ont pas répondu.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les indicateurs non financiers n'évoluent qu'à la marge sur une année ou par paliers. Ils ne sont ainsi pas adaptés au calcul d'incitations ou de primes financières sur un seul exercice. Il serait ici nécessaire d'élargir sensiblement l'horizon temporel de référence.

Nous pensons que le poids des indicateurs relatifs au personnel va augmenter au cours des prochaines années dans la pondération. La concurrence s'est intensifiée sur le marché du travail, les employés disposent de nombreuses alternatives et sont davantage prêts à changer d'entreprise. Les jeunes générations, en particulier, ne veulent pas être vues comme des ressources, mais recherchent le bien-être et la reconnaissance. Il en résulte une modification de la relation entretenue par l'entreprise avec son personnel, et le manque persistant de main-d'œuvre qualifiée et de talents oblige les CEO à s'emparer urgentement de la question.

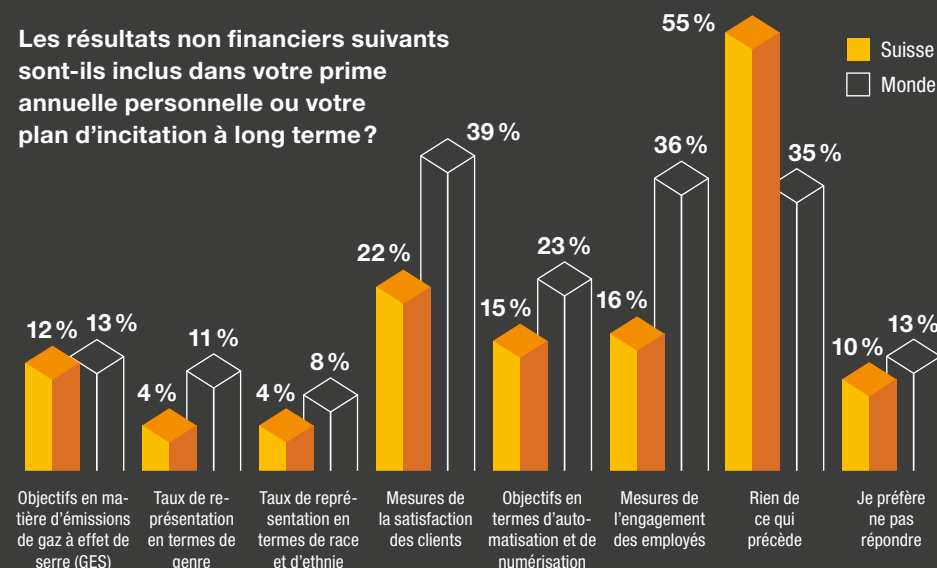


Illustration 10 : Le calcul des primes individuelles ou les plans incitatifs à long terme intègrent rarement des résultats non financiers pour les CEO suisses.

Une responsabilité prioritaire

Les chiffres sont éloquentes

Presque chaque semaine, des cyberattaques nous sont rapportées. En Suisse en 2020, 20544 cas de cybercriminalité, dont 16395 fraudes, ont été signalés⁹. Les dommages d'une cyberattaque s'élèvent en moyenne à environ 6 millions de francs pour une PME suisse, un chiffre qui augmente rapidement. Dans les cas de cryptage complet de l'infrastructure informatique, les dommages s'élèvent en moyenne à plus de 100 millions de francs suisses. Ces chiffres sont cependant largement sous-estimés, étant donné que la majorité des cas continuent de ne pas être signalés. Pour se rendre compte : une entreprise suisse est attaquée toutes les 11 secondes en moyenne avec derrière l'objectif de la faire chanter (ransomware). Toutes les entreprises sont visées, quelle que soit leur taille ou leur « importance », et près d'un tiers des PME ont déjà été victimes de la cybercriminalité. De nos jours, cette menace pèse surtout sur les entreprises qui ont jusqu'à présent échappé aux radars des cybercriminels et qui ne sont donc pas préparées.



Plus d'incidents et une meilleure compréhension

Le fait que 100 % des CEO citent la cybersécurité dans la liste de leurs préoccupations ne s'explique pas uniquement par l'omniprésence du hacking dans les médias. Au cours des deux dernières années, ils ont acquis une meilleure connaissance des cyberattaques et de leurs conséquences. De nombreux responsables connaissent des victimes dans leur réseau professionnel. Chez la plupart d'entre eux domine pourtant une certaine perplexité quant à la façon de faire face à ce danger et quant à la nature des investissements à faire pour agir le plus rapidement et le plus efficacement possible. Les CEO savent combien de temps cela peut prendre de combler les failles du passé. La protection à 100 % n'existe pas, mais plus important encore : une résilience convenable contre une cyberattaque n'équivaut pas à une bonne sécurité. Il est nécessaire de planifier, de mettre en œuvre et de tester la capacité à faire face à un cyberincident. Il faut adapter les besoins sécuritaires à la menace et disposer des ressources techniques et humaines correspondantes.

Frappées au cœur

83 % des participants à l'étude pensent que les cyber-risques peuvent impacter la vente, le marketing, la distribution et les relations publiques, ce qui est logique. Actuellement, les hackers tentent de paralyser les entreprises en mettant leur système informatique entièrement hors service, ce qui interrompt des processus critiques pour leur activité. Si, par exemple, les processus de

production dépendent du système informatique, la production se trouve à l'arrêt. Si la gestion des stocks se fait sur ordinateur, il n'est plus possible de préparer une seule commande à expédier. Et si la plateforme de vente B2C ou B2B est informatisée, l'entreprise n'est plus en mesure ni de livrer, ni de vendre, ni d'émettre de factures.

Gagner en créativité et professionnalisme

Si la diversité des formes d'attaques ne connaît pas de limites aujourd'hui, les e-mails de phishing demeurent la méthode la plus fréquemment employée. En outre, de nombreux systèmes obsolètes ou mal entretenus qui facilitent l'accès des hackers sont encore en service. Les demandes de rançon font partie des attaques les plus fréquemment recensées ces derniers mois et servent à exercer un chantage après avoir volé et crypté les données ou menacé de le faire. Par ailleurs, les importantes attaques DDoS (par déni de service) bloquent ou ralentissent fortement les plateformes.

Les cybercriminels et les pirates informatiques se sont considérablement professionnalisés au cours des dernières années. Ils travaillent de manière standardisée et extrêmement automatisée. Ils savent par exemple souvent avec une grande précision quelle somme ils peuvent réclamer lors d'un chantage pour que l'entreprise paie plutôt que de supporter le dommage et renforcer sa sécurité.

⁹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294565/umfrage/gemeldete-faelle-von-internetkriminalitaet-in-der-schweiz/>

Un combat semé d'embûches

Il existe actuellement diverses tentatives de lutte contre la cybercriminalité à l'échelle de la Suisse. Le Centre national pour la cybersécurité (NCSC) a été fondé dans le cadre de la stratégie du Conseil fédéral pour protéger la Suisse des cyber-risques. Dans le même temps, une initiative visant à créer un label de qualité indépendant pour les prestations informatiques a été lancée.

Ni la loi suisse sur la protection des données (LPD), ni le règlement général sur la protection des données de l'UE (RGPD) n'obligent actuellement à déclarer les cyberattaques. Dans certains secteurs, une obligation de signalement est toutefois imposée, par exemple dans la finance par la FINMA, l'autorité de surveillance des marchés financiers, ou dans le domaine médical par Médicrime, Contrôle du marché des médicaments, qui intervient pour que les actes frauduleux en lien avec la vente en ligne de médicament soient identifiés et combattus.

Avec un encadrement plus systématique des signalements, le nombre d'attaques non signalées pourrait être réduit. Les victimes pourraient apprendre les unes des autres et mieux se prémunir. Il est cependant important dans ce cadre qu'au-delà du signalement, un travail soit effectivement réalisé avec ces informations : pour lutter, se préparer, entamer des poursuites, etc. Sans action pour lutter dans tous les domaines et à différents niveaux, le monde de la cybercriminalité va continuer à se développer, se perfectionner et se répandre librement.

Les questions de pérennité se traitent au sommet

Le risque d'une cyberattaque peut mener une entreprise à sa perte. Il est donc important que les CEO ne fassent pas que considérer le sujet comme leur préoccupation numéro un, mais qu'ils agissent. Il convient notamment de lui accorder l'importance qu'il mérite. Le point de départ est de planifier et de s'entraîner à une cyber-urgence avec autant de soin et de sérieux que pour un incendie majeur ou une pandémie. Les gestionnaires de crises se concentrent généralement sur la disponibilité des données et des informations, oubliant souvent la confidentialité et l'intégrité. Voici six recommandations pour une procédure dont les CEO suisses devraient discuter avec leur Chief Information Officer et leur responsable des risques :

- 1. Connaître les risques et leurs conséquences pour l'entreprise :** identifier les systèmes et processus critiques ainsi que les principaux risques inhérents et formuler des scénarios
- 2. Comprendre les hackers et leurs méthodes :** repérer les vulnérabilités et les problèmes spécifiques à l'entreprise
- 3. Se protéger, déceler et identifier les attaques qui se sont produites :** maintenir les systèmes informatiques et la cybersécurité à jour et sensibiliser le personnel
- 4. Planifier les cyberattaques comme des crises :** ajuster individuellement la planification à l'entreprise
- 5. Rétablir l'activité et la cybersécurité :** préparer et planifier des mesures au fil de l'enchaînement des événements
- 6. Communiquer de manière ciblée :** définir qui dispense les informations, quand et comment. Et quand ne pas les diffuser





05 Épilogue

« La confiance se perd quand les promesses ne sont pas tenues. »



La confiance et la fidélité sont les valeurs cardinales de PwC depuis des années. Stefan Räbsamen, président du conseil d'administration de PwC Suisse, nous explique dans un entretien pourquoi la confiance est une priorité stratégique et comment PwC va la consolider au cours de ces prochaines années.



Monsieur Räsamen, comment se caractérise la confiance et comment a-t-elle évolué ?

Stefan Räsamen : Quand je suis entré dans la vie active, il était courant de faire son apprentissage dans une entreprise et d'y rester. De nombreux jeunes prennent aujourd'hui leur destin en main. Ils débutent, changent d'entreprise, font une pause, explorent un nouvel horizon. Je ne pense pas que ce soit une mauvaise chose, mais, en tant qu'entreprise, nous devons tenir compte de cette baisse de fidélité dans le recrutement des jeunes générations en matière de rétention du personnel.

Selon l'Edelman Trust Barometer, la confiance des individus dans les organisations publiques et les gouvernements a nettement diminué, alors que celle dans les institutions économiques a fortement augmenté¹⁰. Les gens ont davantage confiance dans les entreprises qu'avant la pandémie, surtout dans les entreprises locales. Ils les jugent compétentes, déontologiquement correctes et de plus en plus influentes. Il semblerait donc que nous ayons une certaine prime de confiance au travers de laquelle nous, les acteurs économiques, sommes identifiés comme compétents et intègres. Nous devrions aussi tenir compte de cela dans la conception de nos relations avec notre clientèle et notre personnel.

Quelle est l'importance de la confiance et de la loyauté dans le comportement du consommateur ?

La confiance est extrêmement fragile : difficile à gagner et facile à perdre. Mais il faut faire la distinction entre le B2C et le B2B. Dans le secteur des biens de consommation, la confiance des consommatrices et consommateurs peut se perdre en un instant, par exemple parce qu'un événement déclenche un torrent de boue virale. Sur les médias sociaux et les divers canaux de communication, une entreprise n'est plus à même de contrôler les réactions des clientes et des clients, même si elle investit beaucoup d'argent, de temps et d'efforts dans l'établissement d'une relation de confiance et un système de valeur authentique. Dans le secteur B2B, le lien entre un fournisseur et ses clients influence bien plus que le

comportement d'achat. La relation joue un rôle clé à cet égard. Les relations de confiance s'établissent souvent minutieusement au fil des ans et sont fortement liées aux valeurs fondamentales d'une entreprise.

Comment les entreprises peuvent-elles éviter de perdre la confiance placée en elle ?

Il ne faut pas trop promettre, car la confiance se perd quand les promesses ne sont pas tenues. Les entreprises doivent s'assurer que les dirigeants agissent de manière à instaurer la confiance et qu'ils prennent les bonnes décisions. Cela a beaucoup à voir avec le G d'ESG, à savoir la gouvernance. Cela passe par un « tone at the top » très clair, des valeurs incarnées avec authenticité et une déclinaison cohérente du haut vers le bas.

Qu'attendent les collaboratrices et collaborateurs de leurs employeurs aujourd'hui ?

Une marque employeur attrayante, non seulement concernant l'objectif et les valeurs de l'entreprise, mais également et avant tout par rapport aux modèles de travail et aux opportunités d'évolution personnelle. Les entreprises suisses doivent concevoir des structures de travail encore plus flexibles.

Comment y arrive-t-on chez PwC ?

85 nationalités différentes sont représentées chez PwC Suisse. Nous disposons d'une importante diversité culturelle à tous les échelons hiérarchiques. Nous devons toutefois nous améliorer en matière d'égalité femmes-hommes, non pas pour satisfaire aux quotas, mais parce que nous n'exploitons pas assez le potentiel des talents féminins. Nous n'y parviendrons qu'en proposant des formes de collaboration intégrant des composantes flexibles.

Nous faisons de notre mieux pour offrir à nos collaboratrices et collaborateurs un environnement fertile dans lequel ils peuvent s'épanouir, aussi bien concernant leurs compétences techniques que leurs compétences humaines, telles que la responsabilité managériale. Avec des

programmes d'upskilling, nous permettons également à nos collaboratrices et collaborateurs de rester à la pointe des évolutions technologiques. Nous voulons qu'ils puissent également mettre à profit leurs capacités en dehors de chez PwC. Ils restent ainsi de précieux ambassadeurs et ambassadrices, même après nous avoir quittés.

Qu'exigent les clientes et les clients des entreprises ? Et qu'attendent-ils de PwC ?

Que nous restions concrets et disponibles. Un grand nombre de nos entreprises clientes opèrent actuellement des transformations novatrices, par exemple de leur modèle d'affaires, de leurs canaux de distribution ou de leur système ERP. Dans ces situations, ils veulent pouvoir compter sur un partenaire qui dispose des compétences nécessaires pour les aider à générer de la valeur au-delà de leurs transformations. C'est pourquoi nous avons affiné notre vision et notre promesse de marque. Ce qui se faisait sous le titre « Trust in Transformation », nous le poursuivons sous « The New Equation ».

Que signifie « The New Equation » ?

Avec « The New Equation », nous posons une nouvelle équation : d'un côté se trouve notre engagement, de l'autre la confiance de nos clients plus les résultats durables. En d'autres termes, nous aidons ici nos clients à réussir de manière durable. Pour ce faire, nous réunissons des équipes pluridisciplinaires, nous utilisons intelligemment la technologie et nous mettons à leur disposition notre vaste expertise et notre réseau mondial. Notre nouvelle promesse de marque se manifeste au travers de solutions intégrées pour divers champs prioritaires stratégiques, tels que l'orientation client, l'ESG, la transformation financière ou l'avenir du travail. Il en résulte une plus grande confiance et une valeur ajoutée durable.

Stefan Räsamen, merci beaucoup pour cet entretien.

¹⁰ <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee>

Contact

Étude mondiale

Les résultats et l'interprétation de la 25e édition de l'étude «Annual Global CEO Survey» sont disponibles à l'adresse: www.ceosurvey.pwc

Nous sommes là pour vous en Suisse

Andreas Staubli
CEO, PwC Suisse
+41 58 792 44 72
andreas.staubli@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/andreasstaubli

Merci!

Nous tenons à remercier tous les participants à l'étude pour leur précieuse contribution à cette publication. Nous souhaitons aussi remercier l'ensemble des expertes et des experts de PwC Suisse et du réseau PwC pour leur collaboration constructive ainsi que pour leurs interprétations et commentaires pertinents.

25^e édition suisse de l'étude «Annual Global CEO Survey»

www.pwc.ch/ceo-survey-fr