

Edition suisse de la 26<sup>e</sup> étude  
« Annual Global CEO Survey »

# Faire face à la crise et à l'avenir



**pwc**

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



«Devant les si nombreux défis auxquels sont confrontées nos entreprises, les affaires courantes nous demandent énormément à nous les CEO. Nous ne perdons cependant pas de vue la situation générale. L'heure est à la clairvoyance pour gérer la crise.»

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Suisse

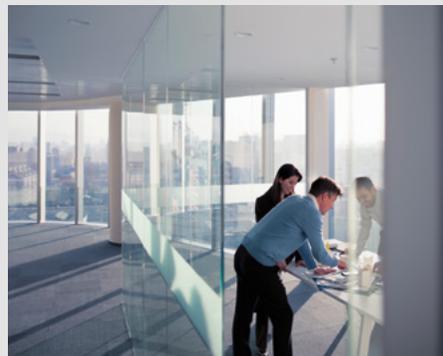
# Sommaire



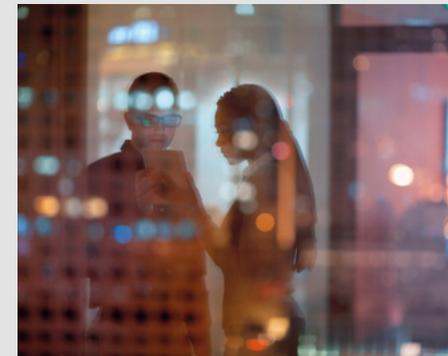
**01** Éditorial 5



**02** Croissance 6



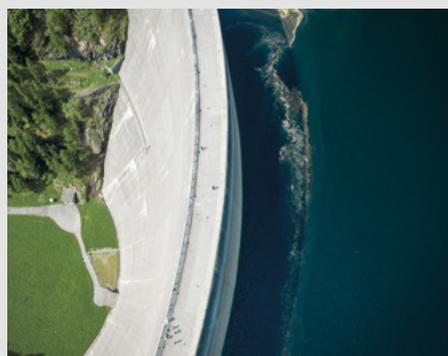
**03** Transformation et collaboration 14



La transformation centrée sur le client 19



**04** Personnel qualifié 20



**05** Développement durable 25



L'écoblanchiment 31



**06** Contact 32

## Conception de l'édition suisse de la 26<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey »

### Participants à l'étude

Cette étude est basée sur la 26<sup>e</sup> enquête mondiale annuelle de PwC Global auprès des CEO, réalisée en novembre 2022. Au total, 4410 CEO ont été interrogés dans 89 pays, dont 105 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 95 CEO qui ont participé à l'édition suisse, 23 % sont issus du secteur financier, 3 % du domaine des technologies, médias et télécommunication, 21 % de grandes surfaces, 20 % de l'industrie manufacturière et automobile, 25 % du secteur de la santé (pharmaceutique comprise) et 7 % du domaine des fournisseurs d'énergie et des ressources (cf. illustration 1). 34 % opèrent au niveau national.

41 % des entreprises participantes emploient moins de 500 personnes, 23 % entre 500 et 999 personnes, 35 % plus de 1000 personnes. 20 % des CEO interrogés représentent des entreprises qui ont un chiffre d'affaires d'au moins 1000 millions de francs, 40 % qui ont un chiffre d'affaires compris entre 101 et 999 millions de francs et 35 % qui ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 100 millions de francs. 44 % sont des entreprises familiales, 17 % sont gérées par leurs propriétaires.

### Présentation

Le groupe cible de la 26<sup>e</sup> édition suisse inclut – sauf mention contraire – 95 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 ».

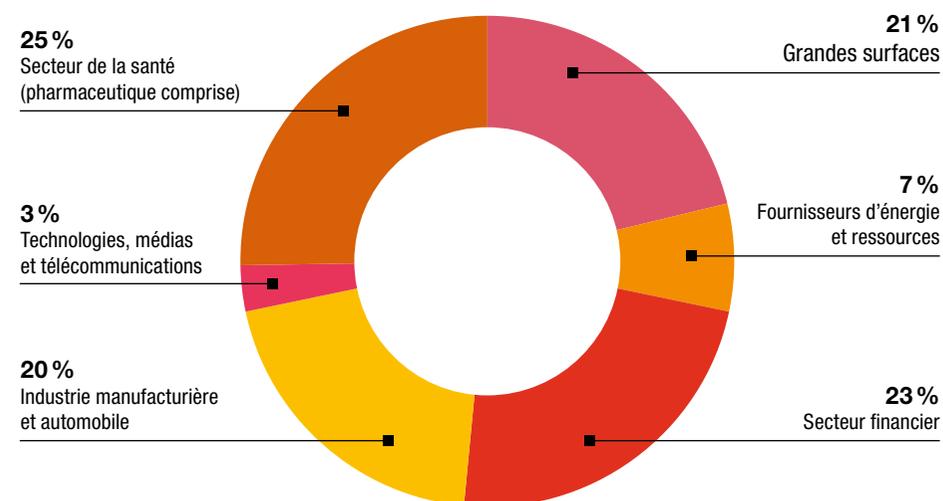


Illustration 1: La majorité des participants à l'étude sont issus du secteur de la santé.

# De CEO à CEO

Chère lectrice, cher lecteur, chères et chers collègues,

En tant que CEO, nous passons actuellement beaucoup de temps à gérer la crise à plusieurs niveaux afin d'optimiser la gestion de notre entreprise. Rien d'étonnant donc à ce que nous consacrons un cinquième de notre temps à superviser les performances et à relever les défis opérationnels. Cela ne nous empêche pourtant pas, dans le même temps, de nous consacrer aux grandes questions de long terme telles que l'adaptation de la stratégie ou le développement durable, qui remplissent respectivement près d'un quart de notre agenda. C'est à notre personnel que nous consacrons le plus de temps, chose évidente en cette période où les talents se font rares. Même si nous aimerions y consacrer davantage d'heures, c'est au contact avec la clientèle que nous dédions le moins de temps.

Vous en apprendrez plus sur les sujets inscrits dans nos agendas en lisant cette quatrième édition suisse. Nous y dévoilons les réponses de 95 CEO d'entreprises suisses de différents secteurs dans les chapitres Croissance, Transformation et collaboration, Main-d'œuvre et Développement durable, enrichies d'informations de fond, d'encadrés et d'explications de la part de nos expertes et experts.

Les défis actuels tels que les conséquences de la pandémie, le conflit ukrainien, la crise énergétique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les difficultés d'approvisionnement, l'inflation ou la hausse des taux d'intérêt impactent les marges et les **prévisions de croissance** des CEO. En comparaison internationale, l'inflation, le niveau des taux d'intérêt et la dette publique sont encore relativement bas en Suisse. Les comportements de consommation sont comparativement élevés et la correction devrait être modérée dans l'immobilier. C'est pourquoi nous, décideurs suisses, sommes plus optimistes que nos collègues à l'international quant à la croissance du PIB et à l'évolution de nos propres chiffres d'affaires.

Le chapitre **Transformation et collaboration** révèle un retour aux structures et mécanismes qui ont fait leurs preuves. Il n'est pas nouveau de voir l'économie s'appuyer sur la science et les start-ups pour se remettre à innover et se transformer. Cela ne fait que souligner la nécessité de disposer d'un site de recherche



qui fonctionne bien et doté d'instituts universitaires de premier plan. L'association croissante avec d'autres entreprises bien établies dans des secteurs connexes pour proposer des biens et des services nouveaux et plus globaux confirme l'importance des écosystèmes et de l'orientation client. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous accordons une attention particulière à la **transformation de la clientèle**, l'une des plus grandes évolutions de notre époque.

La pénurie de **main-d'œuvre** qualifiée et talentueuse s'aggrave également en Suisse. Bien qu'il n'existe pas de recette miracle, nous disposons cependant de puissants outils pour mener cette bataille. Nous sommes en mesure de nous procurer un accès à de nouvelles sources de talents et de compétences, par exemple en intégrant dans notre réservoir de main-d'œuvre le personnel qualifié féminin et en encourageant le retour à l'emploi ou en accompagnant la planification familiale. Dives programmes de mise à niveau nous permettent, ainsi qu'à tous en interne, d'évoluer. Il est également possible d'automatiser les processus et d'assigner les tâches pour lesquelles nous ne trouvons pas de personnel à des machines dotées d'une intelligence artificielle.

Dans le domaine du **développement durable** se dessine une nouvelle forme de résilience. Les entreprises réduisent leurs émissions de CO<sub>2</sub>, développent des produits et des procédés plus respectueux du climat, exploitent de nouvelles sources d'énergie afin d'assurer l'approvisionnement énergétique de leur exploitation avec un mix énergétique équilibré. Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises se sont engagées à atteindre le zéro émission nette et veulent répondre aux exigences légales et réglementaires en matière de mesurabilité et d'information. Dans ce chapitre, nous consacrons ainsi un bref encadré à l'**écoblanchiment** et expliquons comment le reconnaître et le prévenir.

Au travers de cette édition suisse de la 26<sup>e</sup> étude « Annual Global CEO Survey », nous cherchons à élargir votre perspective sur votre propre agenda en y intégrant celle de vos pairs. Je vous souhaite donc de lire cette étude dans un esprit durable, en espérant que vous ne serez pas pressés par le temps.

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Suisse

02 Croissance

# Agir maintenant pour être prêts sur le long terme



## Des perspectives de croissance fortement assombries

Les CEO suisses interrogés portent un regard très sombre sur la croissance mondiale en 2023. Alors que leurs prévisions ont toujours été optimistes au cours des trois dernières années, ils se montrent plus réservés dans l'enquête de cette année (cf. illustration 2). 75 % des participants à l'étude en Suisse considèrent que la croissance mondiale va reculer au cours des 12 prochains mois. Seuls 18 % d'entre eux s'attendent à ce qu'elle augmente. Les tendances inflationnistes depuis 2022 et l'inversion en conséquence de la courbe des taux depuis mi-2022 ont alimenté les craintes d'une récession. Les prévisions des instituts de référence sont également réservées et ils ont révisé à la baisse leurs baromètres de conjoncture au cours de l'année 2022.

### Pensez-vous que la croissance économique mondiale va augmenter, stagner ou baisser au cours des 12 prochains mois ?

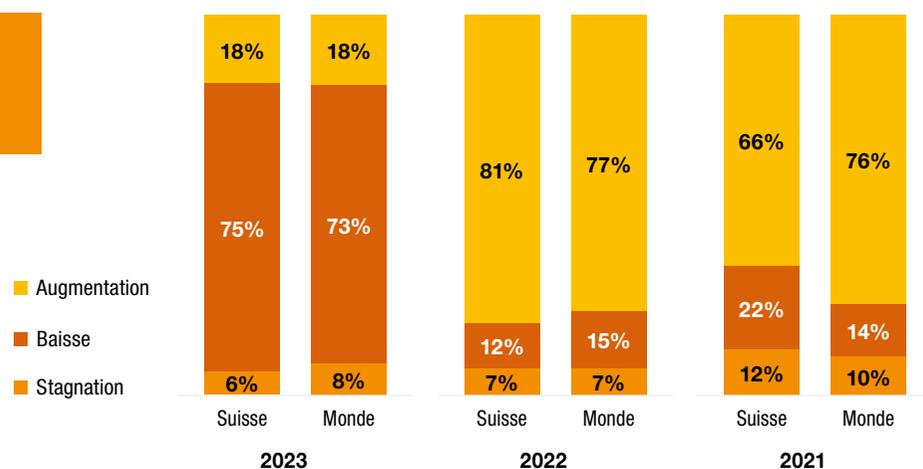


Illustration 2: Les CEO suisses sont bien moins optimistes que l'année précédente quant à la croissance mondiale.

## Davantage de confiance dans l'économie suisse

Les prévisions en matière de produit intérieur brut (PIB) sont légèrement plus optimistes en Suisse. Si également 20 % des CEO interrogés s'attendent à ce que la croissance augmente en Suisse, seulement 58 % tablent sur un ralentissement (cf. illustration 3). Il est encore difficile de savoir dans quelle proportion la hausse de l'inflation va toucher l'économie suisse et si elle peut la faire entrer en récession. La Suisse jouit d'une forte demande intérieure, ce qui a permis au pays d'échapper à plusieurs reprises à une baisse de l'activité économique par le passé. 34 % des entreprises sondées opèrent uniquement sur le marché intérieur. Pour autant, la solide demande intérieure ne garantit en rien que les entreprises qui opèrent à l'international pourront compenser les pertes de leurs activités extérieures et que leur gestion de crise produira ses effets. La persistance d'un franc fort, quasiment au niveau de l'euro et du dollar, handicape en outre les exportations.

### Pensez-vous que la croissance économique en Suisse va augmenter, stagner ou baisser au cours des 12 prochains mois ?

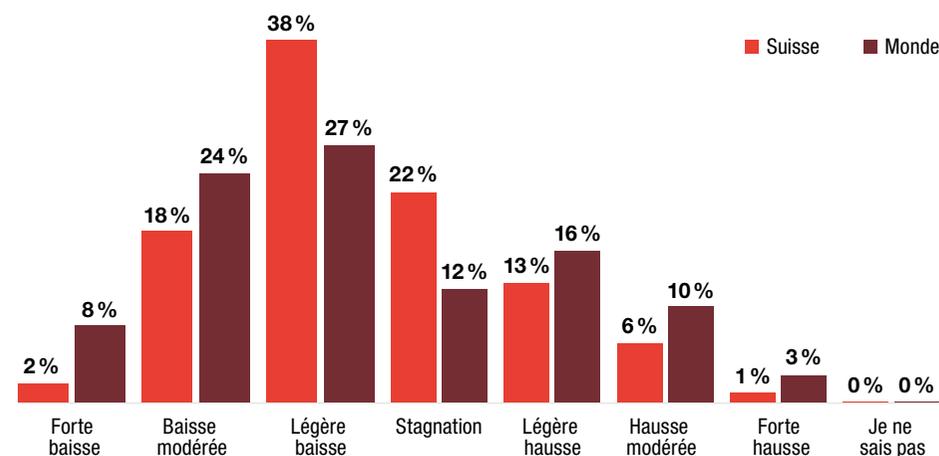


Illustration 3: Plus d'un CEO suisse sur deux s'attend à une baisse du PIB en Suisse.

## Confiants dans leur chiffre d'affaires

Les décideurs suisses ont aussi revu à la baisse leurs attentes par rapport à l'année précédente quant à l'évolution de leur chiffre d'affaires. Malgré tout, 39% des participants à l'étude se déclarent très ou extrêmement confiants quant à la croissance du chiffre d'affaires de leur entreprise au cours des 12 prochains mois. C'est 25% de moins par rapport à l'année précédente et 3% de moins qu'à travers le monde (cf. illustration 4). S'agissant des prévisions à moyen terme, l'optimisme est de retour. Ainsi, 60% des CEO interrogés se déclarent très ou extrêmement confiants quant à la croissance de leur chiffre d'affaires au cours des trois prochaines années.

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

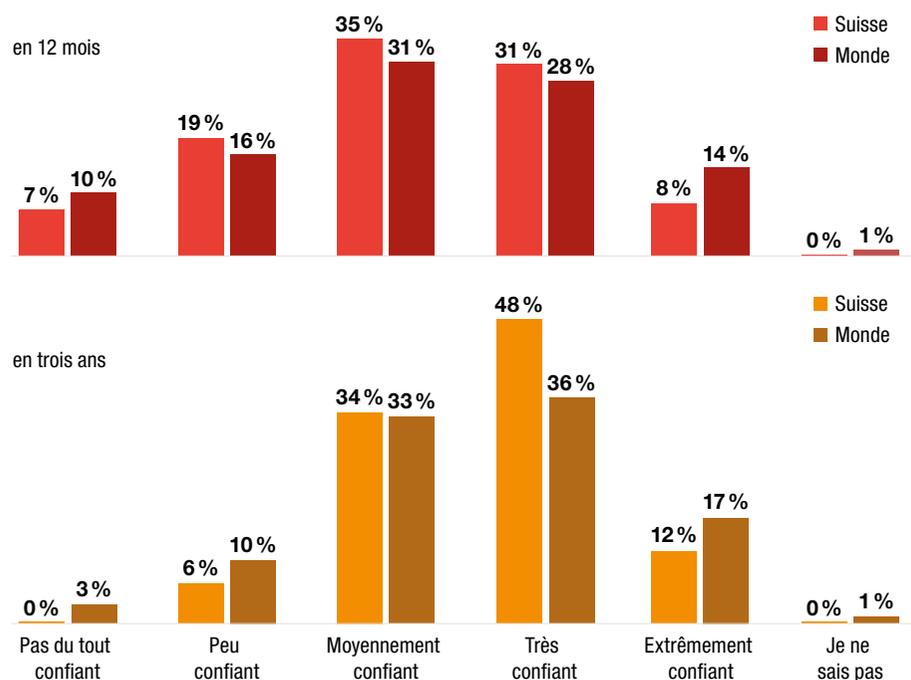


Illustration 4: Les attentes à court terme concernant l'évolution du chiffre d'affaires sont bien plus pessimistes que celles à trois ans.

## L'exception suisse ?

Les CEO en Suisse sont dans l'ensemble plus optimistes que leurs homologues à travers le monde. S'ils doivent gérer la crise à court terme, ils s'attendent cependant à voir la situation se détendre à moyen terme. Les participants suisses à l'étude savent que l'économie se trouve toujours sur une pente descendante. Il est difficile d'évaluer exactement quand le creux de la vague sera atteint et quelle sera l'ampleur réelle du ralentissement conjoncturel en Suisse. Ils estiment toutefois que l'économie repartira une fois les perturbations actuelles dépassées et se montrent confiants, du moins en ce qui concerne les prévisions à moyen terme.

## De grandes différences d'un secteur à l'autre

Une image claire se dessine si l'on considère les prévisions des chiffres d'affaires des différents groupes sectoriels au niveau mondial. Les secteurs résistants à la crise et à l'inflation, tels que la technologie, la santé, les produits pharmaceutiques, les marchés de consommation et les télécommunications, sont naturellement plus optimistes quant à la croissance de leurs revenus que les secteurs de l'hôtellerie et des loisirs. À cet égard, l'incertitude persiste quant à savoir si le nécessaire rattrapage de 2022 suite à la pandémie va se stabiliser à un niveau de demande durablement élevé. Les fournisseurs d'énergie ont constaté que les pénuries et les augmentations de prix qui en ont résulté étaient si importantes en 2022 qu'il est difficile de continuer à augmenter leurs revenus dans cet environnement. Impactées de manière très différente, les entreprises réagissent donc de manière extrêmement variée.

## L'inflation tempère les attentes

Alors que l'inflation était de 3,45 % en août<sup>1</sup> 2022 en Suisse, elle s'établissait à 9,1 % dans la zone euro<sup>2</sup>. En Allemagne, elle n'avait jamais été aussi élevée depuis 13 ans en atteignant 10,39 % en octobre 2022<sup>3</sup>. Il est donc compréhensible qu'avec 43 % des réponses, les craintes concernant l'inflation figurent en tête des menaces perçues par les CEO en Suisse et sont aussi élevées qu'en Europe de l'Ouest (44 %) et dans le monde entier (40 %) (cf. illustration 5). Les avis divergent toutefois fortement sur le sujet. En Suisse, l'inflation a déjà commencé à reculer fin 2022. Reste à savoir si une politique restrictive des taux permettra à elle seule de la juguler.

## Le débat fait rage autour des prix

Il est naturel de réagir aux augmentations des coûts en augmentant les prix. Si les fournisseurs et les commerçants suivent normalement le marché à la trace, la marge de manœuvre pour augmenter les prix dépend du secteur, du niveau d'engagement, de la fidélité et de la sensibilité au prix de la clientèle. Dans les grandes surfaces, les prix sont généralement répercutés plus rapidement sur les consommateurs finaux que dans le B2B. Cette réticence est renforcée dans l'industrie par l'effet dit de «verrouillage». Les entreprises industrielles sont en effet si étroitement liées à leur clientèle qu'elles ne peuvent pas répercuter si facilement les hausses dues à l'augmentation des prix des achats ou de l'énergie du fait des contrats. Cette dépendance à long terme restreint des deux côtés la capacité à réagir rapidement, par exemple par des augmentations de prix ou un changement de fournisseur.

L'inflation n'est pas uniquement synonyme de renchérissement du prix des matières premières et des produits semi-finis, mais également du prix du travail que constituent les salaires. La plupart des entreprises ne peuvent se dispenser d'augmenter les salaires devant les fortes attentes du personnel ainsi que la pression des syndicats et des autres organisations de travailleurs. Étant donné qu'il n'est cependant pas possible de revenir aussi rapidement sur des augmentations de salaires, les craintes persistantes envers ce risque semblent donc justifiées. Vous en saurez plus au chapitre «Personnel qualifié» à partir de la page 20.

<sup>1</sup> Cf. <https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/schweiz/historische-inflation/vpi-inflation-schweiz-2022.aspx>

<sup>2</sup> Cf. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14698150/2-16092022-AP-EN.pdf/741bf6b2-1643-6ff0-34e7-31522ce1e252>

<sup>3</sup> Cf. <https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/deutschland/aktuelle-vpi-inflation-deutschland.aspx>

### Selon vous, à quel point votre entreprise est-elle exposée aux menaces majeures suivantes au cours des 12 prochains mois ?

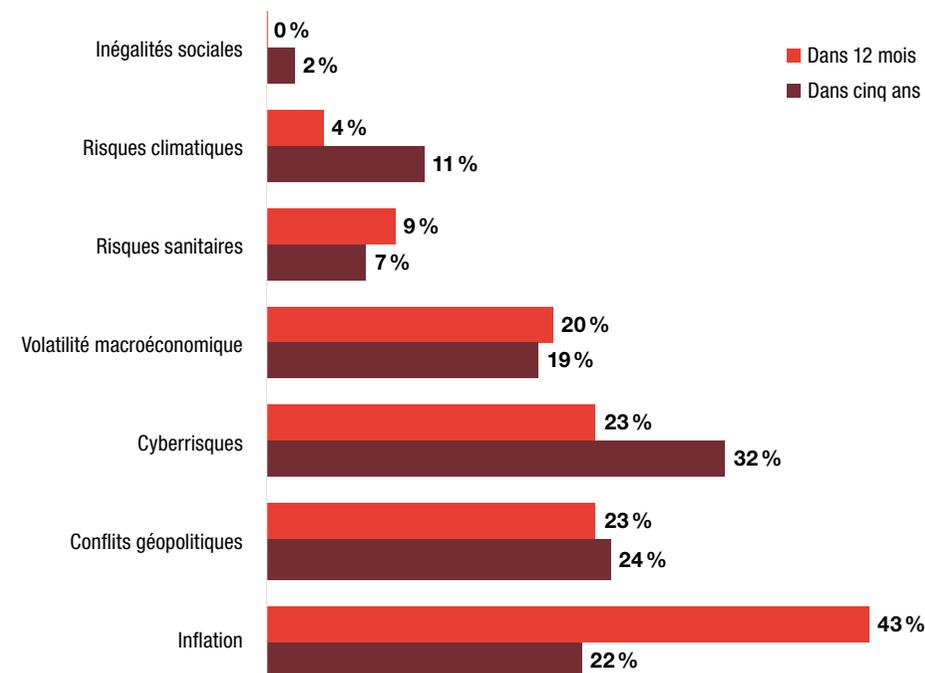


Illustration 5: L'inflation et les conflits géopolitiques arrivent en tête des menaces perçues par les CEO.

## Les grands marchés toujours en tête

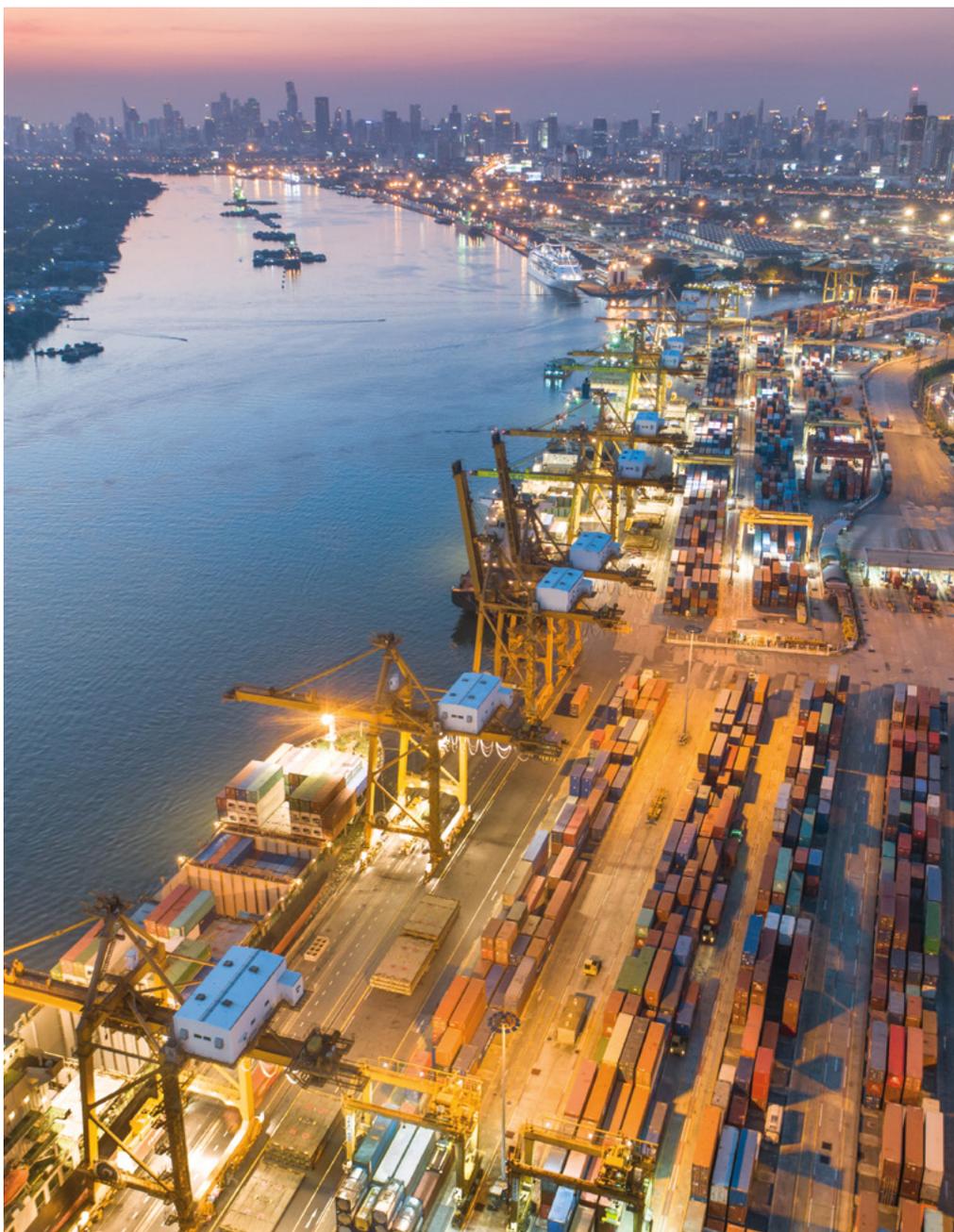
L'estimation des principaux partenaires internationaux n'a que peu évolué par rapport à l'enquête de l'année dernière. Les CEO continuent de citer les États-Unis (42 %), l'Allemagne (40 %) et la Chine (20 %), même si leur importance diminue légèrement (2021 : Allemagne 52 %, États-Unis 50 %, Chine 27 %). Leurs homologues mondiaux ont établi un classement comparable : 40 % citent les États-Unis, 23 % la Chine et 18 % à égalité l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le tableau dressé par ces réponses indique qu'il n'existe actuellement aucune alternative aux grands marchés pour les entreprises en Suisse et ailleurs.

Politiquement, la Suisse a une attitude bien différente de celle de l'Union Européenne (UE) envers la Chine. Que ce soit pour y trouver des débouchés ou se diversifier, le marché chinois est central pour la Suisse. Le recul de 7 points de ce partenaire en 2022 pourrait trouver sa source dans la récente approbation de la stratégie quinquennale (« China First ») de 2021 par l'establishment politique. La Chine mise ainsi encore plus clairement qu'auparavant sur un desserrement de ses liens avec l'étranger et sur le renforcement des entreprises nationales et de la production domestiques. Ceci combiné avec l'obligation de déclaration sur les technologies imposée de manière partielle par la Chine, il est probable que cette évolution ait légèrement modéré les estimations des décideurs suisses.

Différents pays du Sud-Est asiatique, dont le Vietnam, augmentent leurs capacités de production de manière ciblée, créant des opportunités intéressantes d'élargissement du commerce extérieur. Les entreprises, notamment en Suisse, sont davantage attentives à ce qui se passe dans cette région du monde, qui va continuer à se développer au cours des prochaines années. L'Inde représente également une région économique attrayante, bien qu'elle soit généralement considérée comme très compétitive. Pénétrer le marché indien peut s'avérer très ardu pour les entreprises originaires de Suisse et d'autres pays d'Europe occidentale.

Le tableau est intéressant si l'on inverse la perspective : 20 % des CEO du Kosovo, 10 % au Luxembourg et 7 % en Slovénie considèrent la Suisse comme un partenaire commercial important. Avec 4 % chacun, l'Allemagne, la France et l'Italie sont relativement loin derrière.





## Trouver l'équilibre international/local dans les chaînes d'approvisionnement

Si l'année 2022 a été marquée par les conséquences du conflit en Ukraine, d'autres conflits latents sont aussi source d'incertitude. Citons par exemple le conflit entre la Chine et Taïwan, dont le risque d'escalade militaire est jugé aigu, ou encore les relations instables entre les deux grandes puissances que sont les États-Unis et la Chine. Ainsi, près d'un CEO sur quatre (23 %) considère que son entreprise est fortement à extrêmement exposée aux conflits géopolitiques.

59 % des décideurs réagissent à cette menace en adaptant leur chaîne d'approvisionnement. Si, par le passé, celle-ci était principalement axée sur la rentabilité et la restriction maximale du capital engagé (externalisation, délai de commercialisation, etc.), elle se retrouve tiraillée entre la résilience aux crises, les coûts et la durabilité. La tendance favorisant les chaînes d'approvisionnement moins mondialisées qui respectent un équilibre entre l'international et le local (souvent désigné par le terme « glocalisation ») persiste. Les entreprises entendent ainsi créer la valeur sur leurs marchés intérieurs ou sur leur continent tout en réduisant leur dépendance vis-à-vis des pays à bas salaires, des questions monétaires, des obstacles au commerce et des incertitudes géopolitiques en matière de planification.

Sur certains marchés, la situation tendue avec les goulets d'étranglement et les pénuries de ressources s'est décripée. L'approvisionnement en certains composants demeure difficile et cher, par exemple concernant des pièces individuelles qui, par effet domino, ne sont pas disponibles. La glocalisation a par ailleurs un coût, étant donné qu'il n'est pas question d'acheter impérativement au prix le plus bas. L'on peut par ailleurs se trouver confronté à un « bullwhip effect » ou effet « coup de fouet », c'est-à-dire un effet de distorsion du besoin effectif en raison des retards et des stocks de secours anticipés afin de prévenir les goulets d'étranglement. La quantité commandée finit alors par être supérieure à la demande. Dans un tel cas, les entreprises ne sont plus réellement en mesure d'évaluer si le carnet de commandes résulte d'un effet coup de fouet ou d'une tendance haussière durable.

« Si l'inversion des structures des taux et le ralentissement conjoncturel étaient annonciateurs d'une crise, il semble possible de garder une bonne vue d'ensemble sur ce passage difficile. Les CEO font ce qu'ils ont à faire et ajustent les structures des coûts et des chaînes d'approvisionnement ainsi que les prix. Ils ne délaissent pas pour autant leur cap stratégique et se préparent au retour de la croissance. »

Reto Brunner, Associé, Advisory, PwC Suisse

## La cybersécurité préoccupe moins, mais les risques n'ont pas disparu

Dans les études précédentes, les risques liés au cyberspace arrivaient en tête des menaces perçues par les CEO (en 2021, 66 % et en 2020, 43 % des CEO interrogés étaient très à extrêmement inquiets). Dans l'édition de cette année, 23 % des décideurs suisses considèrent toujours la cybersécurité comme une menace majeure (cf. illustration 5). Le fait qu'elle soit nettement moins perçue comme une priorité laisse penser que les CEO se concentrent actuellement sur la gestion de crise à court terme. Un coup d'œil sur l'estimation des cyberrisques dans l'évaluation à moyen terme sur les trois prochaines années suffit pour s'en convaincre. Sur cette période, l'évaluation de la pertinence de la menace gagne 9 points et dépasse même celle des conflits géopolitiques (24 %) en atteignant 32 %.

Dans d'autres études<sup>4</sup>, les dirigeants suisses offrent un tableau plus contrasté : plus de deux tiers ont constaté des améliorations en matière de cybersécurité en 2022, tout en s'attendant à ce que le nombre de cyberattaques augmente fortement en 2023, notamment les attaques par rançongiciel<sup>5</sup>. En dépit du contexte économique actuellement difficile, une majorité de dirigeants suisses prévoient d'augmenter leurs budgets destinés aux questions de cybersécurité en 2023. Cependant, les investissements seuls ne suffisent pas ; être davantage en capacité de résister aux cyberattaques rime également avec formation, développement et amélioration continus.

« La cybersécurité n'est pas seulement une question de technologie. Elle est aussi une question d'état d'esprit et de culture. La direction de l'entreprise doit les soutenir », selon Urs Küderli, Associé et responsable Cybersecurity et Privacy chez PwC Suisse. Une étude portant sur 2022<sup>6</sup> révèle des écarts quant aux attentes : les CEO ont indiqué être bien plus engagés dans la définition et la réalisation d'objectifs en matière de cybersécurité et dans leur soutien à ces objectifs que ce que leurs collègues de la direction leur reconnaissent. Ce fossé, tout comme une éventuelle sous-estimation des cyberrisques, recèle d'importants dangers pour peu qu'un faux sentiment de sécurité s'installe au sein de l'entreprise.

<sup>4</sup> Cf. « Global Digital Trust Insights 2023 », PwC Global, 2022

<sup>5</sup> Cf. « Les rançongiciels, un modèle d'affaires », Johannes Dohren, 2022

<sup>6</sup> Cf. « Global Digital Trust Insights 2022 », PwC Suisse, 2021

## La bonne approche de gestion

Les CEO interrogés s'accordent sur les mesures à prendre pour atténuer la difficulté des défis et transformations économiques l'année prochaine (cf. illustration 6) : ils réagissent aux défis actuels dont les effets sont immédiats, tels que l'augmentation des coûts d'exploitation et des prix. Ils ne perdent toutefois pas de vue leur cap à long terme en matière de ressources humaines, salaires ou transactions. S'il s'avérait alors nécessaire à un quelconque moment d'effectuer des corrections, ils s'y préparent en menant leurs réflexions et en planifiant des scénarios en conséquence.

Le pourcentage élevé d'ajustements réalisés ou prévus au niveau des coûts d'exploitation (85 %), des prix (84 %), des produits (75 %) ou des fournisseurs (74 %) montre clairement que les entreprises font face au contexte volatile en modifiant leur gestion de la liquidité. Une augmentation des stocks de secours et un nombre accru de travaux en cours immobilisent les capitaux dans l'actif circulant et réduisent les liquidités, que l'augmentation du coût des emprunts et la rentabilité moindre restreignent par ailleurs. Ce n'est pas un hasard si les CEO envisagent de reporter les investissements prévus et les gros projets.

La situation macroéconomique reflète l'attitude des décideurs en Suisse : bien que la récession frappe à la porte, nous sommes dans une situation de quasi-plein emploi. Les acteurs économiques sont manifestement persuadés de pouvoir venir à bout de la crise économique en contrant les conséquences de l'inflation. Ils ont confiance dans le climat positif qui règne quant à la consommation et à la fidélité de la clientèle. Ils croient aussi surtout dans leur personnel. C'est pourquoi ils maintiennent leurs stratégies de long terme et ne réalisent pas d'adaptations de nature structurelle, telles des licenciements ou des ajustements de salaires. Ils s'appuient sur l'élan de la crise pour se préparer comme il se doit aux scénarios correspondants et disposer d'alternatives adéquates le moment venu.



### Parmi les options suivantes, laquelle décrit le mieux les mesures que votre entreprise envisage pour atténuer les éventuels défis et fluctuations économiques au cours des 12 prochains mois ?

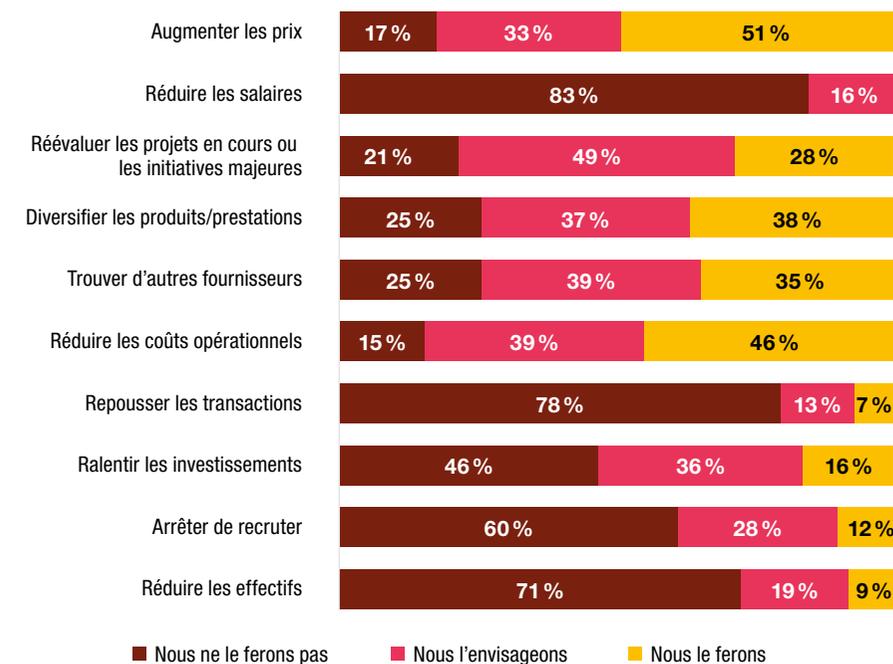


Illustration 6: Les CEO suisses activent actuellement les leviers produisant des effets immédiats, sans toucher au personnel.

03 Transformation et collaboration

# Changer ensemble



## Des transformations prometteuses

Les transformations auxquelles les CEO sont actuellement confrontés découlent des cinq mégatendances que sont le changement climatique, le bouleversement technologique, le déplacement démographique, la fragmentation du monde et l'instabilité sociale. Elles sont renforcées par les perturbations géoéconomiques et géopolitiques actuelles.

**Transformation centrée sur le client** (voir encadré, page 19): la rapide évolution des besoins et du comportement de la clientèle affecte les points de contact correspondants, que ce soit dans le B2C et le B2B ou pour les pouvoirs publics. On pense à la numérisation de l'interaction avec les citoyens, l'éducation ou la formation et même aux nouveaux univers d'expériences et de consommation, tels que le métavers. La transformation centrée sur le client implique des modèles d'affaires basés sur les données et touche à des sujets tels que les sources de données, la protection des données, la souveraineté sur les données et les questions liées à la responsabilité.

**Décarbonation:** cette transformation est surtout urgente dans les domaines de l'énergie, de la chimie et de la fabrication. Si la gestion de crise actuelle a fait quelque peu reculer la question du développement durable dans les agendas des CEO, elle n'a aucunement disparu des radars. Les objectifs climatiques ambitieux de nombreux États ont fait massivement augmenter la pression réglementaire. Les entreprises ont ainsi publié des objectifs en matière de développement durable et de zéro émission nette et en ont fait un sujet central propre à chacune d'entre elles. Dans ce cadre, non seulement la réduction de sa propre empreinte carbone, mais aussi la recherche de nouvelles sources d'énergie et leur utilisation ciblée jouent un rôle décisif, par exemple pour les biocarburants dans l'aviation ou l'hydrogène dans l'industrie lourde. La question des gros consommateurs traditionnels n'est toutefois pas résolue.

**Industrie 4.0:** la quatrième révolution industrielle dépasse désormais largement l'industrie manufacturière. Alors qu'elle recourt à l'intelligence artificielle et aux analyses de données pour l'optimisation de processus, la maintenance prédictive ou les environnements de production assistés numériquement, d'autres secteurs entament cette mutation. Par exemple, dans le domaine de la santé, les offres de télémédecine, les technologies portables basées sur des capteurs, les parcours de soins individualisés basés sur les données ou encore l'utilisation de robots dans la rééducation et les traitements, et bien plus encore, sont sur le point de s'imposer. Il s'agit de répondre à la pression croissante des coûts et à la pénurie de personnel qualifié, et aussi d'optimiser la qualité de la prise en charge pour les patients.

**Transformation du cloud:** le cloud constitue l'un des principaux moteurs pour mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires dans l'espace numérique. Il crée les conditions nécessaires pour profiter de services numériques et en mettre à disposition en toute simplicité. Fondement de l'économie de plateformes, il modifie fondamentalement la manière dont les personnes et les entreprises conçoivent et utilisent les solutions numériques. Si les banques et les assurances étaient jusqu'à présent très réticentes à l'idée de migrer vers le cloud, la question des filiales et les sujets stratégiques, organisationnels, techniques et juridiques relatifs au déploiement du cloud figurent actuellement en tête des priorités des prestataires de services financiers.

## Investir dans la transformation

Les transformations décrites ci-dessus reposent sur le progrès technologique ou y sont, du moins, étroitement liées. Ainsi, l'évaluation de l'allocation des investissements pour la réorientation du modèle d'affaires montre que les CEO considèrent la mise en place de nouvelles technologies comme ce qu'il y a de plus important, légèrement devant le développement du personnel qualifié qui les utilise (cf. illustration 7). Le déploiement de nouvelles technologies va généralement de pair avec l'automatisation des processus et des systèmes.

## Un socle très stable et une grande prévisibilité

72 % des CEO suisses interrogés pensent que leur entreprise sera rentable économiquement plus de dix ans s'ils suivent résolument le chemin emprunté (cf. illustration 8). Cette confiance en soi repose sur le fait que la plupart des entreprises suisses se caractérisent par des modèles d'affaires stables. L'expérience de la pandémie, qui a prouvé la propension à consommer des individus, a probablement eu un effet sur la réponse apportée à cette question. Certains secteurs, tels que le tourisme, peuvent

**Parmi les investissements suivants, lesquels réalisera votre entreprise au cours des 12 prochains mois, le cas échéant ?**

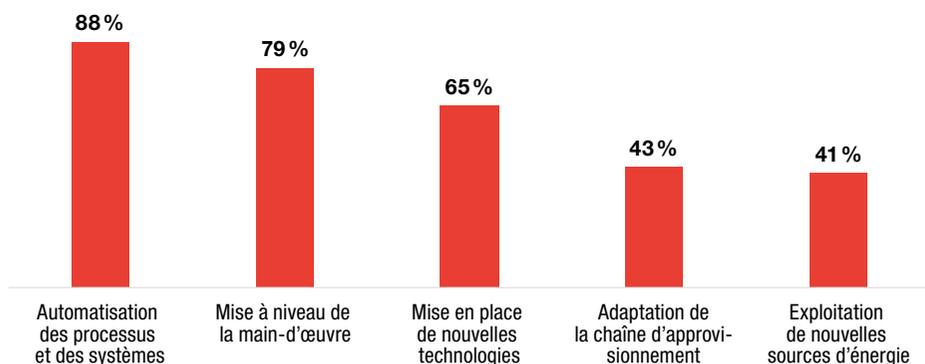


Illustration 7: Les CEO suisses investissent dans les technologies et les individus pour un avenir prospère.

s'appuyer sur un besoin fondamental stable (celui de voyager) et le fait que toujours plus de personnes âgées disposent de temps et d'argent pour voyager. La pandémie a par ailleurs induit un retard qui reste à combler.

L'étude de l'évolution sociodémographique montre une forte stabilité, suggérant qu'il serait possible de prévoir la demande. Aujourd'hui, les risques critiques et les facteurs limitatifs sont plutôt perçus à l'extérieur: problèmes dans les chaînes d'approvisionnement, chocs macroéconomiques impossibles à maîtriser, tels qu'un été caniculaire, et pénurie croissante de talents et de personnel qualifié. Il n'est pas étonnant que 68 % des participants à l'étude estiment que la pénurie de personnel qualifié affectera de manière significative la rentabilité de leur entreprise au cours des dix prochaines années.

La Suisse se distingue en outre par un niveau de prévisibilité élevé. Le processus législatif et les conditions réglementaires générales tiennent compte des besoins de l'économie. La population suisse a été peu confrontée à l'instabilité. Elle traverse de nombreuses vagues conjoncturelles avec moins de remous que d'autres populations. Ainsi, le prix de l'immobilier résidentiel par exemple n'a cessé d'augmenter sans effondrement massif au cours de la dernière décennie.

**Si votre entreprise continue sur sa voie actuelle, pendant combien de temps votre activité sera-t-elle viable économiquement selon vous ?**

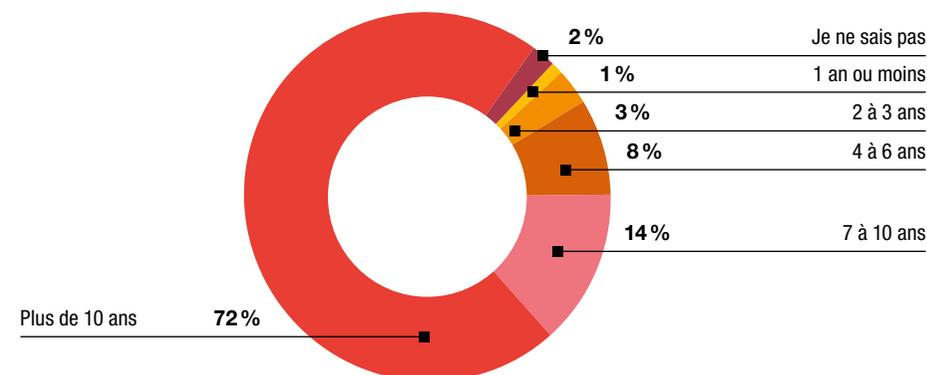


Illustration 8: Les entreprises suisses considèrent leurs modèles d'affaires comme pérennes.

## Intégration en amont contre coopération

Une tendance à l'intégration en amont s'observe actuellement dans le processus de création de valeur. Selon ce principe, les pays ou les entreprises conservent davantage d'activités créatrices de valeur en interne pour réduire les dépendances par rapport aux tiers. Ce qui ne peut pas être intégré est diversifié. Les entreprises se prémunissent aujourd'hui contre la volatilité de demain, que ce soit en réorganisant leur chaîne d'approvisionnement, en fixant les prix de l'énergie ou d'une autre manière. Cette stratégie de création de valeur n'est pas seulement appliquée dans l'industrie alimentaire<sup>7</sup>, mais aussi dans d'autres secteurs de la production et dans les services. Elle implique globalement moins de coopération.

## La création de valeur par la collaboration

En dépit de cette tendance à l'intégration en amont, le processus de création de valeur est toujours optimisé par la collaboration en Suisse. À la question concernant les partenariats que nouent les entreprises pour conquérir de nouvelles sources de création de valeur (de nouveaux produits ou de nouveaux marchés), les CEO interrogés classent les établissements universitaires (25%), les entreprises bien établies (19%) et les entrepreneurs/start-ups (16%) comme très voire extrêmement importants (cf. illustration 9).

Les instituts de recherche universitaires et l'accès aux nouvelles idées et talents qu'ils offrent font partie des avantages compétitifs les plus précieux de la Suisse. En comparaison internationale, la Suisse se démarque dans l'ensemble pour son avance en matière de collaboration avec les entrepreneurs/start-ups. Ce type de partenariat crée une situation gagnant-gagnant intéressante, qui entraîne de nouvelles implantations d'entreprises bien établies en Suisse, réduit les coûts (p. ex. pour la recherche de talents) et accroît la loyauté des personnes recrutées. Quant aux start-ups, cela leur permet précisément de financer plus facilement de nouvelles idées, puisqu'elles peuvent alors faire valoir une collaboration avec une entreprise renommée. Le niveau comparativement faible de collaboration avec les pouvoirs publics (11%) serait de nature à souligner que la Suisse ne promeut aucune stratégie pour se positionner comme un pôle de numérisation ou d'innovation au niveau international.

## Dans quelle mesure votre entreprise collabore-t-elle avec les groupes suivants pour créer de nouvelles sources de valeur (p. ex. nouveaux produits/nouveaux marchés)?

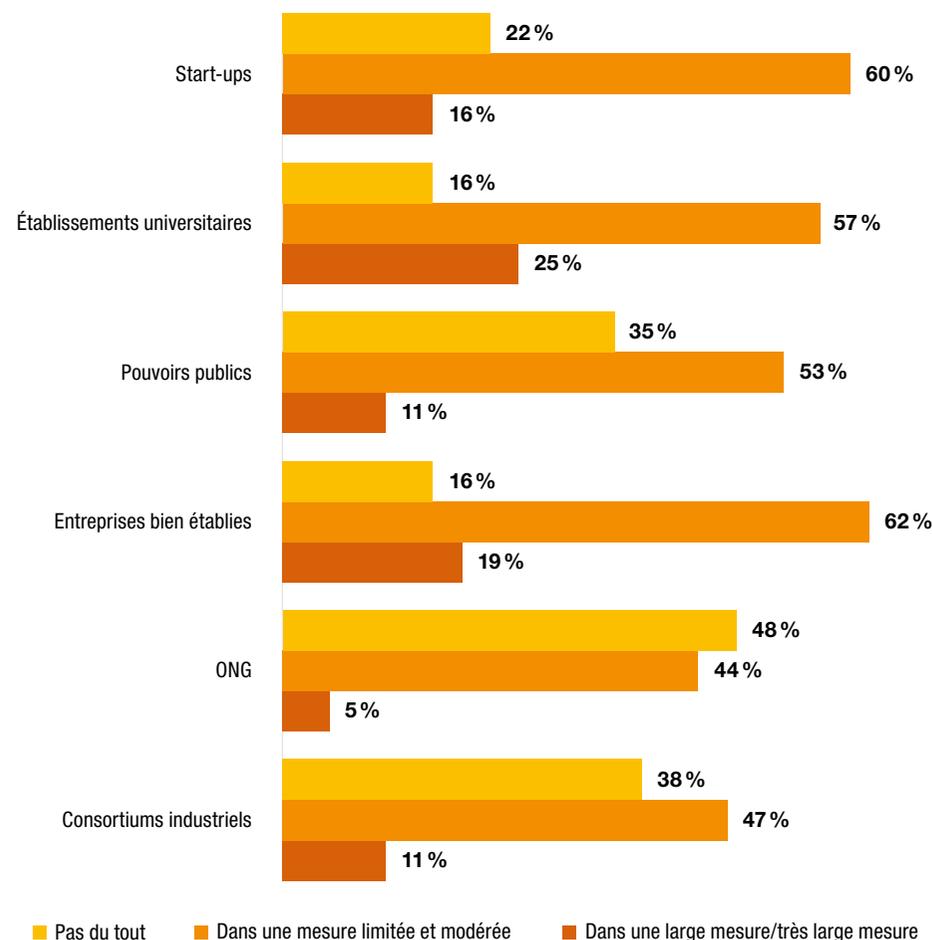


Illustration 9: Les partenariats avec les instituts de recherche universitaires et les start-ups représentent la première forme de partenariat à laquelle recourent les entreprises.

<sup>7</sup> Cf. «The Sustainable Food Revolution», Strategy& et PwC, 2022



«La Suisse se caractérise par son expérience exceptionnelle de la stabilité, tant dans le domaine économique que personnel. Les turbulences macroéconomiques l'ont jusqu'à présent affectée avec moins de vigueur qu'ailleurs. C'est pourquoi la confiance reste élevée, même dans les périodes difficiles.»

**Andreas Pratz**, Associé, Head of PwC Strategy& Suisse

# Innover ensemble

## De facteur de perturbation à moteur de l'innovation

55 % des CEO interrogés considèrent que l'évolution des besoins et des préférences de la clientèle au cours des dix prochaines années va fortement à très fortement affecter la rentabilité de leur entreprise. Seuls 3 % ne s'attendent à aucun impact. Contrairement aux idées reçues, le fort niveau d'innovation d'une entreprise est rarement l'élément déclencheur d'une transformation. Cette dernière est souvent déclenchée par une clientèle insatisfaite quant à ses exigences d'une expérience fluide, profitable et axée sur les résultats et qui exprime son mécontentement<sup>8</sup>.

## Du temps pour les clients

Actuellement, les CEO suisses interrogés ne consacrent que 18 % de leur temps à la clientèle. Ils souhaiteraient faire passer ce chiffre à 21 %. Les entreprises capables d'opérer des mutations ont su identifier l'importance des besoins de la clientèle pour réussir leur transformation. En effet, la clientèle se numérise, devient plus exigeante et passe par davantage de canaux. C'est pourquoi les entreprises la placent au cœur de leur transformation (numérique) et y joignent le développement, la distribution et les finances. Elles associent les principales compétences nécessaires pour fournir les produits et prestations souhaités et inspirés par la clientèle. Elles profitent ainsi des avantages avérés de l'orientation client : 22 % de chiffre d'affaires en plus, augmentation de 16 % des prix, hausse de 14 % de la fidélité de la clientèle, progression de la satisfaction de la clientèle de 10 à 20 %<sup>9</sup>.

## Définir le niveau d'orientation client

Faire reposer sa transformation sur une approche axée sur la clientèle permet de mettre à jour l'expérience client (CX) en continu en se basant sur des mesures effectuées de manière répétée, d'acquérir une compréhension claire du parcours client de son point de vue et de recevoir régulièrement des avis de la clientèle de manière dynamique. Cela implique d'ancrer l'orientation client dans une perspective de stratégie d'entreprise et de la travailler séparément pour les affaires courantes. En effet, le personnel ne peut réellement mettre une stratégie d'orientation client en œuvre que s'il connaît son existence et son contenu. Le degré d'orientation client passe par cinq niveaux allant de l'« écoute » à l'« enthousiasme de la clientèle ».

## L'épreuve reine de l'hyperpersonnalisation

Aujourd'hui, la clientèle désire des services toujours plus personnalisés. Elle tend à se tourner plus souvent vers des entreprises qui lui soumettent une offre répondant sur mesure à ses besoins personnels, par exemple la bonne offre de produit au bon moment. Ce que l'on appelle l'hyperpersonnalisation fait entrer la qualité du service dans une nouvelle dimension. Cette évolution est exigeante même pour les entreprises disposant d'outils technologiques avancés, car elle implique une nouvelle approche de l'orientation client. Le marketing axé sur la clientèle est centré sur la relation avec les clientes et les clients ainsi que leur gestion tout au long du cycle de vie. Les entreprises mettent aussi en place un modèle de scoring avec des informations sur le comportement envers le service et le mode d'utilisation

de leurs clients. Elles sont alors en mesure d'identifier les moments clés pour interagir avec elle ainsi que s'adresser de manière directe et ciblée à leurs clientes et leurs clients (potentiels).

## L'importance des plateformes de données clients

Les plateformes de données clients constituent la base technologique pour intégrer la transformation du client dans le processus de création de valeur propre à l'entreprise et optimiser le CX. Sur une plateforme de données clients, l'ensemble des données concernant la clientèle et issues des expériences client, qu'elles soient numériques ou pas, sont enregistrées, normées, mises à jour et fournies en temps réel. Il est alors possible d'harmoniser divers domaines qui étaient jusqu'à présent séparés ou associés, mais sans liens solides : les banques de données clients, le centre d'appels, la stratégie de marque, les campagnes, l'automatisation du marketing, la gestion de contenus, la gestion des interactions et la chaîne d'approvisionnement. Les plateformes de données clients aident les entreprises à fidéliser leurs clients, réduire leur fuite, attirer davantage de nouveaux clientes et clients et enfin, à long terme, générer un meilleur chiffre d'affaires.

<sup>8</sup> Cf. « The Evolving Customer: Profile of a Winner », PwC EMEA, 2020

<sup>9</sup> Cf. « When do customers perceive customer centricity? », Johannes Habel, 2018  
« Experience is everything », PwC Global, 2018



04 Personnel qualifié

# L'humain pour répondre à l'avenir



## Transformations à répétition

Depuis l'apparition du Covid-19, les entreprises ont dû, en très peu de temps, s'adapter à des changements fondamentaux, qui ont eu des répercussions directes sur la façon de gérer leur personnel : confinement avec télétravail obligatoire pour lutter contre la pandémie, quasi-normalité hybride, inflation avec augmentation des revendications salariales. Parallèlement, il y a depuis longtemps une pénurie de personnel qualifié dans presque tous les domaines ; la lutte pour les talents n'a jamais été aussi âpre. Il devient de plus en plus difficile de répondre à la quête de sens des jeunes talents et après embauche de les conserver durablement dans l'entreprise. Enfin, dans certaines entreprises, un problème de succession se fait sentir au niveau de la direction, soit parce que les jeunes cadres n'ont pas été appelés suffisamment tôt à prendre la relève, soit parce que les rôles de direction actuels ne sont pas conçus de manière attrayante.

## Une corrélation entre bien-être et performances

Cette éprouvante période de mutation a confirmé aux CEO que l'humain est – et demeure – la valeur la plus importante de l'entreprise. Il existe une corrélation entre le bien-être des individus et les performances de l'entreprise. Les entreprises ont, par ailleurs, de plus en plus de mal à trouver des profils adéquats. C'est pourquoi les décideurs n'envisagent ni de réduire leurs effectifs (71 %), ni d'arrêter de recruter (60 %), ni de réduire les rémunérations (83 %) pour faire face aux défis économiques au cours des 12 prochains mois (cf. illustration 6). Au contraire, ils affinent leur stratégie RH en intervenant au niveau de leur culture d'entreprise et des comportements correspondants (68 %), en travaillant sur les compétences et la capacité d'adaptation du personnel (59 %) et en se préoccupant de sa santé (mentale, physique et financière) (47 %) (cf. illustration 10).

## Peu de valeurs, mais de grandes valeurs

Le fait que deux tiers des participants à l'étude mettent l'accent sur l'adaptation du comportement dans leur stratégie RH témoigne d'une compréhension aiguë des valeurs en tant que principes fondateurs d'une culture d'entreprise fructueuse. Celle-ci se définit comme un système de valeurs global incarné et cultivé au travers de comportements clairs au sein de l'entreprise. Les valeurs concrétisent la mise en œuvre de la stratégie et la rendent tangible pour le personnel. C'est pourquoi un solide système de valeurs doté de règles de conduite explicites pour les décideurs est central pour faire de la vision de l'entreprise une réalité pour l'ensemble du personnel. 92 % des CEO interrogés sont convaincus que le comportement de leur personnel est en accord avec les valeurs de leur entreprise.

Faire changer une manière d'être demande du temps. Il est d'autant plus important que cela se produise progressivement, avec de petits changements comportementaux et un nombre restreint de nouvelles règles<sup>10</sup>; notamment lorsqu'une entreprise suit un processus de transformation ou que la période est marquée par des incertitudes et des craintes.

### Le cas échéant, quels aspects de la stratégie RH allez-vous modifier au cours des 12 prochains mois ?

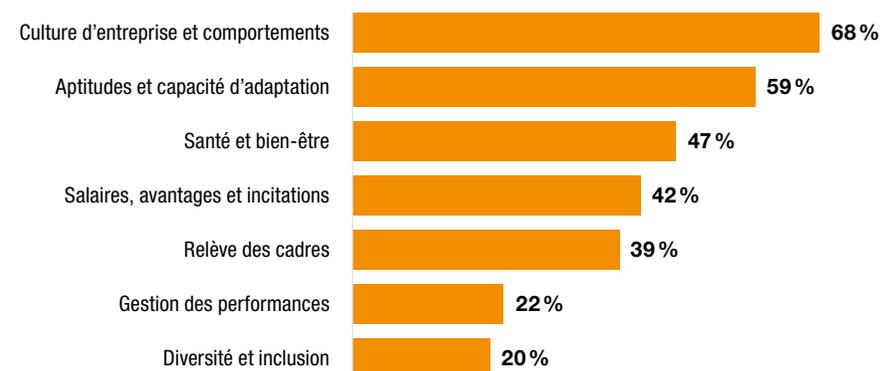


Illustration 10: Avec leur stratégie RH, les CEO misent sur la culture, les compétences et le bien-être de leur personnel.

<sup>10</sup> Cf. « The Critical Few », Jon R. Katzenbach et James Thomas, 2019

## Rémunérer individuellement les performances

Pas moins de 42 % des CEO veulent agir sur la rémunération et les incitations. Les approches de rémunération personnalisées se développent actuellement. Lorsqu'elle y recourt, l'entreprise détermine quels éléments du salaire et quelles incitations sont réellement importants pour le personnel. Elle conçoit son offre de rémunération de manière que chaque personne employée puisse choisir parmi plusieurs aspects et les pondérer individuellement. Durant la pandémie, par exemple, le souhait de privilégier le salaire fixe par rapport à la part variable a nettement augmenté, traduisant un besoin de sécurité financière.

## Se développer, c'est apprendre

La rapide mutation du monde du travail accentue l'attention portée au développement du personnel. Avec 79 % des réponses, la mise à niveau de la main-d'œuvre arrive en deuxième position dans le classement des investissements (cf. illustration 7). Actuellement, les rôles et les fonctions évoluent aussi vite que les technologies sur lesquelles ils s'appuient. Par conséquent, le contenu et les compétences nécessaires pour un travail évoluent en permanence et la demi-vie des formations diminue.

Pour pouvoir réussir une brillante carrière, il est désormais indispensable d'apprendre. S'il est bien connu que les nouvelles générations sont curieuses et ont envie d'être formées, l'on parle moins souvent de l'étonnante disposition à apprendre dont font également preuve les générations plus âgées. Les CEO et leurs responsables RH se trouvent alors confrontés à de nouveaux défis, en particulier en Suisse, où les attentes en matière d'opportunités de développement sont extrêmement fortes et constituent une caractéristique qui fait l'attractivité du pays.

La mise à niveau ne consiste pas seulement à acquérir des compétences pour travailler avec les technologies numériques. Celles-ci évoluent si rapidement que les entreprises doivent de toute façon faire en sorte que leur main-d'œuvre évolue avec les changements technologiques. Grâce à la standardisation et à l'automatisation, les tâches répétitives sont de plus en plus effectuées par des machines, ce qui permet aux individus de consacrer plus de temps à la réflexion et aux interactions. Les entreprises doivent donc développer leurs compétences en ce sens. Ainsi, les programmes de mise à niveau modernes mettent l'accent sur le savoir-être, comme par exemple l'esprit d'équipe, la capacité à communiquer, l'aptitude à gérer les critiques et les conflits, la pensée analytique, la créativité, l'empathie, les capacités organisationnelles ou encore le storytelling.

## Avouer ses faiblesses rend plus fort

Questionnés sur les sujets auxquels ils consacrent le plus de temps, les CEO ont placé la collaboration et le développement du personnel en tête avec 25 % des réponses. Le personnel est ainsi vu comme capital de l'entreprise. Qu'il le fasse en tant que chef, coach, mentor ou sponsor varie d'une entreprise à l'autre. Il est difficile pour bien des cadres d'établir un lien de proximité avec le personnel. Plus de la moitié (52 %) ne tolère aucune erreur et un nombre encore plus important ne peut se permettre de prendre des décisions stratégiques de manière autonome (cf. illustration 11). Dans la période agitée que nous traversons, les bons cadres se démarquent par le courage dont ils font preuve pour aborder les sujets importants ou épineux et admettre leurs propres faiblesses ou erreurs. Ce sont eux qui sont en mesure de préparer leur entreprise aux périodes difficiles et de la guider vers le succès une fois la tempête passée. Nous parlons à cet égard de leadership transformationnel (cf. encadré).

**Pour chacun des énoncés suivants, indiquez à quelle fréquence ils se concrétisent dans votre entreprise.**

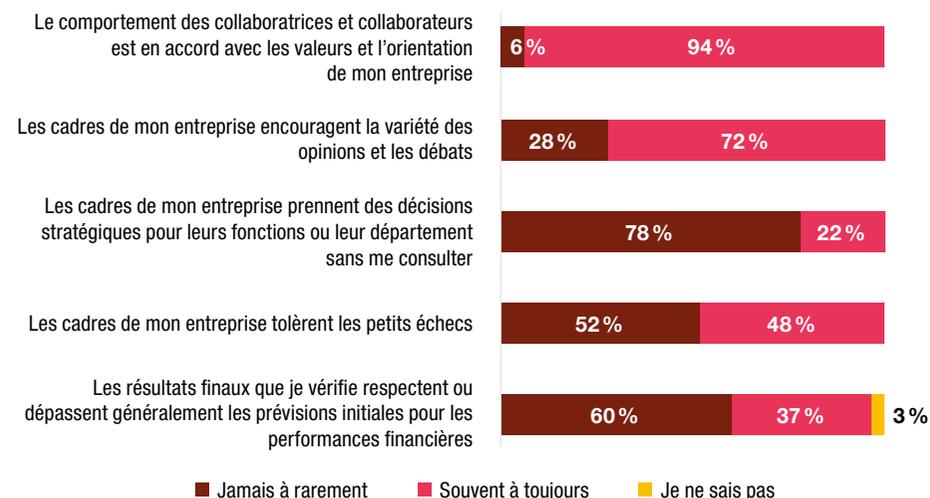


Illustration 11: Seule une minorité des cadres suisses sont en mesure ou peuvent se permettre de tolérer des erreurs et de prendre des décisions stratégiques sans leur CEO.

## Une absence d'intégration dans le métier

L'opinion des CEO sur l'intégration des besoins en main-d'œuvre dans l'activité présente et future fait l'effet d'une douche froide (cf. illustration 12). 71 % des participants à cette étude cultivent dans leur entreprise une culture de la collaboration entre les différentes unités. Pourtant, seulement 8 % des responsables du recrutement se trouvent en contact direct avec les responsables hiérarchiques pour planifier les besoins actuels et futurs en ressources humaines et en compétences. Cette estimation s'explique par plusieurs facteurs. Souvent, la hiérarchie n'a que trop peu confiance dans les RH ou considère que le recrutement relève entièrement de sa responsabilité. Dans de nombreuses entreprises, les RH sont perçues comme une fonction exécutive pure en ce qui concerne le personnel, et doivent notamment assurer la comptabilité salariale, la gestion des absences ou la publication d'offres d'emploi.

**Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux la manière dont votre entreprise met en adéquation les exigences de l'activité et les compétences et capacités actuelles de la main-d'œuvre avec les besoins futurs ?**

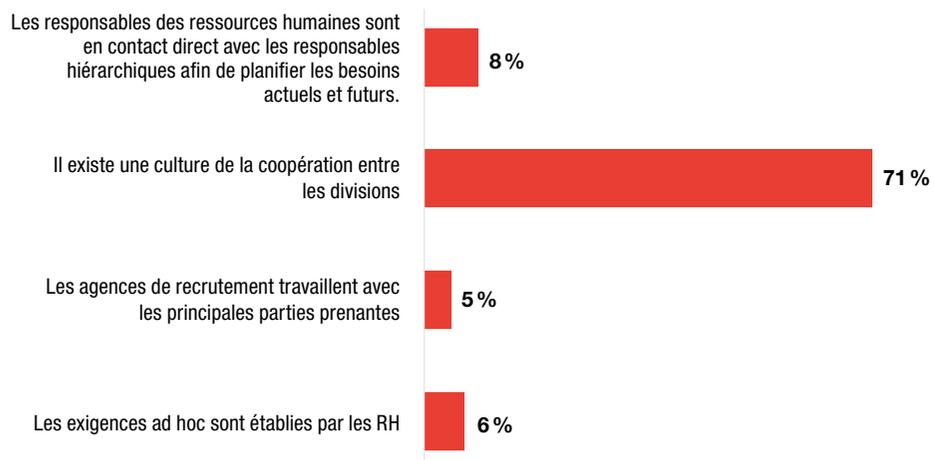


Illustration 12: La coordination entre les besoins humains et les exigences du terrain laisse à désirer.

## Qu'est-ce qu'un leader transformationnel ?

Un leader transformationnel se concentre sur la résolution des problèmes, pas sur lui-même. Il contribue à dessiner l'avenir de son entreprise en faisant preuve d'anticipation. Dans le rôle d'un « réparateur », il assure l'existence à court terme de son organisation en se concentrant sur les perturbations qui affectent actuellement l'entreprise. Le leader transformationnel peut aussi être vu comme un « repenseur ». En tant que tel, il aide son organisation à se transformer pour que sa croissance soit durable et qu'elle s'appuie sur sa résilience pour faire face aux nouvelles tâches et aux défis futurs. Par ailleurs, le leader transformationnel est un « reconfigurateur ». Il modifie les structures, les comportements et les processus de manière à offrir à l'entreprise les meilleures chances de connaître une croissance durable et d'être parée au mieux pour l'avenir.



## Au-delà de la simple rédaction d'offres d'emploi

En Suisse, peu de responsables RH siègent actuellement au sein de la direction. Le nombre de Chief Happiness Officers (CHO) se limite à une poignée. Par conséquent, peu d'entreprises procèdent à une planification stratégique des ressources humaines dans la pratique. Celle-ci est étroitement liée à la planification de l'entreprise et va donc bien au-delà de la budgétisation des postes à temps plein. Les objectifs de l'entreprise concernant les marchés, les produits ou les services y sont déclinés en un besoin de compétences et de mentalités et comparés au potentiel existant. Les écarts identifiés indiquent alors quels profils il convient de développer pour quelle tâche en interne, et qui il faut recruter.

Si la stratégie d'entreprise et la planification des ressources humaines étaient réellement associées, les RH pourraient remplir leur fonction de partenaire commercial. Il existe aujourd'hui des technologies et des méthodes intéressantes basées sur l'intelligence artificielle, telles que le social listening. Grâce à elles, les RH peuvent non seulement effectuer leurs tâches opérationnelles de manière plus efficace, mais aussi recruter de manière proactive et mettre à disposition de la direction les enseignements importants tirés à partir du personnel et des marchés du travail concernés. Les RH ont un rôle clé à jouer dans la constitution d'une image d'employeur attrayante, en tant que fournisseurs de compétences et facilitateurs. Il n'y a qu'ainsi que l'image de l'employeur peut avoir un impact positif sur l'expérience candidat, les résultats du recrutement, la satisfaction du personnel, son roulement et les performances de l'entreprise.

« Comment les responsables RH peuvent-ils appréhender la stratégie s'ils ne sont pas consultés ? Les CEO doivent impérativement mener les discussions quant à l'importance de la planification stratégique des ressources humaines et l'utilisation des RH comme facilitateurs d'affaires, surtout en Suisse. »

Myriam Denk, Associée, People & Organisation, PwC Suisse

05 Développement durable

# Affronter le déluge réglementaire



## Déluge réglementaire à l'horizon

L'actualité du développement durable est actuellement marquée par une intense activité de réglementation. D'une part, l'UE a présenté son règlement sur la taxonomie et fourni ainsi une norme de classification contraignante pour les activités économiques durables. D'autre part, elle a édicté la directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD), une directive sur l'établissement de rapports de développement durable selon les critères ESG (environnement, social, gouvernance), et lui a donné corps au travers des normes européennes de publication d'informations en matière de durabilité (ESRS). Toutes les grandes entreprises opérant dans l'UE devront les respecter au plus tôt en 2024 et au plus tard en 2028. Si la mise en œuvre de ces nouvelles réglementations demande beaucoup d'efforts, elle rend les rapports sur le développement durable comparables entre eux et fournit donc des informations précieuses pour les actionnaires et les autres parties prenantes. Il existe en outre depuis février 2022 une proposition de « Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD » émanant de la Commission européenne, avec pour but d'élargir les devoirs de diligence.

En Suisse, le contre-projet indirect à l'initiative populaire « Entreprises responsables » entre en application à compter de l'exercice 2023. Les grandes entreprises suisses d'intérêt public sont ainsi tenues d'établir un rapport annuel sur le développement durable. Le premier rapport doit être publié en 2024. Les exigences se fondent ici sur l'actuel droit européen, la directive relative à la publication d'informations non financières (NFRD). Par ailleurs, l'ordonnance de novembre 2022 définit la façon dont les entreprises concernées doivent rendre compte des questions climatiques à compter de l'exercice 2024. Les exigences de l'ordonnance se comprennent comme une obligation implicite de se doter d'objectifs de zéro émission nette basés sur la science, ce qui nécessite en outre de tenir compte des émissions indirectes. Le contre-projet indirect introduit également des devoirs de diligence en ce qui concerne le travail des enfants et les minerais et métaux provenant de zones à haut risque dans la chaîne d'approvisionnement.

En décembre 2022, le Conseil fédéral suisse a fait savoir qu'il avait opté pour une réglementation harmonisée à l'échelon international en matière de gestion durable des entreprises dans le but d'assurer la protection de l'être humain et de l'environnement. Comme les réglementations européennes vont au-delà des exigences du contre-projet indirect, le Conseil fédéral part du principe que la réglementation suisse doit être adaptée aux obligations en matière de rapports de la CSRD et aux devoirs de diligence de la CSDDD. Afin d'éviter que les entreprises suisses ne soient désavantagées par rapport à la concurrence, il entend observer de manière approfondie les évolutions en Europe au cours des deux prochaines années.



## Le monde des entrepreneurs (ré)agit

Les lois et les normes exigent donc que les entreprises concrétisent leurs déclarations, mesurent leurs objectifs de développement durable et communiquent de manière transparente. Les entreprises gèrent cette pression accrue de manière extrêmement dynamique. Plus de 30 % des grandes entreprises dans le monde et 27 % des entreprises suisses étudiées se sont engagées à atteindre le zéro émission nette (cf. illustration 13). 24 % des CEO interrogés y travaillent. Beaucoup d'entreprises hésitent toutefois à afficher un objectif de zéro émission nette, car un tel objectif fait peser des incertitudes sur les estimations et va souvent de pair avec une transformation du modèle d'affaires.

### Votre entreprise s'est-elle engagée à atteindre le zéro émission nette ?

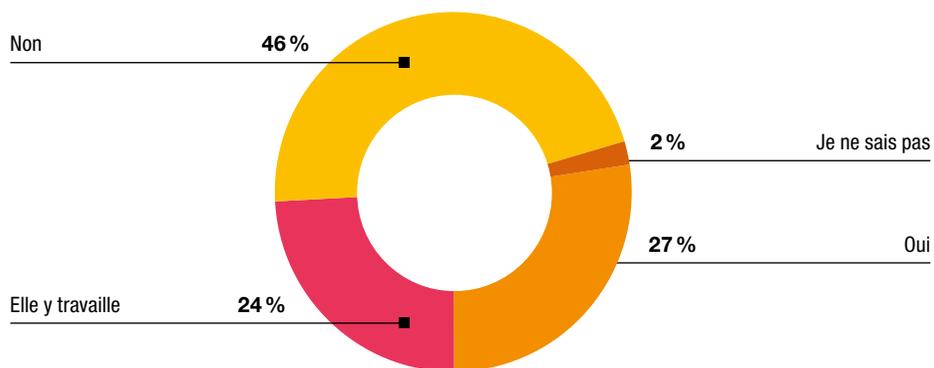


Illustration 13: Un tiers des CEO interrogés se sont engagés à atteindre le zéro émission nette.

L'agilité dont font preuve les entreprises s'exprime également au travers des affirmations des CEO quant à leur stratégie de développement durable (cf. illustration 14). 87 % ont élaboré une stratégie basée sur les données ou y travaillent. 85 % conçoivent de nouveaux produits et procédés respectueux du climat ou les ont déjà intégrés. Par ces mesures, les entreprises traduisent en actes concrets leurs objectifs en matière de développement durable et ont pour ambition de pouvoir mesurer leurs objectifs climatiques (ce que la loi exige de manière toujours plus pressante).

### Vous trouverez ci-après une liste de mesures que les entreprises peuvent prendre pour se prémunir contre les risques liés au changement climatique. Quel énoncé décrit le mieux l'état d'avancement de ces mesures dans votre entreprise ?

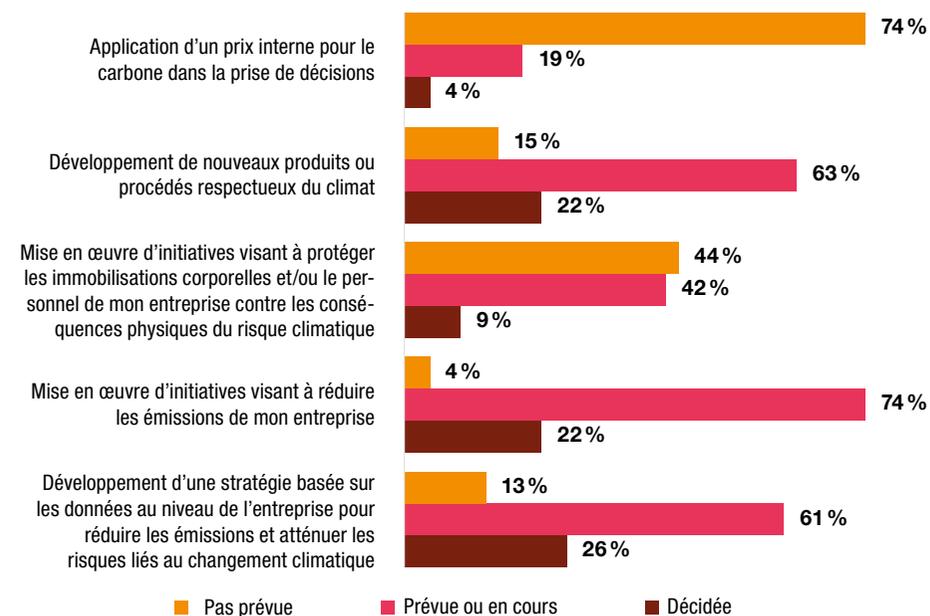


Illustration 14: Les entreprises répondent aux risques du changement climatique et aux exigences réglementaires par des mesures concrètes.

## Définir un profil de risque global

La part des CEO qui jugent extrêmement grand l'impact des risques climatiques sur leur entreprise passe de 4 % pour les 12 prochains mois à 11 % pour les cinq prochaines années. Les décideurs considèrent manifestement que les perturbations les plus souvent citées dans le classement des menaces peuvent être dépassées à court ou moyen terme, alors que les défis à long terme du changement climatique – avec ses conséquences attendues sur les êtres humains, l'économie et la nature – persisteront.

Pour que le profil de risque du changement climatique soit parlant, ses effets sur les actifs, la continuité de l'activité ou l'accès aux ressources financières sont également importants, au-delà des exigences réglementaires. Les entreprises ne peuvent élaborer leur plan de décarbonation spécifique qu'en évaluant objectivement la situation réelle. Il est pour cela nécessaire de considérer le développement durable de manière globale, par exemple en l'intégrant dans une gestion globale des risques. Il est utile ici de s'intéresser brièvement au type et à l'intensité des risques climatiques.

- Les **risques physiques**, tels que l'élévation du niveau des mers due au réchauffement de la planète, les étés caniculaires, les intempéries et les autres phénomènes météorologiques extrêmes, ont un impact direct et sont à l'œuvre depuis longtemps déjà. En effet, leurs causes sont apparues il y a de nombreuses années et l'atmosphère réagit avec un fort décalage dans le temps. En raison de la latitude, ils sont moins prononcés en Suisse. C'est ainsi que les CEO interrogés n'accordent qu'une faible priorité à la protection de leur entreprise contre les risques physiques en Suisse; 44 % ne s'y sont pas préparés (cf. illustration 14).
- Les **risques liés à la transition** décrivent la perte ou le gain de valeur résultant du passage à une économie de zéro émission nette. Ils apparaissent suite à des changements politiques, réglementaires, technologiques et sont relatifs aux préférences des consommateurs (cf. La transformation de la clientèle, page 19). Presque tous les CEO interrogés (96 %) mettent en place des initiatives de réduction des émissions et une nette majorité (85 %) prévoit ou utilise de nouveaux produits ou procédés respectueux du climat (cf. illustration 14). Ces deux mesures leur permettent de réduire les risques de transition au travers des coûts du CO2 déjà supportés ou désormais intégrés.

## Le cas de conscience des coûts

Dès qu'une entreprise concrétise ses déclarations par des mesures correspondantes, la question des coûts devient centrale. Quel peut et doit être le prix de la durabilité ? Il est aussi possible de formuler cette question de manière un peu plus offensive : pouvons-nous nous permettre d'agir ou de ne pas agir ? Il est déconseillé d'intervenir sans grande conviction, au risque de tomber dans l'écoblanchiment (cf. L'écoblanchiment, page 31).

Les CEO se montrent encore réservés quant à l'intégration des coûts climatiques. 74 % indiquent ne pas appliquer de tarification interne du CO2 dans leur prise de décisions; contre seulement 54 % à l'échelle mondiale. Cependant, 83 % des CEO suisses interrogés relèvent que les risques climatiques ont un impact sur leur profil de coûts, par exemple en raison du respect de nouvelles prescriptions, des amortissements sur les actifs ou encore des engagements d'assurance. L'intégration des émissions par le législateur et les autres régulateurs peut prendre différentes formes.

- Avec le **modèle d'ajustement carbone aux frontières**, les matières premières néfastes pour le climat, telles que le béton ou les combustibles fossiles, sont soumises à une taxe à l'importation.
- La **taxe carbone directe** sur certains produits répartit directement les coûts des risques climatiques entre les acheteurs. En Allemagne, par exemple, une taxe carbone est prélevée depuis janvier 2021 sur l'essence, le diesel, le fioul et le gaz.
- Instaurer un **mécanisme de droits d'émission** revient à fixer le plafond des émissions de gaz à effet de serre que les entreprises intégrées dans le marché des droits peuvent générer dans l'ensemble. Les entreprises ont la possibilité d'échanger leurs certificats d'émission. Le système européen d'échange de quotas d'émission, qui constitue l'instrument central de protection du climat de l'UE, suit ce principe.
- Avec l'**intégration indirecte**, c'est l'information qui influence le marché. Ainsi, les investisseurs peuvent par exemple sanctionner les entreprises qui n'atteignent pas les objectifs de durabilité en vendant leurs participations ou en s'abstenant d'en prendre.

## Repenser la chaîne d'approvisionnement

85% des décideurs pensent que le changement climatique va affecter leurs chaînes d'approvisionnement, 26% s'attendent même à ce que les conséquences soient fortes ou très fortes (cf. illustration 15). Ces estimations montrent à quel point les entreprises et l'économie mondiale sont dépendantes des chaînes d'approvisionnement. L'empreinte carbone de nombreuses entreprises est en grande partie due aux émissions du scope 3 situées en dehors de leur propre champ d'action (émissions indirectes générées le long de la chaîne de valeur). Le fait que les CEO aient identifié la chaîne d'approvisionnement comme un puissant levier d'action sur le climat renforce la tendance actuelle à la régionalisation croissante des chaînes d'approvisionnement ainsi qu'à l'intégration en amont (cf. chapitre Croissance, page 14).

Avec le changement climatique, ce sont aussi la perte de la biodiversité et les droits humains qui comptent dans la chaîne d'approvisionnement du point de vue de la Suisse. Sur ces deux sujets, la réglementation évolue de manière similaire, bien que légèrement à contretemps, avec actuellement l'élaboration et le renforcement de lois et de normes. Il convient tout particulièrement de mentionner la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), qui propose une gestion des risques et des publications relatives à la biodiversité. La proposition de CSDDD entend par ailleurs harmoniser les réglementations nationales qui émergent dans ce domaine. Ces devoirs de diligence européens étant supérieurs aux prescriptions du contre-projet indirect récemment entrées en vigueur, le régulateur suisse va alors se trouver contraint d'intervenir. Les entreprises vont bientôt être forcées d'intégrer aussi ces exigences dans leur stratégie d'approvisionnement.

**Dans quelle mesure pensez-vous que les domaines de votre entreprise suivants vont être touchés par les risques climatiques au cours des 12 prochains mois ?**

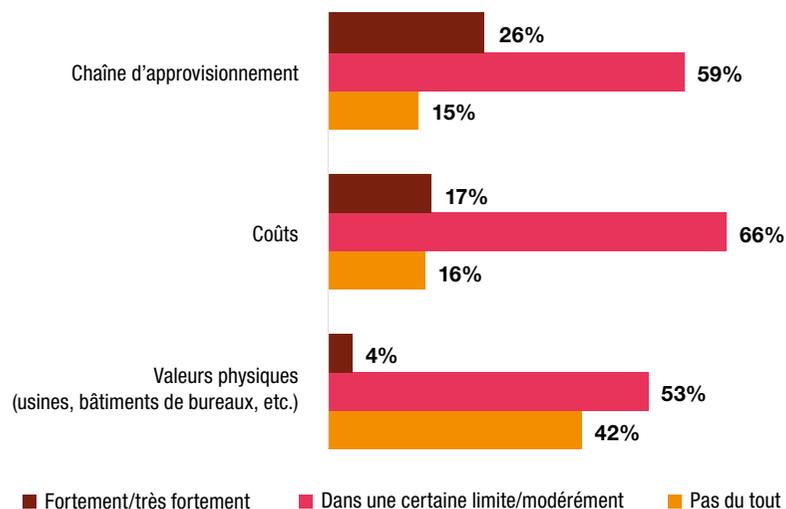


Illustration 15: Si la chaîne d'approvisionnement est la plus touchée par les risques climatiques, elle offre dans le même temps une solide impulsion.



## Nouvelle pénurie, nouvelle priorité

Les prix de l'énergie ont un impact immédiat sur la rentabilité et constituent un des facteurs qui vient directement perturber l'évolution de la conjoncture. 41 % des participants à l'étude souhaitent investir dans l'exploitation de nouvelles sources d'énergie au cours des 12 prochains mois. Comme d'autres décisions déjà évoquées, celle-ci est motivée par des considérations aussi bien à court terme qu'à long terme, car elle implique d'énormes adaptations au niveau des infrastructures, ce qui a un coût. Par exemple, si une entreprise de transport remplace sa flotte de véhicules diesel par des camions électriques, elle doit non seulement construire de nouvelles stations-service et recruter des chauffeurs possédant les compétences requises, mais aussi adapter l'ensemble du processus logistique, de la planification et la maintenance des véhicules à la répartition modale et la communication avec la clientèle, en passant par le transbordement et la logistique du stockage. Enfin, même si les entreprises diversifient leur mix énergétique, il ne leur est malgré tout pas toujours possible de se passer des combustibles fossiles comme principale source d'énergie, tout simplement parce que les quantités nécessaires ne peuvent être fournies par les sources vertes.

## Une marge d'évolution porteuse d'avenir

Lors de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques 2022 (la COP 27), les pays se sont accordés sur une déclaration d'intention très vague. Pourtant, avec le changement climatique et les évolutions à l'œuvre dans le monde, les besoins, contraintes et possibilités opérationnels de l'économie dans dix ans seront très différents de ce qu'ils sont aujourd'hui. Ce que vit actuellement la planète ne fait que détourner temporairement notre regard d'une inévitable décarbonation. Les investisseurs, le personnel et les autres parties prenantes attendront alors des entreprises qu'elles évaluent les risques et y réagissent correctement. Au cours de cette mutation, les leaders sauront voir et saisir les opportunités sous forme d'amélioration de l'efficacité, d'économies ou de renforcement de la confiance. La dynamique actuelle au sein des entreprises peut potentiellement être à l'origine de ce que les acteurs politiques échouent actuellement à enclencher : une profonde transformation. Les CEO continuent ainsi de jouer un rôle clé en matière de développement durable.

« Ce que vit actuellement la planète ne fait que détourner temporairement notre regard d'une inévitable décarbonation. Les investisseurs, la clientèle et les autres parties prenantes attendent des entreprises qu'elles évaluent les risques et y réagissent correctement. Les leaders sauront voir et saisir ce changement de mode de pensée comme une opportunité. »

**Craig Stevenson**, Partner for Sustainability and Climate Change, PwC Suisse

# 50 nuances de vert

## Intérêt croissant et marché haussier

L'intérêt pour les produits (financiers) durables grandit à une vitesse fulgurante. Le rapport «Sustainable Investing Capabilities of Private Banks 2022»<sup>11</sup> fait observer que le taux de croissance des actifs immobilisés durables gérés par les banques privées suisses a presque doublé depuis 2019, passant d'environ 16 % à 28 %. En parallèle, les risques d'abus augmentent : la porte est ouverte à l'écoblanchiment sur la place financière.

## Défi n° 1

L'écoblanchiment, qui consiste à présenter un produit ou un service de manière plus verte et durable qu'il ne l'est en réalité, est actuellement considéré comme l'un des plus grands défis pour les investisseurs et les établissements financiers. L'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) définit l'écoblanchiment comme le fait d'induire en erreur, volontairement ou non, la clientèle et les investisseurs sur les propriétés prétendument durables de produits et services financiers. Cette tromperie va de la dénomination trompeuse au défaut intrinsèque des produits financiers, en passant par le «greenwashing», c'est-à-dire quand les établissements financiers croient vraiment au développement durable, mais ne parviennent pas aux effets et résultats communiqués et envisagés.

## Le cadre de référence de PwC pour l'écoblanchiment

Pour comprendre la complexité de l'écoblanchiment et évaluer la situation actuelle, PwC a développé un cadre de référence qui analyse les produits financiers durables sur la base des scénarios d'écoblanchiment établis par les autorités. Il associe des éléments du produit, l'information fournie, la stratégie de placement, les données et l'évaluation. Une analyse menée par PwC sur un total de 220 fonds de développement durable en 2022 a permis de tirer les conclusions suivantes :

- La plupart des fonds de développement durable actuels sont «vert clair», et plus des deux tiers sont investis en actions.
- L'information fournie est d'ordre général, non structurée, vague et souvent difficile à trouver. Il manque des indicateurs ESG contraignants, tels que l'empreinte carbone, les objectifs fondés sur la science, l'évolution de la température ou encore les scopes 1 à 3.
- Les stratégies de placement employées sont incohérentes. Aucun axe n'est suivi sur les volets du social et de la gouvernance.
- La plupart des banques utilisent des données provenant d'agences de notation externes, dont la transparence est discutable au vu de l'absence de contrôles appropriés.

## Gérer la complexité et la transparence

Beaucoup de choses se passent actuellement sur le marché pour mieux protéger les investisseurs de l'écoblanchiment et leur apporter plus de transparence, que cela provienne du régulateur ou d'initiatives du secteur lui-même. Le système de classification de la taxonomie de l'UE fixe par exemple une liste d'activités économiques écologiquement durables. Différentes autorités de surveillance nationales ont par ailleurs publié des directives. Toutes cherchent à améliorer la transparence et à se concentrer sur la publication des informations relatives aux produits financiers et fonds durables, notamment selon des critères ESG. Bien que ce soient les autorités de surveillance qui définissent le cadre de ce marché, les fournisseurs et les établissements financiers restent eux-mêmes tenus d'empêcher l'écoblanchiment. Cela passe par des stratégies de placement durables, des indicateurs adéquats, une communication ouverte et des outils sophistiqués permettant de mesurer et justifier le tout.

<sup>11</sup> Cf. «Sustainable Investing Capabilities of Private Banks, Report #4: Assessment of 20 Private Banks», Université de Zurich et PwC Suisse, 2022

# Contact

## Étude mondiale

Les résultats et l'interprétation de l'étude «26th Annual Global CEO Survey» de PwC Global sont disponibles sur : [www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

## Vos contacts 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 instructifs et l'exhaustivité des informations de fond qu'ils nous ont fournies.

**Edition suisse de la 26<sup>e</sup> étude «Annual Global CEO Survey»**

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