



Résultats suisses de la 29^e « Global Annual CEO Survey »

Innover dans l'incertitude à l'ère de l'IA

Questions clés pour les dirigeants d'entreprise
suisses pour 2026 et au-delà



54 %

des CEO suisses nous ont confié
que leur principale inquiétude est
de savoir s'ils se transforment assez
rapidement pour suivre l'évolution
de la technologie et de l'IA.

**Poursuivez la lecture de notre résumé
pour plus d'informations et ainsi que
les questions essentielles que les
dirigeants suisses devront se poser
en 2026 et au-delà.**

Themes



**Diriger avec résilience dans
un monde de polycrise**



**Réaliser la valeur
de l'IA**



**Innover dans une économie
en reconfiguration**



**Naviguer le présent tout en
façonnant l'avenir**



Gustav Baldinger
CEO, PwC Suisse

Chers lecteurs et collègues CEO,

À l'aube de 2026, l'incertitude demeure une caractéristique majeure du paysage économique, tant au niveau mondial que suisse. Notre dernière enquête CEO révèle que la confiance dans la croissance du chiffre d'affaires s'est affaiblie face aux conflits géopolitiques, aux risques cybernétiques et aux perturbations technologiques. Pourtant, les PDG suisses ne restent pas immobiles. Transformer la manière dont les entreprises opèrent et créent de la valeur, investissent dans l'innovation et construisent leur viabilité à long terme sont des thèmes qui occupent les dirigeants d'entreprise suisses. Et ils sont essentiels pour assurer la compétitivité tant sur les marchés locaux que mondiaux.

L'intelligence artificielle (IA) occupe une place centrale dans cette transformation. Bien que nos données montrent que la plupart des entreprises n'ont pas encore obtenu de retours significatifs, celles qui construisent de solides bases en IA en établissant la bonne stratégie, gouvernance et culture prennent déjà une longueur d'avance. Par ailleurs, nos résultats montrent que les entreprises qui combinent une forte capacité d'innovation à un niveau de confiance plus élevé surpassent leurs concurrents en termes de croissance et de rentabilité. Pour les entreprises suisses, cela signifie équilibrer l'aversion au risque avec des initiatives audacieuses en matière d'innovation et combler les lacunes dans leur résilience opérationnelle.

La voie à suivre exige un leadership engagé et une vision à long terme. Les enjeux urgents actuels – tarifs, perturbations des chaînes d'approvisionnement et incertitudes réglementaires – ne doivent pas faire oublier l'importance d'investir dans les capacités qui définiront la prochaine décennie. La réinvention n'est plus une option, mais bien la clé d'un succès durable. Conduisons avec agilité, clairvoyance et détermination pour façonner un avenir résilient pour les entreprises suisses dans une économie mondiale en rapide évolution.

Diriger avec résilience dans un monde de polycrise

Exposition à des menaces clés au cours des 12 prochains mois

Affichant uniquement des réponses « Très exposé » ou « Extrêmement exposé »

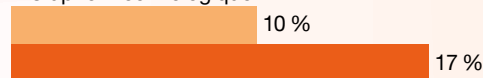
Risques cybernétiques



Conflit géopolitique



Disruption technologique



Disponibilité des compétences clés



Volatilité macroéconomique



Tarifs



Changement climatique



■ 2025 ■ 2026

Les dirigeants font face à un mélange de risques de plus en plus complexe, souvent simultanément. Les entreprises qui construisent des modèles opérationnels résilients sont les mieux placées pour naviguer dans ces eaux incertaines.



La disruption technologique s'accroît alors que la géopolitique et l'incertitude économique persistent

Comment construire une résilience pour prospérer dans un monde où les modèles économiques peuvent être perturbés du jour au lendemain ?

La dépendance de la Suisse aux exportations expose particulièrement les entreprises du pays aux chocs extérieurs. Seuls 19 % des CEO suisses estiment disposer d'une flexibilité suffisante pour répondre aux fluctuations de l'offre dans une large ou très large mesure (contre 28 % en moyenne mondiale).

Vos prochaines étapes : Faites de l'évaluation des risques géopolitiques une partie centrale de votre stratégie. Diversifiez vos fournisseurs, mesurez votre exposition aux risques face au changement climatique, renforcez votre agilité opérationnelle et gardez des plans de secours prêts.

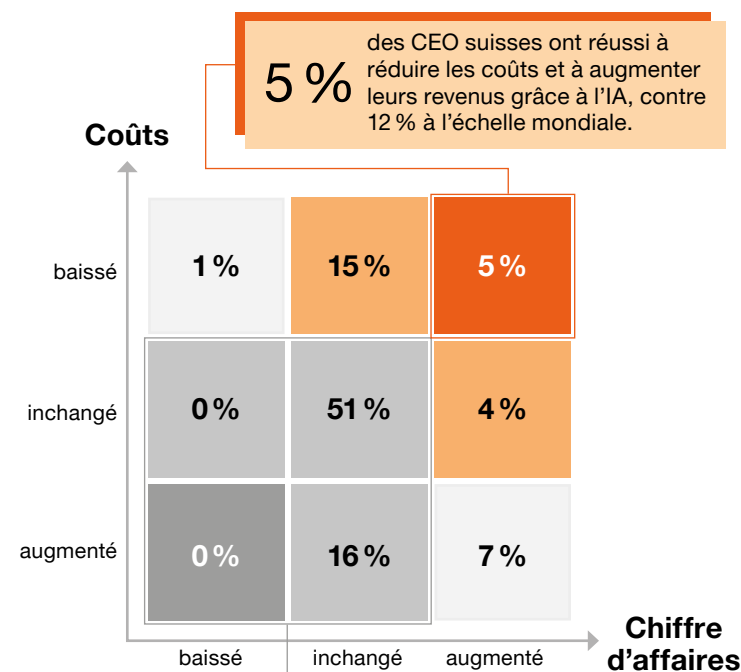
Disposons-nous d'un plan clair pour transformer la volatilité en avantage concurrentiel ?

Le nombre croissant de menaces et la montée en complexité ont freiné l'optimisme des CEO suisses, dont les perspectives de croissance du chiffre d'affaires sur 3 ans sont passées de 49 % l'an dernier à 32 % cette année. Pourtant, ce sont précisément les périodes d'instabilité qui récompensent ceux qui osent agir avec audace.

Vos prochaines étapes : testez vos stratégies, comparez-vous aux normes du secteur et cultivez constamment un esprit de réinvention. Dans l'incertitude se cachent les meilleures opportunités de croissance.

Réaliser la valeur de l'IA

Impact de l'IA sur les entreprises au cours des 12 derniers mois



67 %

des entreprises suisses ne voient pas encore de potentiel de croissance de l'IA.



À mesure que l'IA s'accélère, peu d'entreprises ont réalisé leur impact sur les coûts et le chiffre d'affaires

Les CEO suisses ont rapporté l'un des niveaux d'adoption les plus élevés de l'IA lors de l'enquête de l'année dernière. Pourtant, les résultats de cette année montrent que nous en sommes encore au début de l'ère de l'IA, alors que les entreprises doivent faire face à des coûts initiaux plus élevés et à la nécessité d'étendre l'usage de l'IA bien au-delà des projets pilotes.

Comment passer du stade des projets pilotes à un investissement structuré dans la mise en place de bases solides en IA ?

Qu'est-ce qui freine un virage plus affirmé vers l'IA pour stimuler la croissance des chiffres d'affaires ?



79 % des CEO suisses déclarent avoir une culture d'entreprise favorable à l'adoption de l'IA ; ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne mondiale (69 %). Mais les dirigeants suisses accusent un retard dans la définition d'une feuille de route claire et l'attraction de talents IA de haut niveau. Si beaucoup estiment que le rythme du changement est rapide et que les efforts de l'entreprise sont trop dispersés, se concentrer sur les bonnes bases peut les aider à se préparer pour l'avenir.

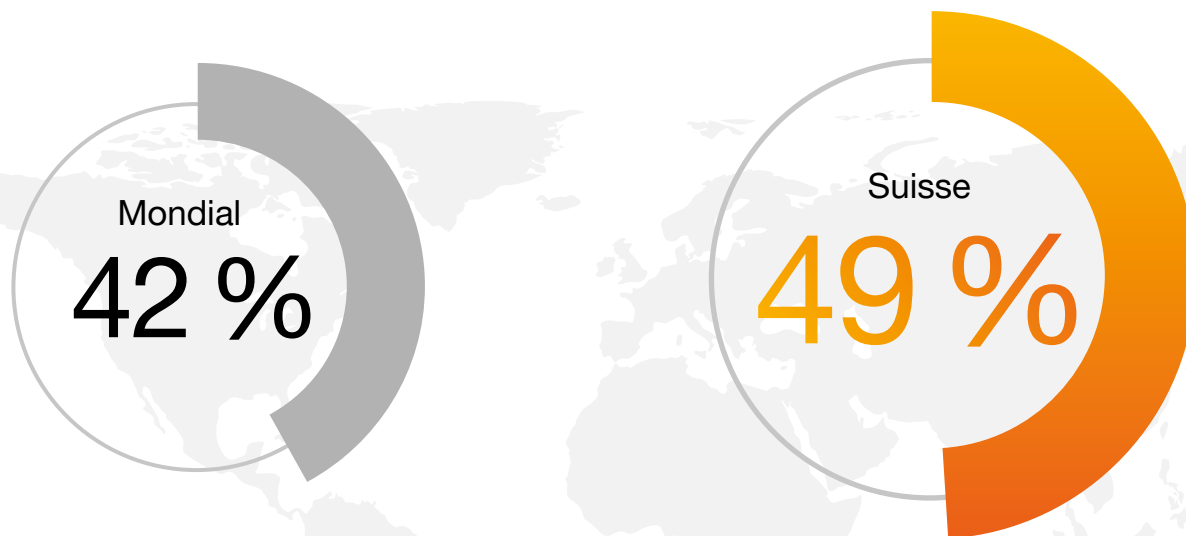
Vos prochaines étapes : Maintenez une culture d'innovation et de curiosité, mobilisez le capital nécessaire pour atteindre vos objectifs, développez une stratégie claire et une feuille de route en matière d'IA. Et n'oubliez pas l'élément humain : attirer et fidéliser des talents qualifiés reste un enjeu majeur surtout à l'ère de l'IA.

Jusqu'à présent, seulement 16 % des CEO suisses déclarent avoir réalisé des gains de revenus grâce à l'IA, contre 29 % à l'échelle mondiale. 14 % affirment avoir appliqué l'IA pour générer de la demande, 11 % dans les produits, services et expériences, et 14 % pour orienter la stratégie, dans une large ou très large mesure. Face à l'accélération des disruptions technologiques et à la convergence croissante des secteurs, l'IA possède un potentiel immense pour créer de nouvelles sources de valeur pour les entreprises.

Vos prochaines étapes : prioriser les projets d'IA présentant un lien clair avec le compte de résultat, favoriser une utilisation accrue de l'IA en front office pour faciliter le travail de vos collaborateurs, et mettre l'IA au service des clients.

Innover dans une économie en reconfiguration

Entreprises en concurrence en dehors de leurs propres industries ou secteurs au cours des 5 dernières années



Les CEO suisses rapportent pénétrer de nouveaux secteurs à un rythme supérieur à la moyenne mondiale. Toutefois, se concentrer sur l'innovation comme avantage concurrentiel reste crucial pour maintenir un avantage compétitif sur un marché mondial en évolution rapide.



À mesure que les secteurs convergent, les innovateurs prennent de l'avance

Comment tirer parti de nos avantages concurrentiels pour créer de nouvelles sources de valeur dans des secteurs émergents ?

Les frontières entre les secteurs s'estompent, et près de la moitié des CEO suisses franchissent ces frontières à la recherche de croissance. Les CEO qui naviguent entre secteurs bénéficient d'avantages tangibles, tels que des marges supérieures et une confiance renforcée dans leurs perspectives de croissance. Avec des enjeux majeurs pour certains des secteurs phares en Suisse, tels que la pharma et les sciences de la vie et la gestion d'actifs et de patrimoine, il n'y a pas de meilleur moment pour explorer ces nouveaux domaines de croissance.

Vos prochaines étapes : Identifiez des opportunités qui offrent des capacités complémentaires et une flexibilité opérationnelle. Améliorer les systèmes et environnements de données pour faciliter la collaboration avec de nouveaux partenaires et clients. Restez vigilant face aux défis venant de directions inattendues.

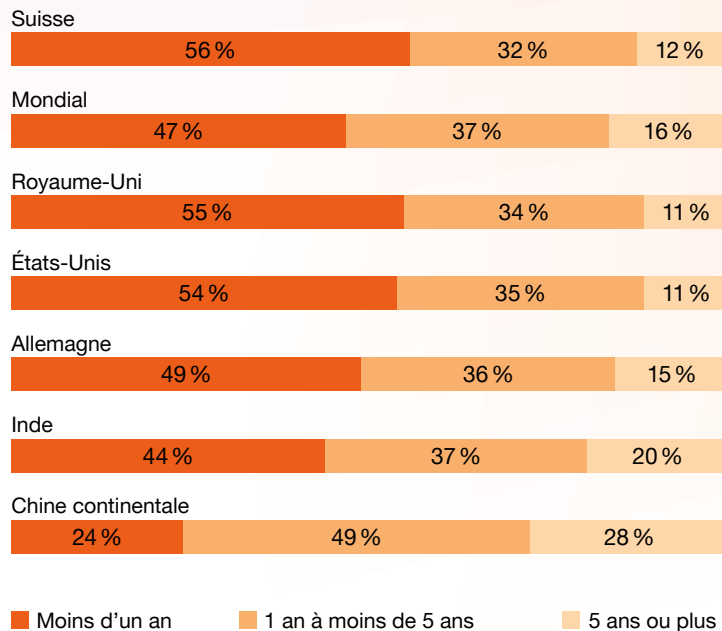
Trouvons-nous le bon équilibre entre la préservation de la qualité et de la confiance et l'acceptation du niveau de risque nécessaire pour innover rapidement ?

Les CEO suisses sont particulièrement prudents vis-à-vis du risque d'innovation : seulement 12 % déclarent tolérer un risque élevé dans les projets d'innovation, contre 25 % à l'échelle mondiale. Cette prudence reflète la solide réputation de la Suisse en matière de qualité et de fiabilité. Toutefois, dans un monde où la rapidité et les paris audacieux définissent souvent les leaders du marché, une aversion excessive au risque pourrait freiner la croissance et restreindre la compétitivité.

Vos prochaines étapes : Passez en revue vos pratiques d'innovation. Éliminez les projets peu porteurs et investissez dans des centres dédiés. Intégrez des tests rapides et une collaboration externe dans votre culture et vos systèmes. Remplacez l'aversion au risque par une expérimentation courageuse, maîtrisée, et guidée par une vigilance constante.

Naviguer le présent tout en façonnant l'avenir

Le temps des CEO est réparti sur différents horizons temporels



Plus de la moitié du temps des CEO suisses est consacré à l'horizon à court terme

À mesure que les risques à court terme augmentent, les dirigeants se concentrent souvent sur les défis urgents. Mais pour prospérer, ils doivent se libérer de la tyrannie de l'urgence – regarder à travers le télescope, pas seulement au microscope.

Mon agenda reflète-t-il les priorités sur lesquelles je dois me concentrer pour assurer la viabilité à long terme de mon entreprise ?

Une transformation durable exige un engagement sur plusieurs années. Pourtant, seulement 12 % du temps des CEO suisses est consacré à réfléchir sur un horizon de 5 ans ou plus, et 43 % d'entre eux estiment que leur entreprise dispose de processus bureaucratiques inutiles. Les dirigeants doivent repenser la gestion de leur temps et celle de leurs équipes, tout en simplifiant les mécanismes internes qui freinent le progrès.

Vos prochaines étapes : réévaluez constamment votre allocation du temps. Maîtriser l'équilibre entre priorités pressantes et investissements visionnaires permet de distinguer les leaders efficaces. Donnez l'exemple et encouragez vos collaborateurs les plus talentueux à faire de même

Comment anticipons-nous l'évolution de la direction et de la main-d'œuvre de notre organisation pour rester en avance sur la disruption technologique ?

L'IA et la technologie transforment la main-d'œuvre – 42 % des CEO suisses s'attendent à une diminution du nombre de jeunes employés dans les trois prochaines années en raison de l'IA. Pourtant seulement un quart croit fermement que leur entreprise peut attirer des talents hautement qualifiés, et seulement 28 % estiment que leurs équipes dirigeantes sont équipées pour saisir de nouvelles opportunités issues de la disruption technologique.

Vos prochaines étapes : Orienter les efforts vers le développement du leadership afin de renforcer les capacités d'anticipation. Investissez dans la requalification et créez des parcours professionnels pour renforcer les parcours de leadership. Communiquez clairement sur l'avenir, en sollicitant l'avis et l'engagement de vos collaborateurs. Les employés très optimistes quant à l'avenir de leur rôle au sein de leur organisation sont deux fois plus motivés que ceux qui ne le sont pas, selon une enquête PwC de 2025 menée auprès de près de 50 000 travailleurs mondiaux.

Découvrez l'ensemble des résultats suisses

Pour approfondir les données suisses et les principaux résultats de la 29^e enquête annuelle mondiale des CEO de PwC, visitez notre site interactif :

www.pwc.ch/ceo-survey

Étude mondiale

Les résultats mondiaux et l'interprétation de la 29^e enquête annuelle mondiale des CEO sont disponibles sur : **www.ceosurvey.pwc**

Votre personne de contact en Suisse

Gustav Baldinger

CEO, PwC Suisse

+41 58 792 16 13

gustav.baldinger@pwc.ch

[linkedin.com/in/gustav-baldinger/](https://www.linkedin.com/in/gustav-baldinger/)



www.pwc.ch/ceo-survey

© 2026 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.