

24<sup>e</sup> édition suisse de l'étude « Annual Global CEO Survey »

# Vers l'avenir avec optimisme et dynamisme

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



# Sommaire



**01** Editorial 4



**02** Croissance 5



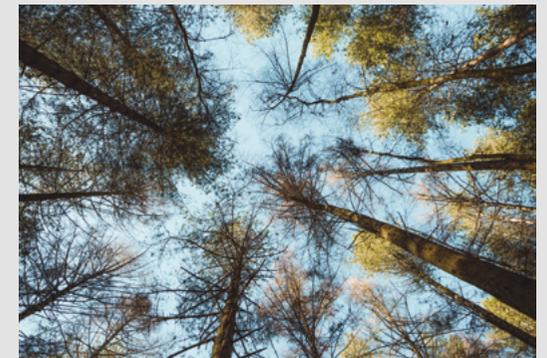
**03** Cybersécurité 10



**04** Upskilling 13



**05** Développement durable 16



**06** Contact 20

## Conception de l'étude

24<sup>e</sup> édition suisse de l'étude « Annual Global CEO Survey »

### Participants à l'étude

La présente étude 2021 se base sur le « 24th Annual Global CEO Survey » de PwC Global. Les participants ont été interrogés en janvier 2021. Au total, 5050 CEO ont été questionnés dans 100 pays, dont 111 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 111 entreprises dont les CEO ont participé à l'enquête suisse, 6 ont un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards de francs, 16 ont un chiffre d'affaires compris entre 1 milliard de francs et 9.999 milliards de francs, 51 ont un chiffre d'affaires compris entre 101 et 999 millions de francs et 32 ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 100 millions de francs. 22 % de ces entreprises sont cotées en Bourse, 66 % sont en mains privées et 12 % relèvent du secteur public. 42 % des participants à l'étude représentent des entreprises familiales suisses dont au moins 32 % des actions sont détenues par la famille.

### Présentation

Le groupe cible de la 24<sup>e</sup> édition suisse inclut – sauf mention contraire – 111 CEO d'entreprises basées en Suisse. Les résultats ne totalisent pas toujours 100 % à cause des arrondis et de l'exclusion totale ou partielle des réponses « ni l'un ni l'autre » et « ne sais pas ».



# DE CEO à CEO

Chère lectrice, cher lecteur,

VUCA et COVID-19: deux acronymes qui nous tiennent actuellement, en notre qualité de décideurs, en état d'alerte nuit et jour. Le premier désigne l'état d'urgence actuel dans lequel est plongé notre monde, caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. Le second est probablement la pire pandémie depuis des siècles et constitue notre préoccupation principale depuis des mois.

Difficile de résumer la réponse à ces quelques lettres en peu de mots. Cette réponse peut varier considérablement en fonction de l'actualité politique et réglementaire, des secteurs, des marchés, des priorités entrepreneuriales et personnelles. Même si nous prenons nos décisions dans une perspective d'anticipation, leur représentation n'en reste pas moins un instantané.

Néanmoins, un élément nous unit, en tant que CEO, au-delà de tous les défis, et cet élément, c'est le changement. Dans un monde marqué par VUCA et le COVID-19, le changement est devenu le principe fondamental permettant d'assurer la survie et l'avenir. Il faut du courage pour affronter cette transformation, la reconnaître et la saisir comme une opportunité. Seuls les acteurs capables de se transformer peuvent faire face à la force centrifuge d'un monde qui tourne de plus en plus vite avec un élan équivalent.

Depuis 24 ans, nous examinons dans l'« Annual CEO Survey » de PwC Global la façon dont nous, CEO, percevons et utilisons ces forces, la nature de nos attentes et comment nous planifions. Cette année, pour la deuxième fois consécutive, nous avons évalué séparément les points de vue des dirigeants suisses. Les résultats sont présentés ici, divisés en quatre chapitres – Croissance, Cybersécurité, Upskilling et développement durable – complétés par les explications, les interprétations et les recommandations de nos experts. Un bref synopsis pour vous mettre en appétit: le COVID-19 a accéléré la transformation et les chefs d'entreprise suisses envisagent la croissance économique avec optimisme. En Suisse, cet optimisme est porté par une solidité systémique avec notamment des approches politiques équilibrées, une aide financière rapide, la paix sociale, un haut degré d'innovation et une grande confiance dans nos structures étatiques et privées. En tant que CEO suisses, nous considérons les nouvelles technologies et le rythme effréné de leur évolution comme une opportunité de se transformer de manière plus ciblée et de gérer efficacement les effets de la pandémie.

La cybercriminalité se classe au deuxième rang des préoccupations du moment. En effet, le COVID-19 a donné un nouvel élan à la criminalité virtuelle. En Suisse, nous avons clairement besoin d'un plan d'action pour lutter face aux cyberattaques. Même si en tant que décideurs, nous sommes déterminés à investir dans notre cybersécurité, nous n'adaptions pas nos systèmes de sécurité au même rythme que nous transformons nos entreprises. La situation est bien différente en ce qui concerne les ressources humaines. En notre qualité de CEO suisses, nous considérons que la disponibilité des compétences clés constitue un risque majeur. En même temps, nous sommes confiants dans notre capacité à y faire face. Nous sommes bien conscients de l'importance de la technologie et de l'automatisation, mais nous estimons que les aspects humains sont tout aussi essentiels pour une transformation réussie. Cette attitude nous permettra de nous doter des talents et des compétences nécessaires, même dans un petit pays comme la Suisse.

Avec cette publication, nous souhaitons vous aider à affronter le COVID-19, VUCA et vos autres défis avec une vision d'ensemble à 360 degrés, un avis éclairé et des décisions ciblées. Nous considérons en effet qu'il nous incombe de contribuer au développement de notre monde (du travail) et d'œuvrer à une transformation durable de l'économie et de la société suisses.

Je vous souhaite une agréable lecture qui vous apportera, je l'espère, d'intéressantes pistes de réflexion.

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Suisse





## 02 Croissance

# Vague d'optimisme et accélération de la transformation

### Beaucoup d'espoir dans l'économie mondiale

Les CEO des entreprises suisses sont extrêmement confiants quant à la reprise économique (cf. illustration 1). Ce sentiment contraste fortement avec l'enquête de l'année précédente. 67 % des participants suisses à l'étude sont optimistes quant à la croissance économique au cours des 12 prochains mois. En 2020, ils n'étaient que 23 %. Cette année, l'ensemble des personnes interrogées (76 %) est encore plus optimiste.

L'appréhension des Suisses devant les incertitudes pesant sur la croissance économique reste élevée. 71 % des personnes interrogées sont inquiètes, contre 83 % au niveau mondial. Ce scepticisme est probablement lié au climat VUCA qui règne globalement et s'explique également par

le flou qui subsiste quant à l'évolution de la pandémie. Il faut dire que les crises vont de pair avec une accumulation d'incertitudes. Des mesures telles que l'indemnisation du chômage partiel ou les programmes d'aide pour les cas de rigueur contribuent à stabiliser les fluctuations brusques. Néanmoins, en période trouble, les acteurs ont beaucoup de mal à planifier leurs capacités sur le long terme. Tôt ou tard, il leur faudra participer de nouveau à l'économie de manière rentable et sans l'aide du gouvernement. À cet égard aussi, l'optimisme gagne du terrain : la part de CEO suisses extrêmement inquiets a fortement baissé, passant de 18 % en 2020 à 8 % actuellement.

De nombreuses raisons expliquent l'attitude globalement optimiste des CEO suisses. D'une part, la Suisse a déjà maîtrisé avec succès de nombreuses crises, telles que la crise pétrolière du début des années 70, l'éclatement de

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

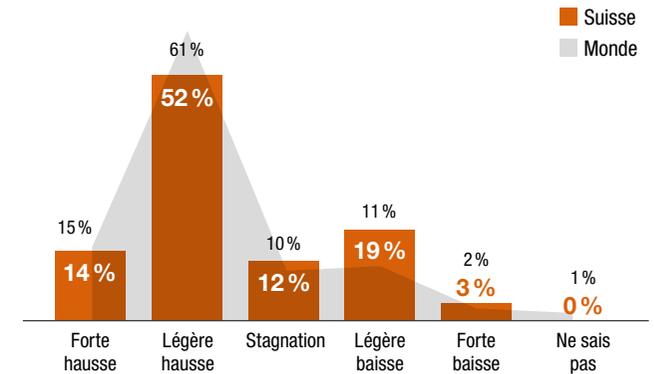


Illustration 1 : 67 % des personnes interrogées en Suisse s'attendent à une reprise de l'économie. Ce pourcentage était de 23 % l'année précédente. Au niveau mondial, ce sont les trois quarts des personnes interrogées.

la bulle Internet, la crise financière, le choc du franc et les guerres commerciales. Les acteurs suisses affrontent les situations exceptionnelles de cette ampleur, armés d'un solide optimisme. D'autre part, le gouvernement suisse a réagi rapidement lors du premier confinement au printemps 2020 et mis en place diverses mesures de soutien. Le pays a, par ailleurs, évité un confinement total lors de la deuxième vague. Force est de constater qu'en 2020, la pandémie n'a guère affecté la consommation privée.

Le succès des mesures liées à la pandémie repose sur un budget national sain et un marché intérieur stable. La gestion du COVID-19 en Suisse montre que la crise peut être surmontée, que le pays peut se redresser et retrouver le chemin de la croissance sans impact négatif durable sur l'économie globale.

La Suisse est confiante dans sa propre croissance. La confiance dans la situation macroéconomique se reflète également dans la vision de l'évolution du chiffre d'affaires au cours des douze prochains mois. En réponse à la pandémie, de nombreuses entreprises ont fait preuve d'une grande innovation et ont poursuivi, voire étendu leurs activités en dépit de l'adversité<sup>1</sup>. 84 % des décideurs suisses s'attendent à une progression du chiffre d'affaires. 53 % sont assez confiants quant aux perspectives de croissance de leur chiffre d'affaires au cours des trois prochaines années et 40 % se disent très confiants (cf. illustration 2). 69 % des CEO suisses s'attendent à une augmentation de leurs effectifs au cours des trois prochaines années, soit à peu près autant que les CEO à l'échelle mondiale (67 %).

<sup>1</sup> Cf. « Les champions de la crise – Que doivent faire les entreprises suisses pour sortir renforcées de la crise? », PwC, 2020

## La transformation joue un rôle moteur

Les CEO suisses sont moins préoccupés par la rapidité des mutations technologiques que leurs homologues internationaux (cf. illustration 3). Cela peut s'expliquer d'une part par le haut niveau de formation de la Suisse, qui va de pair avec une ouverture aux progrès technologiques et une solide confiance en ses propres ressources. D'autre part, l'économie a démontré sa capacité à s'adapter rapidement aux changements. La plupart des acteurs, en particulier dans le secteur des services, sont devenus plus agiles grâce à la technologie. Le secteur industriel a également fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation et, partant, d'une meilleure compétitivité, en partie en raison de la pression accrue liée aux fluctuations des taux de change.

À la suite du COVID-19, 92 % des personnes interrogées en Suisse vont augmenter leurs investissements dans la transformation numérique au cours des trois prochaines années. Au niveau mondial, ce pourcentage est de 83 % (cf. illustration 4). La pandémie a conduit les décideurs à remettre en question leurs principes commerciaux et leur orientation stratégique. Elle a érigé en nouvel axiome la nécessité d'une transformation numérique cohérente et continue, tant au niveau interne que vis-à-vis des clients, des fournisseurs et des partenaires. La numérisation touche pratiquement toute la chaîne de valeur comportant à la fois des opportunités et des risques, qu'il convient d'évaluer avec prudence.

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

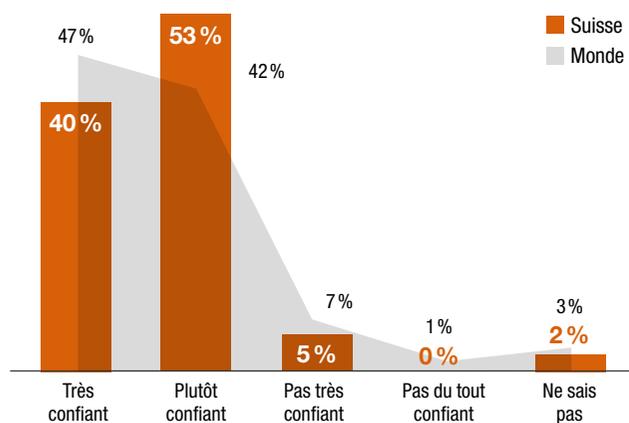


Illustration 2: 93 % des CEO en Suisse sont confiants quant à la croissance de leur chiffre d'affaires à moyen terme.

### Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, si tant est que vous le soyez, par le rythme des mutations technologiques ?

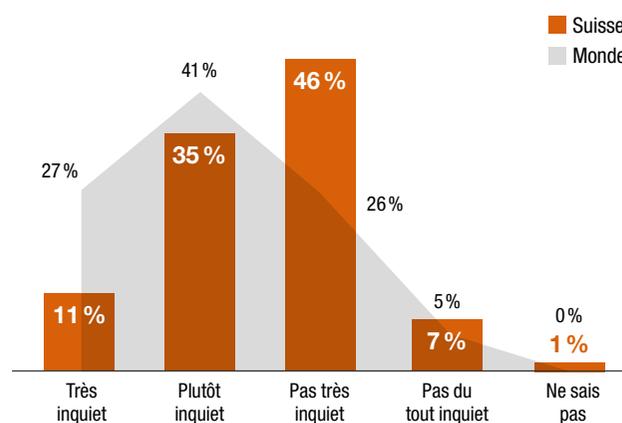


Illustration 3: Les décideurs suisses craignent beaucoup moins que le reste du monde la rapidité des mutations technologiques.

### À la suite de la pandémie, comment envisagez-vous de modifier vos investissements à long terme dans la transformation numérique au cours des trois prochaines années ?

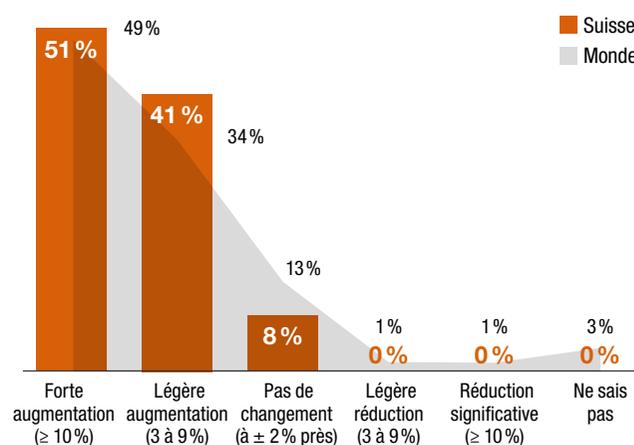


Illustration 4: Suite au COVID-19, les CEO suisses se concentrent davantage sur la transformation numérique.

## Différencier, numériser, innover

L'innovation est traditionnellement une priorité pour les CEO suisses et la crise du COVID-19 a encore accentué cette tendance. 59 % des participants à l'étude estiment qu'ils doivent en faire plus dans ce domaine (au niveau mondial : 55 %). Ces chiffres ne sont guère surprenants, étant donné que l'innovation est un facteur clé de la compétitivité suisse et qu'elle est profondément ancrée dans la culture locale, ce qui lui confère une dimension stratégique. La numérisation et les exigences croissantes en matière de développement durable ont augmenté de manière exponentielle les possibilités d'investir dans l'innovation. Cela nécessite un alignement cohérent des investissements dans l'innovation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

À la suite de la pandémie, 55 % des décideurs suisses souhaitent augmenter leurs investissements sur trois ans dans la recherche et le développement ainsi que dans l'innovation de produits. Au niveau international, ce pourcentage est de 58 %. Un certain nombre de produits et de services se sont révélés obsolètes en période de pandémie. Ils ne sont plus en mesure de répondre aux nouveaux besoins des clients et sont balayés par une concurrence féroce. Leur accès doit être conforme aux (nouvelles) exigences légales et à une chaîne d'approvisionnement mondiale. Par conséquent, à moyen terme, les entreprises ont besoin de nouvelles offres et propositions de valeur qui correspondent mieux aux modes de comportement des consommateurs numériques, qui puissent être vendues par des canaux en ligne, tiennent compte de la conscience environnementale accrue, soient davantage personnalisées et puissent être enrichies de services et de données supplémentaires.

## Une vigilance accrue face aux risques

La pandémie a notamment eu pour effet de renforcer la prise de conscience des risques qui en découlent. De plus en plus de CEO considèrent qu'il est essentiel d'intégrer ces risques dans leur dispositif de gestion des risques. Ainsi, 92 % des

participants suisses à l'étude accordent davantage d'attention aux risques systémiques et aux événements ayant une faible probabilité et un impact élevé (au niveau mondial : 90 %). Cette réaction traduit l'inquiétude croissante à l'égard de la menace que représentent les pandémies. Étant donné que l'impact des risques est évalué rétrospectivement (valeurs empiriques), les personnes interrogées accordaient beaucoup moins d'importance aux événements tels que les pandémies dans les études de l'année précédente que dans l'étude actuelle.

Les CEO suisses ont également redéfini la liste des priorités en matière de gestion stratégique des risques. Dans ce domaine, les cybermenaces (84 %) sont la priorité numéro 1 (cf. rubrique Cybersécurité à partir de la page 10). En deuxième position, on trouve les pandémies (74 %), suivies par la disponibilité des compétences clés (64 %), la rapidité des changements technologiques (63 %) et la volatilité des taux de change (50 %).

88 % des CEO suisses veulent réévaluer la tolérance au risque de leur entreprise (au niveau mondial : 92 %). 77 % envisagent de numériser la fonction de gestion des risques (au niveau mondial : 85 %). 59 % des personnes interrogées envisagent d'assumer elles-mêmes certains aspects de l'atténuation des risques qui incombent généralement à l'État et aux organisations multilatérales. Au niveau mondial, ce pourcentage est de 75 %. En Suisse, après l'apparition du COVID-19, les entreprises ont pu compter très rapidement sur des aides d'urgence telles que prestations transitoires, indemnités de chômage partiel ou contributions à fonds perdu. Dans d'autres pays, cette aide a pris plus de temps à se mettre en place. Cela pourrait expliquer pourquoi les CEO suisses sont moins nombreux que leurs homologues internationaux à envisager un recours à des mesures d'entraide. Ces considérations devraient inclure également les aspects liés aux liquidités et au fonds de roulement. Cela nécessite une planification des scénarios non seulement du point de vue de la trésorerie, mais aussi intégrée dans une perspective macroéconomique et sectorielle.





**En réponse à la pandémie, de nombreuses entreprises ont innové et investi de manière ciblée. Cela témoigne de la grande confiance des CEO suisses.»**

Reto Brunner, Partner Advisory, PwC Suisse

## De la globalisation à la glocalisation

78 % des participants à l'étude souhaiteraient renforcer la collaboration avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour gérer conjointement les risques (au niveau mondial : 84 %). La pandémie a mis en évidence le rôle central de la chaîne d'approvisionnement. La plupart des grandes entreprises suisses ont des chaînes d'approvisionnement internationales en raison de leurs activités de commerce extérieur. Cela explique le moindre pourcentage par rapport à l'étude mondiale. On assiste actuellement à un changement de paradigme orienté vers une chaîne d'approvisionnement locale. Ce changement de mentalité est lié à la numérisation croissante et il est donc antérieur au COVID-19. Grâce aux nouvelles technologies, les phases de travail à forte intensité de main-d'œuvre peuvent être normalisées et automatisées. Pour des raisons de coûts, les entreprises externalisent moins souvent à l'étranger certaines activités créatrices de valeur, telles que la comptabilité ou certaines parties de la production. L'essor de la numérisation induit par la pandémie pourrait avoir pour effet de rapatrier une partie de la création de valeur et, partant, des chaînes d'approvisionnement en Suisse. En outre, dans le cadre de la crise du COVID-19, 71 % des participants suisses à l'étude vont augmenter leurs investissements à long terme dans la mise en œuvre de l'optimisation des coûts (au niveau mondial : 76 %).

## Construire sur une base solide

L'étude révèle que la confiance des CEO dans la place économique suisse est élevée par rapport à d'autres pays. Même s'ils expriment certaines préoccupations dans divers domaines, leur appréciation de la menace est beaucoup plus modérée que celle de leurs homologues internationaux (cf. illustration 5).

Dans le duo de tête des préoccupations en Suisse, on citera les cybermenaces (93 % des personnes interrogées) et la réglementation excessive (81 %). Le COVID-19 a accentué la prise de conscience des dangers du cyberspace (pour en savoir plus sur ce sujet, voir la rubrique Cybersécurité à partir de la page 10). L'économie de marché libérale et sociale en Suisse n'a jamais été favorable à une intervention de l'État trop importante. En effet, les contraintes réglementaires ont un impact économique négatif et limitent la rentabilité. Il y a manifestement un besoin de règles similaires, propices à la liberté économique. Ces réglementations devraient renforcer la transparence et permettre une meilleure comparabilité.

Pour ce qui est de la mise en œuvre des objectifs géopolitiques – par exemple, des objectifs climatiques –, l'État doit intervenir dans les mécanismes microéconomiques. C'est justement ce qu'attendent les CEO en matière de développement durable (pour en savoir plus sur ce sujet, voir la rubrique Développement durable à partir de la page 16). Le populisme représente une menace pour 66 % des CEO suisses. Ce chiffre contraste avec les 57 % de 2020. En Suisse, les débats populistes sur les questions identitaires et l'immigration se sont multipliés, ce qui semble être une source d'inquiétude croissante pour les décideurs suisses. Les thèmes de l'excès de réglementation et du populisme, en particulier, ont gagné en importance par rapport à 2020. On observe le même phénomène concernant l'alourdissement des obligations fiscales. Cette inquiétude pourrait être due au manque de visibilité sur les conséquences de la réforme fiscale et du financement de l'AVS (RFFA)<sup>2</sup>. En outre, il est difficile pour les groupes internationaux opérant en Suisse d'évaluer l'impact des contraintes de plus en plus denses liées à la réglementation fiscale et à l'harmonisation au niveau mondial. Comparativement à l'étude de l'année précédente, les inquiétudes concernant le protectionnisme et les fluctuations monétaires ont diminué en Suisse, peut-être en raison de l'élection présidentielle américaine de 2020.

<sup>2</sup> Voir Réforme fiscale et financement de l'AVS (RFFA) – Les développements les plus importants par rapport au Projet fiscal 17 ; [www.pwc.ch/rffa](http://www.pwc.ch/rffa)

**Dans quelle mesure les menaces suivantes vous inquiètent-elles pour les perspectives de croissance de votre entreprise ?**

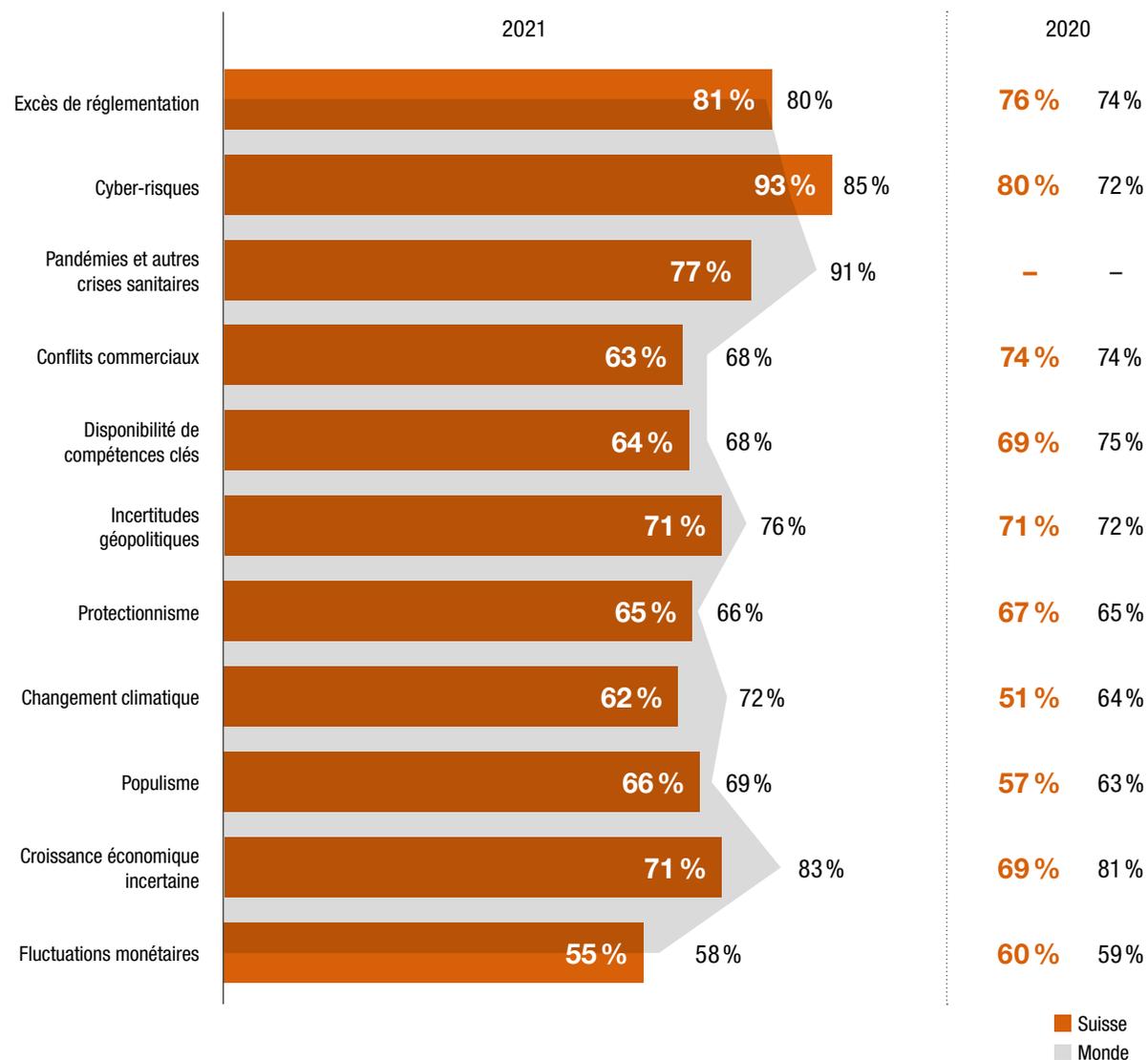


Illustration 5: En Suisse, la réglementation excessive, les cybermenaces, les pandémies et autres crises sanitaires sont considérées comme les menaces principales.

Les principales différences entre l'étude suisse et l'étude mondiale apparaissent dans les incertitudes politiques et fiscales, les pandémies, l'alourdissement des obligations fiscales, l'inégalité économique, l'incertitude concernant l'évolution économique ou l'instabilité sociale. Globalement, les CEO suisses considèrent ces questions comme nettement moins préoccupantes que leurs homologues internationaux. Le chômage n'est considéré comme problématique que par 37 % des CEO suisses, contre près des deux tiers (60 %) des participants à l'étude mondiale. Un peu moins de la moitié seulement exprime un manque de confiance dans l'économie.

L'évaluation des priorités en termes de menace par les CEO suisses est le reflet de la configuration systémique de base de la Suisse. Notre pays dispose d'un système social très stable avec des mécanismes de compensation efficaces pour les personnes démunies. Cela permet également de maîtriser la criminalité. Le consensus social constitue un terreau fertile pour la prise de décisions politiques pertinentes et durables. Ces décisions assurent quant à elles la sécurité de planification des entreprises et favorisent la confiance. En période de crise, si les troubles sociaux et politiques restent absents du tableau, le gouvernement et les acteurs économiques peuvent d'autant mieux se concentrer sur les moyens de surmonter la crise. En outre, l'économie suisse bénéficie, surtout en période difficile, de l'attrait de ses universités et de ses écoles supérieures renommées, de l'aura de la suissitude, de sa force d'innovation reconnue et son environnement fiscal toujours très attractif. Le prix que paie la Suisse pour la résilience de son système en temps de crise est la force du franc suisse.

### 03 Cybersécurité

Protéger, c'est bien.  
Renforcer,  
c'est mieux.

#### Ancienne menace, nouvelle acuité

Parmi les menaces potentielles pour les perspectives de croissance de leurs entreprises, 43 % des CEO suisses classent les cyber-risques en deuxième position. Ce chiffre contraste avec les 26 % (3e position) du sondage de l'année dernière. La montée en flèche de cette préoccupation a plusieurs causes : d'une part, les entreprises suisses ont tout simplement sous-estimé jusqu'à présent les cybermenaces. En 2020, de nombreux incidents ont été rapportés dans les médias – certains ayant même occasionné des coûts réels à la suite d'une cyberattaque. Ce thème est donc de plus en plus présent sur le radar des organes de direction. D'autre part, la pandémie a remis ce sujet à l'ordre du jour. En effet, avec l'apparition du COVID-19 et la mise en place du télé-travail généralisé, les entreprises ont dû définir de nouveaux modèles de travail et de nouvelles formes de collaboration liés aux technologies de l'information. Elles ont dû déployer de nouvelles plateformes et applications, réorchestrer les

composants du matériel informatique, passer au cloud ou construire de nouvelles interfaces. En raison du travail à domicile, les processus sont devenus plus vulnérables, alors que dans le même temps, les dispositifs de contrôle et de surveillance sont devenus plus complexes. En conséquence, des lacunes et des failles supplémentaires sont apparues, offrant de nouvelles opportunités aux pirates informatiques et aux cybercriminels. Enfin, le professionnalisme des cybercriminels n'a cessé de croître au cours des derniers mois. De ce fait, des entreprises qui ne s'étaient jamais crues en danger auparavant se sont retrouvées dans la ligne de mire de cyberattaques.

#### Les CEO sont en état d'alerte

93 % des CEO suisses interrogés expriment leur préoccupation générale concernant les cybermenaces (cf. illustration 6). Dans le reste du monde, les dirigeants sont un peu moins

#### Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les cybermenaces ?

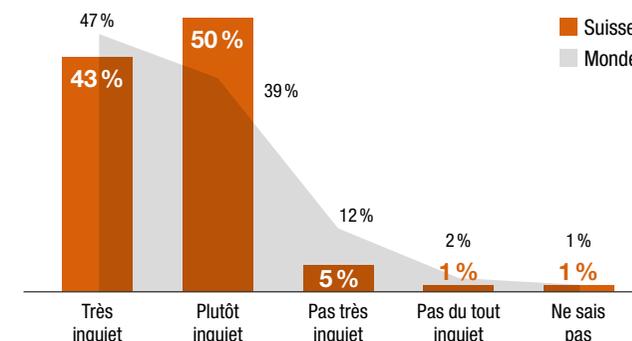


Illustration 6 : L'inquiétude générale des CEO suisses face aux cybermenaces est extrêmement forte.

inquiets (85%). Premièrement, les entreprises suisses se caractérisent traditionnellement par une forte sensibilisation à la sécurité. Deuxièmement, la protection des données et des droits de la personne sont une priorité en Suisse. Dès lors qu'on considère ces deux aspects comme relevant de la cybersécurité, on ne peut qu'être inquiet lorsqu'ils sont remis en cause. Et pourtant, les entreprises suisses ont jusqu'à présent sous-estimé le risque lié aux cybermenaces. Troisièmement, dans un petit pays comme la Suisse, les cadres dirigeants échangent régulièrement des informations les uns avec les autres. Ceux qui entendent parler d'un incident par les personnes directement concernées deviennent automatiquement inquiets. Quatrièmement, même avant le COVID-19, la Suisse présentait des déficits importants en matière de numérisation par rapport aux pays voisins, notamment en ce qui concerne l'adoption des services du cloud. La pandémie a donné une impulsion sans précédent à la numérisation, tout en créant également une hypersensibilité sur ce thème.

## Objectif stratégique: la cyber-résilience

La résilience est un terme courant chez les virologues, mais aussi chez les cyber-experts. Il désigne la capacité d'une entreprise à résister aux cyberattaques. La cyber-résilience résulte d'un circuit fermé de détection des menaces (identification), de mesures de protection appropriées (protection), de contrôles de surveillance (détection), de capacité de crise et de capacité à gérer un incident informatique (réaction) de manière à en sortir renforcé (rétablissement). Les entreprises peuvent également améliorer en permanence leur cyber-résilience par des formations et des simulations régulières.

Les entreprises suisses ont encore beaucoup de mal avec le processus de détection. Elles ont traditionnellement beaucoup investi dans la protection. Or, le préjudice d'une cyberattaque ne se produit généralement pas de façon immédiate, mais différée. Si l'on peut identifier les signes pertinents à un stade précoce grâce à la détection, on augmente la dynamique préventive de sa cyber-résilience. Celle-ci est indispensable pour pouvoir répondre à une cyberattaque, même en période de pandémie. Jusqu'à présent, les entreprises n'ont guère intégré à leurs systèmes de sécurité des sinistres de grande ampleur spécifiques au cyberspace, tels que la panne totale des outils informatiques à la suite d'une cyberattaque, comme cela se produit de plus en plus souvent ces derniers temps. Elles ont planifié et simulé une panne de courant régionale ou un incendie dans la salle des serveurs, voire même la panne totale d'un centre de données, mais elles n'ont pas envisagé de scénario où toute l'infrastructure informatique se retrouve verrouillée, avec impossibilité d'accéder non seulement aux données, mais aussi aux informations de sauvegarde.

## Il est temps de passer à la vitesse supérieure

46 % des CEO suisses estiment que leur organisation devrait prendre davantage de mesures dans le domaine de la cybersécurité et de la protection des données. Au niveau mondial, ce pourcentage est de 36 %. Néanmoins, 77 % des participants suisses à l'étude déclarent vouloir augmenter leurs investissements à long terme dans la cybersécurité et la protection des données à la suite de la crise du COVID-19. Ce pourcentage est légèrement supérieur à l'évaluation mondiale. Toutefois, compte tenu de la maturité actuelle des entreprises en matière de sécurité, il devrait être plus proche de 100 %. On observe de fortes disparités dans la planification des crises, en particulier en Suisse. Il existe une multitude d'éléments de programme individuels, mais rarement une stratégie globale. La pandémie et la numérisation qui vont de pair ont accéléré la transformation des entreprises et de leurs processus; l'approche de la sécurité, en revanche, n'a pas évolué du tout ou pas au même rythme. Il convient à cet égard d'associer plus étroitement l'organisation de la sécurité et l'activité de l'entreprise.



## Intégrer le facteur humain

Le télétravail et les vidéoconférences font partie de la nouvelle norme. Cependant, les nouvelles technologies et applications compliquent les échanges personnels, ce qui permet aux cyberpirates de contourner plus facilement les gens scrupuleux. Les entreprises continuent de ne pas investir suffisamment dans la formation de leur personnel en matière de sécurité. Or, la vigilance des collaborateurs fait partie intégrante d'une détection précoce efficace. Les personnes et les technologies doivent être en mesure de réagir rapidement. Actuellement, les entreprises n'exploitent pas suffisamment ce double potentiel. Elles doivent également continuer à développer une culture de tolérance aux erreurs. Il est toujours préférable d'encourager les employés à signaler les courriels de phishing auxquels ils ont répondu par inadvertance. De cette manière, les dommages potentiels peuvent être détectés à temps et des mesures préventives peuvent être prises.

## La réglementation influence la gestion des risques

84 % des CEO suisses couvrent les cybermenaces dans le cadre de leur gestion des risques. Au niveau mondial, ce pourcentage n'est que de 59 %. Cela reflète le fait que certains secteurs en Suisse sont très réglementés, comme les prestataires de services financiers. Pour ces derniers, les cybermenaces font, aux termes de la loi, partie de la gestion quotidienne des risques. Lorsqu'on leur demande si leur entreprise devrait faire davantage de rapports sur la cybersécurité et la protection des données, 25 % des CEO suisses répondent par l'affirmative, soit 2 points de pourcentage de plus que leurs homologues au niveau mondial. En termes de publication de données, les décideurs ne voient apparemment pas la nécessité d'agir.

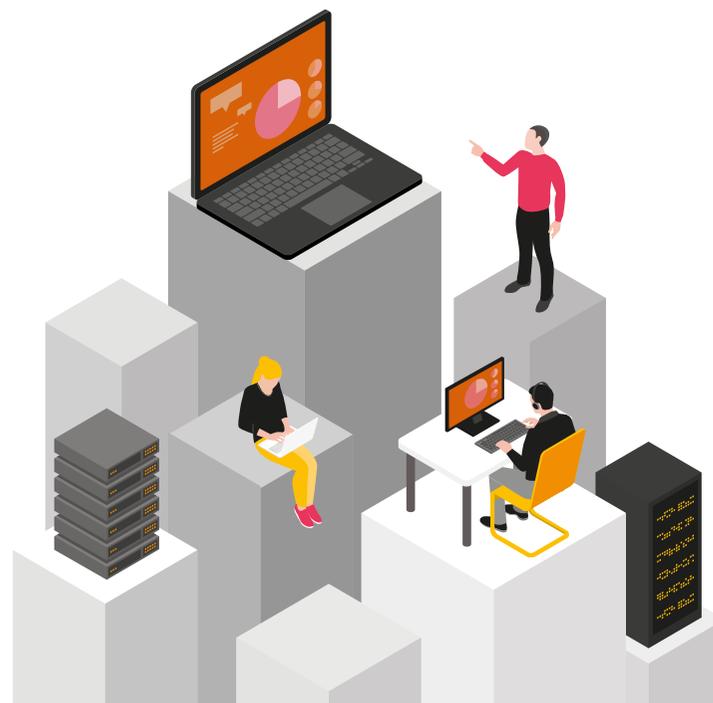
## Garantir la sécurité de l'information

59 % des CEO suisses se disent préoccupés par la désinformation, ce qui indique que le nombre de cas non signalés et leur gravité sont encore élevés. Ce résultat peut également exprimer la crainte que les cybercriminels ne détournent et déforment des informations susceptibles de nuire au développement des affaires ou d'induire de mauvaises décisions. Dans les entreprises sensibilisées aux cyber-risques, les Chief Information Security Officer (CISO) informent régulièrement les membres de la direction au sujet des menaces, des risques, des acteurs et des types d'attaques qui sont critiques pour l'entreprise ainsi que des mesures permettant d'améliorer sa maturité en matière de sécurité.



**Les entreprises devraient associer plus étroitement la transformation de leur organisation de sécurité à celle de leur activité.»**

Urs Küderli, Partner Cybersecurity and Privacy,  
PwC Suisse





#### 04 Upskilling

# Les entreprises suisses sont sur la bonne voie

## La disponibilité des compétences est une préoccupation majeure

64 % des CEO en Suisse sont préoccupés par la disponibilité des compétences clés. Même s'il est en baisse par rapport aux 69 % interrogés en 2020, ce pourcentage demeure conséquent. Le reste du monde partage cette préoccupation : la question de savoir si le personnel a les compétences nécessaires pour réaliser les transformations en cours semble être une préoccupation majeure des CEO.

Reste à savoir si ces chiffres sont liés à la pandémie. La baisse de l'inquiétude au sujet des compétences clés par rapport à l'année dernière semble à première vue contradictoire, étant donné l'incertitude sans précédent qui règne actuellement concernant l'économie et la société. Selon nous, la baisse de cinq points de pourcentage n'est pas nécessaire-

ment significative en termes statistiques. Le fait est que près des deux tiers des dirigeants sont inquiets. À notre avis, le léger recul de l'inquiétude est lié à la capacité d'adaptation, l'agilité et la résilience dont ont fait preuve les employés au cours de l'année écoulée, ainsi qu'à leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences digitales, pratiquement du jour au lendemain, dans la foulée de la généralisation du télétravail. Les employés ont montré leur flexibilité aux CEO, ce constat est rassurant alors que nous nous préparons à un avenir où la capacité d'adaptation sera déterminante.

Les résultats de l'enquête sont confirmés par des entretiens personnels avec des CEO suisses. Ces derniers considèrent clairement la disponibilité des talents comme un risque majeur, impliquant beaucoup de travail et d'efforts. Néanmoins, ils sont convaincus de pouvoir relever ce défi.

## Il n'y a pas de contradiction entre investir dans les talents et se focaliser sur la rentabilité

À la suite de la crise du COVID-19, la plupart des CEO suisses (65 %) souhaitent investir davantage dans le développement à long terme du leadership et des talents. Cela s'explique probablement par le fait que le COVID-19 a obligé de nombreuses entreprises à repenser leur modèle d'affaires afin de rester compétitives. Ce faisant, elles doivent se demander quels sont les talents et les compétences nécessaires pour prospérer aujourd'hui et demain (et pas seulement pour maîtriser les coûts). Elles sont conscientes de l'importance d'avoir des employés ayant les talents, les compétences et les comportements adéquats pour des modèles d'affaires transformés, ainsi que les bons dirigeants pour gérer cette évolution.

À première vue, ces plans visant à investir davantage dans le développement du leadership et des talents semblent en décalage avec le fait que 71 % des CEO souhaitent également investir davantage dans des mesures d'optimisation des coûts à long terme. Mais en y regardant de plus près, ce n'est pas contradictoire : il existe une corrélation directe entre l'upskilling (par opposition au licenciement d'employés existants pour embaucher de nouveaux talents) et la rentabilité. Le défi d'une transformation rapide consiste à développer de nouvelles compétences en supprimant les capacités superflues et en assurant la reconversion du personnel en fonction des nouveaux besoins de l'entreprise. En fait, l'amélioration des compétences est beaucoup plus avantageuse que l'acquisition de nouveaux talents. Le licenciement d'employés et l'embauche de talents extérieurs peuvent coûter facilement six à douze mois de salaire, frais d'intégration compris. Sans compter que rien ne garantit que le nouveau collaborateur deviendra performant au sein d'une culture existante. L'upskilling des employés en place est loin d'être aussi coûteux et – parce que les employés sont motivés – également moins risqué. En outre, cette option entraîne moins de perte de savoir-faire.

## L'investissement dans la culture d'entreprise est la clé du succès en matière de technologie et d'automatisation

Lorsqu'on leur demande en quoi ils souhaitent modifier leur stratégie en matière de ressources humaines, 45 % des CEO suisses répondent que les changements de leur culture d'entreprise ont un impact majeur sur la compétitivité de leur entreprise. La pandémie a clairement montré que nous devons travailler désormais de manière très différente de ce que nous avons l'habitude de faire. Initialement, l'accent a été mis sur les compétences numériques des employés pour le télétravail. Aujourd'hui, les entreprises s'intéressent à la durabilité et aux compétences à long terme : flexibilité, résilience, agilité, capacité d'adaptation et apprentissage tout au long de la vie. Même avant le COVID-19, les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient compris

l'importance d'un véritable changement de culture. La crise a montré à un panel encore plus large de dirigeants suisses qu'ils devaient changer la culture et les comportements sur lesquels reposent le succès et la compétitivité à long terme.

À cet égard, une comparaison avec les résultats de l'enquête mondiale s'impose : à l'échelle mondiale, l'augmentation de la productivité par le biais de l'automatisation et de la technologie est une priorité absolue (36 %). Cela semble indiquer que les CEO suisses nagent à contre-courant en mettant l'accent sur le changement culturel. Il n'en est rien : à notre avis, les CEO suisses ont raison, car ils pensent à long terme. Bien entendu, ils estiment que l'automatisation et la technologie sont importantes, mais ils savent qu'à bien des égards, c'est la partie la plus simple de l'équation. Les gens sont autrement plus complexes que les machines ; nous avons besoin des bonnes compétences, des bons comportements et de

la culture adéquate pour que les employés restent productifs tout en travaillant de concert avec la technologie et en l'utilisant de manière positive.

La réflexion à long terme et la durabilité font partie de l'ADN de l'économie suisse. Alors que dans de nombreux pays, le premier réflexe consiste à licencier des employés pour les remplacer par des machines, en Suisse, les entreprises privilégient une vision globale et la prise en compte des implications culturelles et sociales. Elles considèrent le changement culturel comme une condition préalable essentielle à la résilience et savent que des facteurs tels que l'objectif social de l'entreprise, un comportement ad hoc, la diversité et l'inclusion, ainsi que la santé physique et mentale de leurs employés sont les éléments constitutifs de cette résilience.

### Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par la disponibilité des compétences clés ?

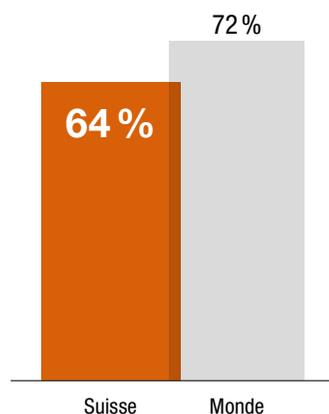


Illustration 7 : Disponibilité de compétences-clés



### Une main-d'œuvre qualifiée, formée et flexible doit-elle être une priorité du gouvernement ?

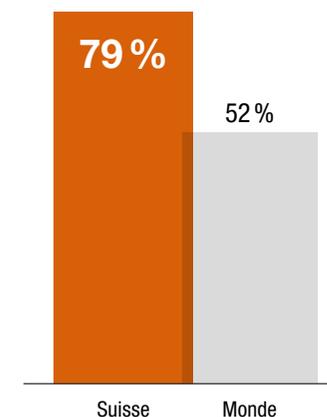


Illustration 8 : Une main-d'œuvre qualifiée, formée et flexible : une priorité gouvernementale

## En Suisse, l'accent est mis sur le rôle du gouvernement

On accorde plus de valeur aux collaborateurs hautement qualifiés en Suisse que dans le reste du monde. 79 % des participants à l'étude suisse considèrent que des employés compétents, bien formés et flexibles sont l'une des principales conditions préalables à la réussite d'une entreprise (contre seulement 61 % dans le monde). 79 % des CEO suisses considèrent qu'il s'agit d'une priorité gouvernementale (contre 52 % au niveau mondial). Ces chiffres reflètent le type de compétences dont la Suisse a besoin et la manière dont elle répond à ces besoins.

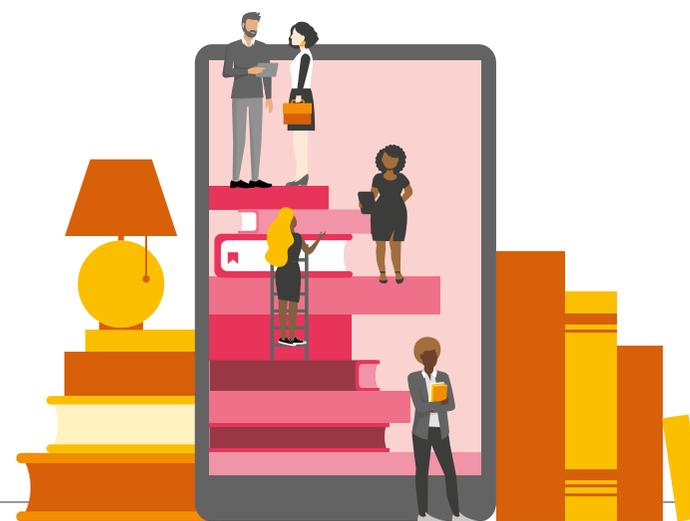
La Suisse est un petit pays qui connaît un succès exceptionnel pour sa taille, mais qui dispose d'une réserve de talents limitée pour les entreprises internationales et de premier plan de toutes tailles. Les secteurs économiques centraux, tels que les services financiers, les produits pharmaceutiques et l'ingénierie spécialisée, ont d'énormes besoins en personnel hautement qualifié. Avec ses filières très structurées – tant pour les jeunes ayant des ambitions universitaires que pour ceux qui choisissent l'apprentissage – le système d'éducation et de formation dual de la Suisse répond à cette demande. Le système d'apprentissage bien établi est basé sur une étroite coopération entre les écoles et les entreprises. Il existe donc une forte tradition de collaboration entre les secteurs privé et public dans le développement et la production de talents. Les politiques gouvernementales en matière de formation et d'éducation et les entreprises locales entretiennent des liens plus étroits que dans de nombreuses régions du monde.

À l'instar d'autres petits pays économiquement prospères, la Suisse est consciente du fait que tout est lié. Garantir une offre de main-d'œuvre qualifiée est une mission sociale dans laquelle les hommes politiques, les syndicats, les entreprises et les autres acteurs de la société ont tous un rôle à jouer. Des alliances public-privé dans d'autres parties du monde (par exemple, à Singapour et au Luxembourg) permettent de faire fructifier ces efforts. Les entreprises suisses – en particulier les PME disposant de ressources de formation limitées – savent que sans une stratégie nationale et cantonale et sans un écosystème réunissant toutes les parties prenantes, elles ne pourront pas répondre à ce défi à long terme.



**Les CEO suisses savent pertinemment que si la technologie et l'automatisation sont la clé de la compétitivité, les ressources humaines constituent la partie la plus complexe de l'équation – et requièrent donc une attention particulière.»**

Jose Marques, Partner People and Organisation and Leader New world. New skills., PwC Suisse



# Une question qui a une dimension politique et réglementaire

## Des objectifs ambitieux en matière de climat et d'émissions

Le degré de préoccupation des CEO suisses concernant le changement climatique et les dommages environnementaux est passé de 51 % l'année précédente à 62 % dans l'étude actuelle (cf. illustration 9). Cette évolution est à considérer dans le contexte actuel, dans lequel la question a une dimension (géo)politique.

Le Conseil fédéral a mis en œuvre l'Accord de Paris sur le climat par le biais de la Stratégie climatique 2050. Selon cette stratégie, la Suisse ne doit pas émettre plus de gaz à effet de serre que ce que les réservoirs naturels et artificiels sont capables d'absorber, ce qui signifie « zéro émission nette » d'ici 2050. En outre, en septembre 2020, le Parlement a approuvé la révision totale de la loi sur le CO<sub>2</sub>. La votation sur cette loi

est prévue le 13 juin 2021. Elle contient un objectif ambitieux de réduction globale de 50 % d'ici 2030 par rapport à 1990 et prévoit notamment de réunir les systèmes d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (UE) et de la Suisse.

## Une responsabilité incombant au gouvernement

45 % des personnes interrogées considèrent que la lutte contre le changement climatique et les dommages environnementaux est une question qui incombe au gouvernement. Au niveau international, seuls 34 % pensent ainsi (cf. illustration 10). Seulement un bon tiers (34 %) considère que c'est une priorité des acteurs économiques eux-mêmes. En Suisse, l'intervention du gouvernement est traditionnellement consi-

**Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé, si tant est que vous le soyez, par le changement climatique et les dommages environnementaux ?**

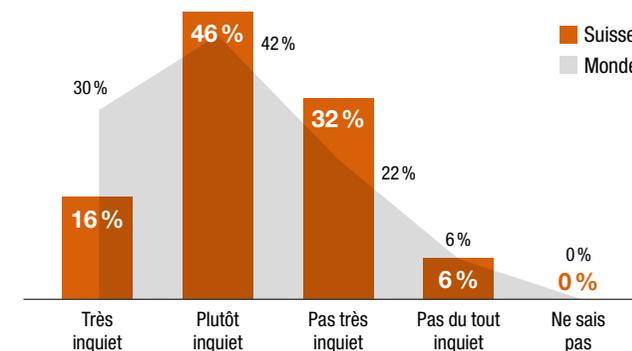


Illustration 9: Près des deux tiers des CEO suisses interrogés sont préoccupés par le changement climatique et les dommages environnementaux.

dérée comme une restriction de la liberté économique. Le résultat de l'étude reflète l'appel croissant en faveur d'un « level playing field », c'est-à-dire d'un environnement concurrentiel offrant des conditions égales et harmonisées. Un cadre réglementaire est préférable à l'initiative personnelle car il favorise l'égalité des chances pour tous, tout en éliminant la concurrence déloyale. Il permet également aux entreprises d'obtenir un accès aux capitaux aux mêmes conditions et de mener à bien leur développement économique sur la base de leur valeur commerciale. Elles n'ont plus à discuter des fondamentaux puisqu'ils sont globalement reconnus. Ce changement de mentalité n'est perceptible que depuis le COVID-19 et peut être lié à une certaine posture d'attente à l'égard de la réglementation en matière de pandémie. À cette occasion, l'État est intervenu à court terme dans la liberté d'entreprise et, en même temps, il a apporté des aides financières appropriées en temps opportun.

**Selon vous, quels sont les trois domaines qui devraient être prioritaires pour le gouvernement de votre pays ?**

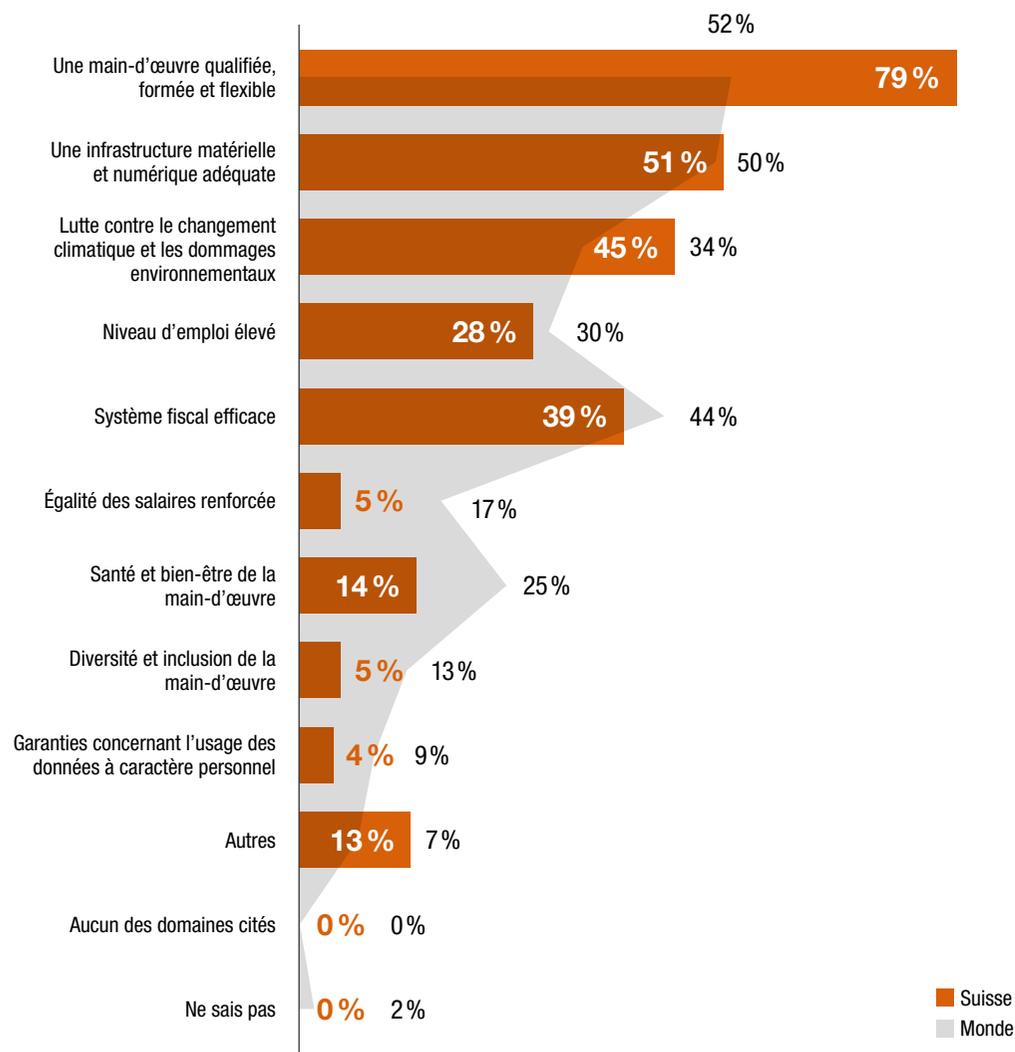


Illustration 10 : La demande de conditions-cadres imposées par l'État se fait de plus en plus pressante en Suisse.

**Le Green Deal touche les secteurs à forte consommation de ressources et d'énergie**

Par rapport à leurs homologues du monde entier ou d'Europe occidentale, les décideurs suisses considèrent le développement durable comme stratégiquement moins prioritaire. Le COVID-19 a fait reculer ce point dans la liste des priorités. Les CEO interrogés ne considèrent pas non plus que cela constitue une menace importante pour les perspectives de croissance de leur entreprise (Suisse : 16 %, monde : 30 %). Cela tient notamment à la structure de la place industrielle suisse. Elle est touchée de façon plus indirecte par les problèmes climatiques, car la production y est moins importante qu'à l'étranger. Cependant, on ignore dans quelle mesure les réglementations en matière de protection du climat à l'étranger affectent les entreprises suisses et comment cela se reflète dans l'appréciation des CEO.

Les pays de l'UE, en particulier, sont actuellement soumis à une forte pression réglementaire, notamment en raison du « Green Deal » avec lequel l'UE fait avancer la transition énergétique. D'ici 2030, les émissions de gaz à effet de serre devraient être réduites de 50 à 55 % par rapport à 1990. Pour atteindre ces objectifs, l'UE exige de tous les secteurs politiques et économiques qu'ils s'impliquent. À l'avenir, l'industrie de l'UE devra se conformer à des exigences environnementales strictes. Une cinquantaine de mesures intersectorielles sont prévues dans les domaines de l'énergie, du bâtiment, de l'industrie et de la mobilité. Ces directives s'appliquent également aux entreprises suisses ayant des activités correspondantes dans l'UE ou à celles qui sont exposées à des flux financiers transfrontaliers (financement et objectifs d'investissement).

**Corrélation entre les mesures incitatives et la volonté d'investir**

Seuls 47 % des participants suisses à l'étude ont l'intention d'augmenter leurs investissements à long terme dans le développement durable et les initiatives ESG en raison de la crise du COVID-19. Ce pourcentage est de 60 % au niveau mondial. Dans certains pays, les énergies renouvelables telles que les technologies utilisant l'hydrogène ou l'énergie solaire sont fortement encouragées. Par conséquent, les entreprises ont tout intérêt à investir dans ces domaines. Bien que des possibilités de financement soient disponibles en Suisse, elles ne sont utilisées qu'avec parcimonie ou ne constituent pas un financement traditionnel du développement économique ou sectoriel.

## L'exigence de transparence inscrite dans la loi

38 % des CEO suisses considèrent les questions environnementales comme un domaine clé porteur de valeur et d'impact sur lequel ils devraient rendre compte davantage (cf. illustration 11). Ils placent l'impact environnemental en deuxième position derrière l'innovation. Cette évaluation est probablement liée au résultat du vote de novembre 2020 sur l'initiative pour des multinationales responsables. Le contre-projet adopté prévoit une obligation générale de produire des rapports ainsi que des obligations de diligence raisonnable spécifiques dans le domaine du travail des enfants et des minéraux provenant de zones de conflit. Le Code des obligations suisse (CO) a été modifié conformément à la directive européenne 2014/95/. Le contre-projet indirect prévoit l'obligation, pour les entreprises dont le total du bilan dépasse 20 millions de francs ou qui réalisent un chiffre d'affaires d'au moins 40 millions de francs et dont l'effectif est d'au moins 500 emplois à plein temps en moyenne annuelle, de rédiger chaque année un rapport sur les questions non financières à partir de l'exercice 2021. La nouvelle obligation de diligence raisonnable s'inspire du règlement européen 2017/821 (relatif aux minéraux provenant de zones de conflit) et de la loi néerlandaise sur la diligence raisonnable en matière de travail des enfants, qui est elle-même basée sur les normes de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Ce contre-projet est, pour sa part, une conséquence logique de l'évolution de la chaîne de valeur des données induite par la réglementation. Le besoin d'informations pertinentes en matière d'ESG a augmenté en flèche ces dernières années. Par conséquent, le législateur a imposé au secteur financier des exigences de transparence de plus en plus strictes à l'égard des investissements et des investisseurs. Aujourd'hui, les banques, les conseillers en investissement et les analystes intègrent les questions ESG dans leurs évaluations de performance. À cet effet, ils ont besoin d'informations plus nombreuses et plus spécifiques sur la durabilité des investissements et des financements. Ils exigent donc que les entreprises rendent compte davantage et de manière plus transparente de leurs objectifs et de leurs actions en matière de Développement durable. Au final, la réglementation du monde financier a donc un impact indirect sur l'économie réelle.

## Dans quels domaines clés porteurs de valeur et d'impact pensez-vous que votre organisation devrait produire davantage de rapports ?

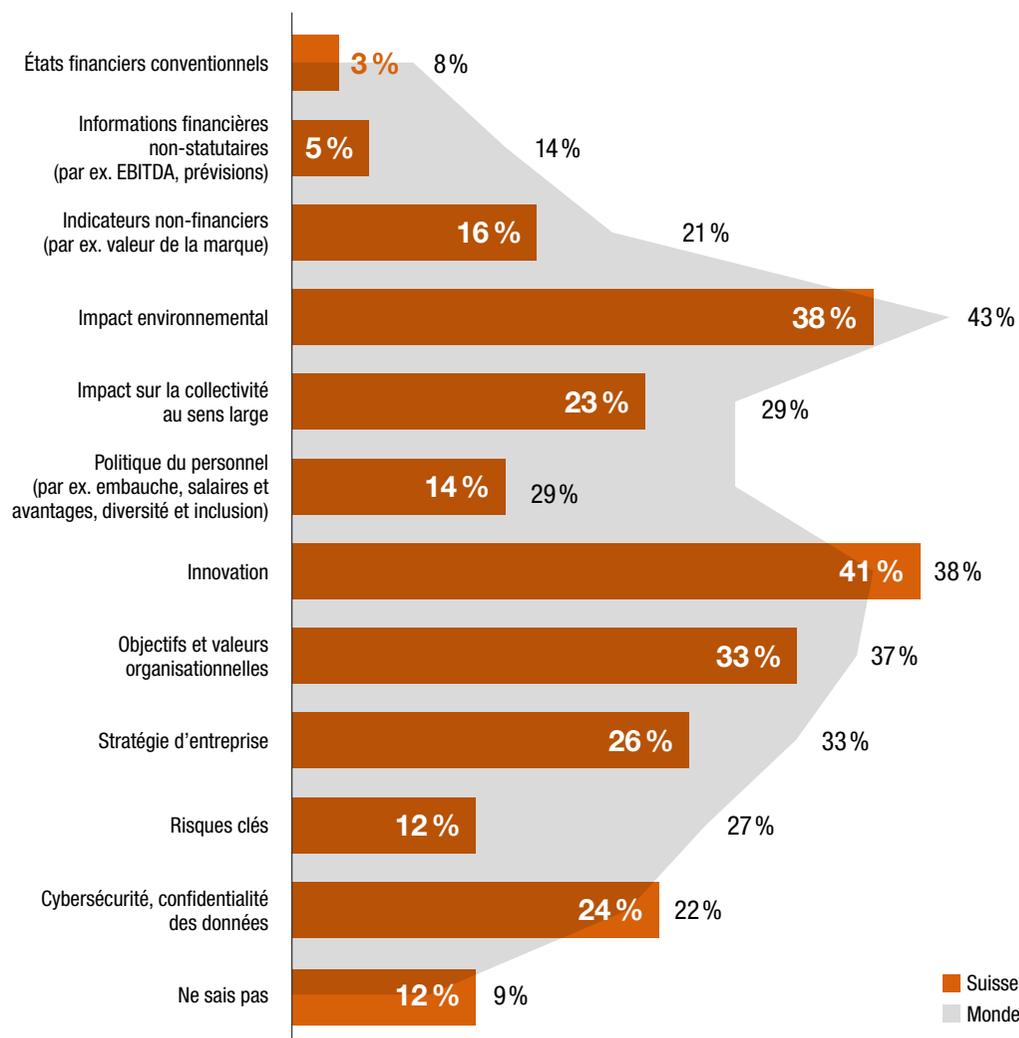


Illustration 11 : Les CEO suisses classent la publication de rapports sur l'impact environnemental en deuxième position.



**Les critères ESG mettent en évidence la dimension holistique du développement durable. C'est pourquoi l'opinion des décideurs reflète toujours le contexte réglementaire et sociétal actuel.»**

**Christophe Bourgoïn**, Partner and Leader Sustainability and Investor Reporting, PwC Suisse



## **Remerciements**

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

# Contact

## Étude mondiale

Les résultats et l'interprétation  
24e édition de l'étude  
«Annual Global CEO Survey»  
sont disponibles à l'adresse:  
**[www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)**

## Nous sommes là pour vous en Suisse

**Andreas Staubli**  
CEO, PwC Suisse  
+41 58 792 63 63  
[andreas.staubli@pwc.ch](mailto:andreas.staubli@pwc.ch)  
[ch.linkedin.com/in/andreasstaubli](https://ch.linkedin.com/in/andreasstaubli)

**Jan-Hendrik Völker-Albert**  
Head of Marketing & Communications, PwC Suisse  
+41 58 792 18 85  
[jan-hendrik.voelker-albert@pwc.ch](mailto:jan-hendrik.voelker-albert@pwc.ch)  
[ch.linkedin.com/in/voelker-albert](https://ch.linkedin.com/in/voelker-albert)

**24<sup>e</sup> édition suisse de l'étude «Annual CEO Survey»**

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