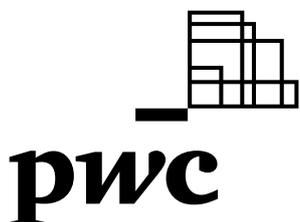


CEO Survey 26<sup>e</sup> édition

# Le dirigeant à l'épreuve de la résilience

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



# Sommaire

Principaux enseignements	3
Le délicat exercice du dirigeant face au contexte économique perturbé et à des menaces omniprésentes	7
Des perspectives de croissance entachées par des menaces importantes	7
Les stratégies de résilience à court terme pour traverser les turbulences	15
Les dirigeants prêts à engager des transformations majeures pour relever les défis de l'avenir	18
Les facteurs ESG, premiers leviers de transformation	18
L'investissement dans la technologie et l'humain	21
Le dirigeant au cœur du changement de modèle	27
Collaboration et coopération, de nouvelles voies à explorer	27
Le leadership à réinventer, le défi de l'authenticité	30
Conclusion	32
Le dirigeant à l'épreuve de la confiance	32
Méthodologie	33
Notre podcast	33
Nos études phares	34
Contacts	35

# Principaux enseignements



**Quand il se projette à horizon 10 ans, près d'un dirigeant sur deux (45% en France, 40% dans le monde) ne pense pas son organisation encore viable si elle continue sur sa lancée sans rien modifier à sa stratégie actuelle. L'heure du réalisme aurait-elle sonné ?**

Dans un monde soumis à des perturbations constantes et de nature diverse, l'agilité permanente devient le maître mot des dirigeantes et dirigeants. Ces derniers sont à la recherche d'un délicat équilibre, soumis aux turbulences du quotidien et en quête d'une stratégie pour appréhender plus sereinement les défis des années à venir. Risques climat, cyber et géopolitique, ou encore inflation et volatilité macroéconomique : les conditions actuelles complexifient les perspectives de croissance des entreprises et nombreux sont les défis à relever.

Même si cette 26<sup>e</sup> édition de la *Global CEO Survey*, notre enquête annuelle des dirigeants d'entreprise, sonne la fin de l'optimisme des années passées, elle marque aussi une forme de passage à l'action de la part des dirigeants, qui poursuivent leurs investissements et sont résolument tournés vers l'humain. Les dirigeants semblent avoir pris la mesure de la transformation profonde qu'ils devront initier et soutenir pour permettre à leur entreprise, et plus largement au monde de demain, de croître de manière soutenable.

Cette 26<sup>e</sup> édition laisse entrevoir le changement de paradigme que sont en train de vivre les PDG actuels, soumis à des défis sans précédent, tant au niveau de leur organisation que dans leur rôle de dirigeant. Nous espérons à travers cette enquête les éclairer encore un peu plus sur les challenges qu'ils sont déjà en train de relever, sans pour autant les percevoir dans leur entièreté. Le double impératif auquel est confronté le PDG d'aujourd'hui constitue un immense défi, mais aussi une opportunité de diriger en donnant du sens et transformer durablement le rôle de l'entreprise - en tant que catalyseur d'innovations et communauté de *solvers* engagés sur le long terme.

## Analyse économique

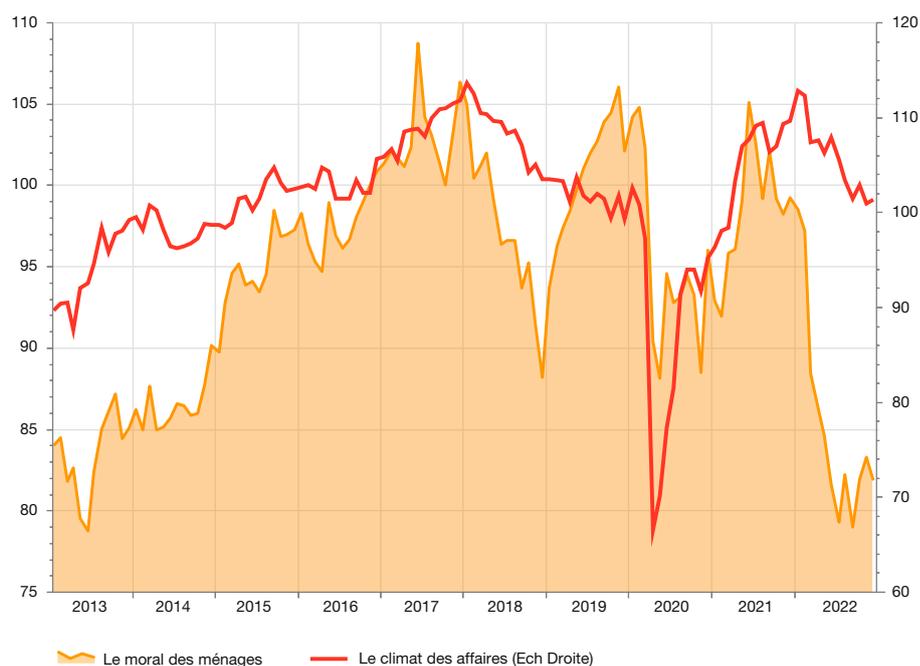
L'année 2022 devait confirmer la poursuite de la croissance en France. Elle avait atteint 6,8% en 2021. Mais l'invasion de l'Ukraine par la Russie a fait basculer le scénario de hausse du PIB de 4,5% sur l'année vers une croissance à 2,5% associée à une poursuite de la dégradation des comptes publics. Par ailleurs, l'ensemble des pays développés s'est retrouvé impacté par des dysfonctionnements des chaînes d'approvisionnement, déclenchés dans un premier temps par la forte reprise économique constatée après la période de restriction sanitaire, puis amplifiés par la politique de zéro Covid menée par la Chine. L'empilement de chocs externes est venu perturber la trajectoire de la croissance en France. Mais **la résilience des entreprises a permis d'éviter le pire.**

Avec un enchaînement de trimestres aux résultats erratiques, la France devrait enregistrer, selon les dernières estimations du FMI, une croissance de 2,5%, soit un niveau supérieur à l'Allemagne ou aux États-Unis. Mais elle restera en-deçà de la moyenne de la zone euro (3,1%). Au niveau mondial, la croissance va marquer le pas, passant de 6% en 2021 à 3,2% en 2022. Ce ralentissement a touché la quasi-totalité des pays développés, qui affrontent pratiquement au même moment une normalisation de leur politique monétaire et budgétaire. Dans ce contexte, les perspectives 2023 restent très incertaines étant donné les craintes sur le déroulement de la guerre en Ukraine et la politique sanitaire menée par la Chine face à la pandémie de Covid-19.

En France, **deux tendances ont émergé en 2022** et devraient rester au centre de l'attention en 2023.

- D'une part, la forte résilience des entreprises, qui ont investi massivement en dépit d'une conjoncture dégradée. Nombreuses sont celles à indiquer dans la 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey* de PwC vouloir poursuivre leur investissement en 2023 alors que les pressions inflationnistes demeureront l'une de leurs principales inquiétudes.
- À l'inverse, les ménages se sont montrés frileux et ont restreint leurs dépenses. La consommation privée a reculé au premier trimestre 2022 de 1,2% et au troisième de 0,1%. Les ménages craignent une dégradation de leur niveau de vie. Le risque pour 2023 est une poursuite de l'érosion de leur confiance qui viendrait entacher la croissance, entraînant un risque de récession. Dans un contexte où le marché de l'emploi reste dynamique et le taux de chômage stable, la progression de l'épargne de précaution interpelle.

## France : Indices de confiance



Source : Refinitiv Datastream PwC

Les aides de l'État vont se poursuivre en 2023 à hauteur de 50 milliards d'euros et vont en partie atténuer la baisse du pouvoir d'achat. Néanmoins, les marges budgétaires se réduisent. La crise Covid a entraîné une dégradation des comptes publics. Les plans de soutien ont fait basculer la dette française à plus de 112% du PIB, soit une augmentation de 14 points de PIB par rapport à fin 2019. Ces mesures budgétaires ont été prolongées par la crise énergétique, avec un coût pour l'État de près de 100 milliards d'euros sur trois années consécutives (2021 à 2023).

Aujourd'hui, les conditions de financement se resserrent et l'État doit emprunter à des taux d'intérêt plus élevés que précédemment. Durant la période Covid, ces derniers se sont stabilisés autour de zéro. Or, début janvier 2023 ils atteignaient 2,8%. Pour juguler l'inflation qui s'est installée en zone euro (10,1% en novembre 2022), la BCE a procédé à un resserrement de sa politique monétaire en relevant progressivement ses taux directeurs. Le 15 décembre, elle a mis la dernière pierre à l'édifice 2022 en annonçant une quatrième hausse de ses taux de 50 points de base. Son taux directeur atteint fin décembre 2,5%. La présidente de l'institut francfortois, Christine Lagarde, a été claire : 2023 conservera cette logique de hausses des taux tant que l'inflation restera à un niveau élevé.

À l'instar de l'augmentation des taux directeurs de la BCE, la hausse des taux de l'OAT 10 ans (taux de refinancement de référence de l'État sur les marchés financiers) devrait se poursuivre sur la première partie de l'année 2023 et peser durablement sur la charge de la dette. Une augmentation de 1% des taux coûte à terme environ 40 milliards d'euros supplémentaires par an, soit le budget annuel de la défense.

Rappelons que l'inflation, qui était sortie des radars depuis une dizaine d'années, a ressurgi sous l'onde de choc énergétique qui s'est propagée sur toute l'Europe. La France a rapidement pris des mesures pour maîtriser l'envol des prix de l'énergie pour les ménages et pour les entreprises. Pour autant, l'inflation atteint des niveaux records à 5,9% en décembre 2022. Mais, elle reste très en-deçà de la moyenne européenne (3 points de moins). Le bouclier tarifaire mis en place dès octobre 2021 en France a permis de limiter la hausse généralisée des prix, qui se retrouve à un niveau plus faible que celle de l'ensemble des pays développés. Les entreprises françaises vont pouvoir bénéficier de cet avantage concurrentiel par rapport aux autres pays européens.

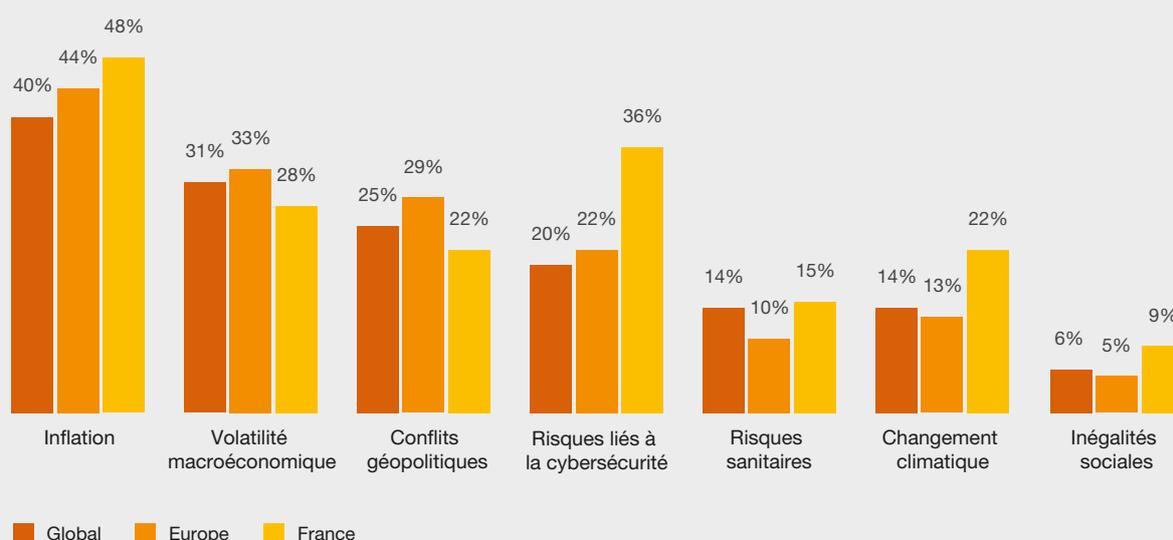
La flambée des prix énergétiques reste le fer de lance de la dynamique sur l'indice général des prix, enregistrant une progression de 15,1% en décembre. On note par ailleurs que les prix alimentaires affichent une forte hausse à 12,6% sur le mois. Ainsi, l'industrie alimentaire qui souffre du rebond des cours des matières premières a été un des premiers secteurs à répercuter les hausses des coûts de production sur leur prix de vente. D'autres secteurs se sont montrés plus prudents en 2022, notamment celui des services. Ils pourraient être incités à accroître leur prix début 2023.



# Le délicat exercice du dirigeant face au contexte économique perturbé et à des menaces omniprésentes

## Des perspectives de croissance entachées par des menaces importantes

Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux principales menaces suivantes au cours des 12 prochains mois ? (Somme des réponses “fortement exposé” et “extrêmement exposé”)



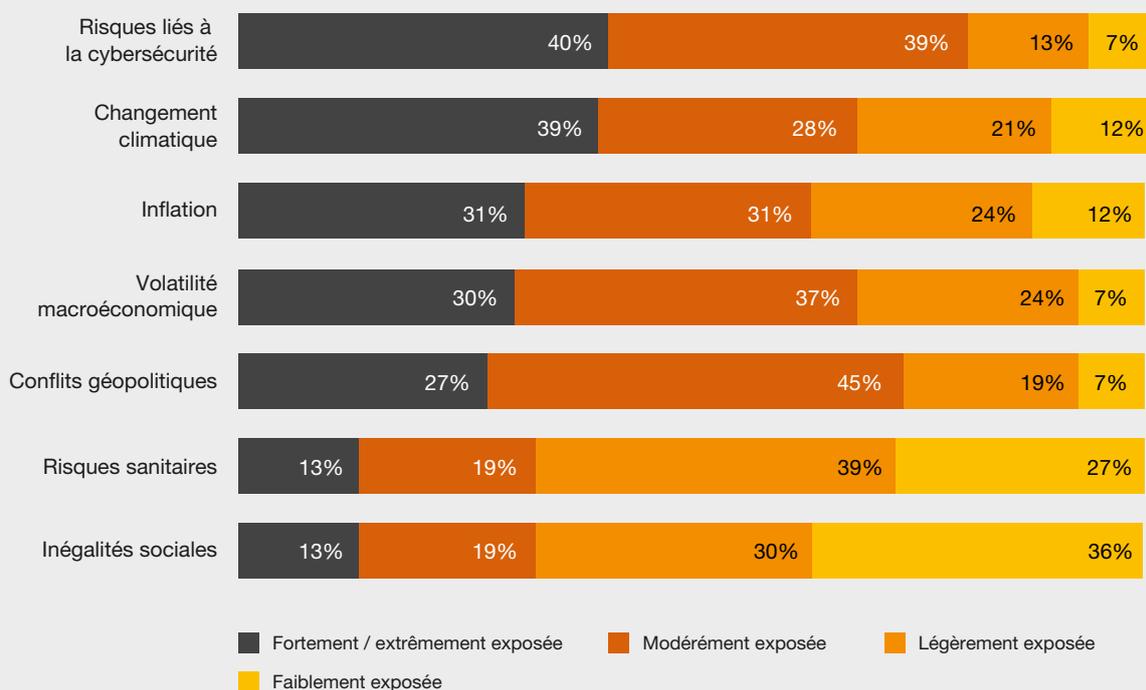
### L'effet de la conjoncture à court terme

Fortement liés au contexte, les risques conjoncturels que sont l'inflation et la volatilité macroéconomique sont cités en menaces principales de l'année à venir par les dirigeants mondiaux et français, au même titre que le risque sanitaire, qui faisait une apparition fracassante dans l'édition 2020 de l'enquête.

L'inflation fait son entrée dans le classement des menaces directement à la première place, et ce, en France comme au niveau mondial. En France, les dirigeants affichent une sensibilité importante à l'inflation (menace numéro un à 12 mois), alors même qu'elle y est inférieure à la moyenne européenne (7% en France contre plus de 10% en Europe en novembre 2022 selon l'Insee).

La volatilité économique semble moins redoutée en France (28% des dirigeants, comme l'an dernier) que dans le reste du monde (31%) et en Europe (33%). D'un point de vue structurel, le modèle de protection sociale français peut constituer l'une des explications à cette moindre sensibilité. Sur le plan conjoncturel, l'intervention et la protection de l'État français contre le choc sanitaire il y a deux ans, énergétique plus récemment - à travers les prêts garantis par l'État (PGE), la Taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité (TICFE) et l'Accès régulé à l'électricité nucléaire historique (ARENH) - sont des éléments d'explication à la plus faible sensibilité des dirigeants français.

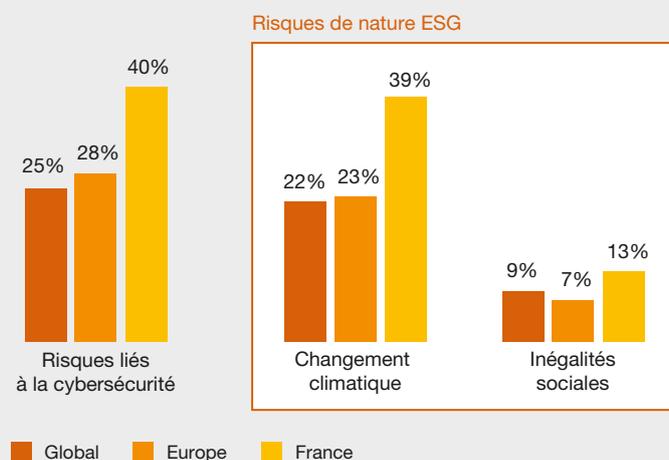
**Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux menaces suivantes au cours des 5 prochaines années ?**



## ESG et cyber : des risques persistants

A plus long terme (cinq ans), environ un tiers des dirigeants français se dit extrêmement ou très exposé respectivement à l'inflation, à la volatilité macroéconomique et aux conflits géopolitiques. Le risque cyber et celui représenté par le changement climatique deviennent les principales menaces à horizon cinq ans. Les dirigeants français craignent une exposition à ces risques plus fortement que leurs homologues étrangers (+25 points sur le risque cyber, +21 points sur le climat et les inégalités sociales, +17 points sur le climat seul).

**Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux menaces suivantes au cours des 5 prochaines années ? (Focus ESG)**



## Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de plus en plus prégnants

À 12 mois, lorsque l'on agrège les risques liés aux problématiques ESG (changement climatique et inégalités sociales), les dirigeants les placent en troisième position. Sans grande surprise, l'urgence climatique se fait ressentir de manière plus importante à horizon cinq ans et, cumulée aux risques représentés par les inégalités sociales, fait des risques ESG le risque numéro un en France, à 52%.

“ À court terme, les préoccupations ESG font partie des *hot topics* des dirigeants. À plus long terme, il s'agit du sujet numéro un. Alors que les risques liés à la cybersécurité font partie des thématiques déjà bien identifiées par les dirigeants depuis quelques années comme menaces au business (40%), il est frappant de voir le sujet du climat atteindre le même niveau (39%). Preuve que les dirigeants perçoivent désormais clairement l'impact de ces problématiques sur leur organisation. ”

Sylvain Lambert, Associé Développement Durable, PwC France et Maghreb

## Les cybermenaces, sources d'inquiétudes

Les risques liés à la cybersécurité sont depuis quelques années dans le top 3 des menaces perçues par les dirigeants, à court comme à plus long terme. Les dirigeants français classent même cette menace en première position à horizon de cinq ans (40% contre 25% dans le monde) et en seconde position à horizon de 12 mois (36% contre 20% dans le monde). Cette sensibilité au risque cyber est récente. Pour rappel, ce risque avait fait une progression notable de +36% en 2022 par rapport à 2021.

Cette tendance reflète la forte croissance des incidents cyber, ainsi que la gravité de leurs impacts, qui mettent à l'épreuve la résilience des entreprises.

## Point commun entre les risques cyber et climat

“ Les risques cyber et les risques environnementaux ont en commun le potentiel de paralyser le fonctionnement d'une entreprise à partir d'une vulnérabilité locale, nichée dans un des actifs ou processus de cette entreprise ou de sa chaîne de valeur. Ils peuvent toucher un serveur, un logiciel, une matière première extraite de manière polluante, une usine dans une zone inondable ... qui peuvent chacun être critique pour que l'entreprise délivre ses services essentiels.

C'est l'identification de manière très opérationnelle des dépendances entre les services essentiels de l'entreprise et les actifs, processus et ressources vulnérables qui les sous-tendent qui permet de maîtriser ces risques. C'est aussi cette analyse qui est au cœur de la résilience opérationnelle.

Pour les traiter, il convient de réaliser une analyse de résilience opérationnelle, qui fait le lien entre les activités essentielles de l'entreprise et les actifs, les processus opérationnels et les ressources qui les sous-tendent et permettent leur réalisation. Ce type d'analyse est relativement nouveau, car c'est assez récemment que se pose la question du climat ou de la cybersécurité sous un angle risque. Désormais, l'analyse de résilience opérationnelle permet de faire le lien entre les activités principales de l'entreprise et des événements - climatiques ou cyber par exemple - qui peuvent survenir à l'endroit où est située l'activité et qui viennent perturber son bon fonctionnement. Ce n'est qu'avec cette analyse de résilience opérationnelle qu'il est possible d'identifier comment minimiser ces risques et quelles actions mettre en place pour y remédier. ”

Rami Feghali, Associé Risk & Regulatory, PwC France et Maghreb



## Avons-nous une sensibilité supérieure au risque Cyber en France ?

“ Les chiffres de la 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey* de PwC ne me surprennent pas. L'actualité récente a mis en lumière une réalité implacable : une entreprise française sur deux a été victime d'une cyberattaque en 2022, selon le baromètre du Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN), au travers d'attaques toujours plus structurées et virulentes. L'Autorité nationale en matière de sécurité et de défense des systèmes d'information (ANSSI) qualifiait même l'année 2021 d'« année marquée par la professionnalisation des acteurs malveillants ». 2022 confirme cette affirmation, et les entreprises françaises en ont pris la mesure. ”

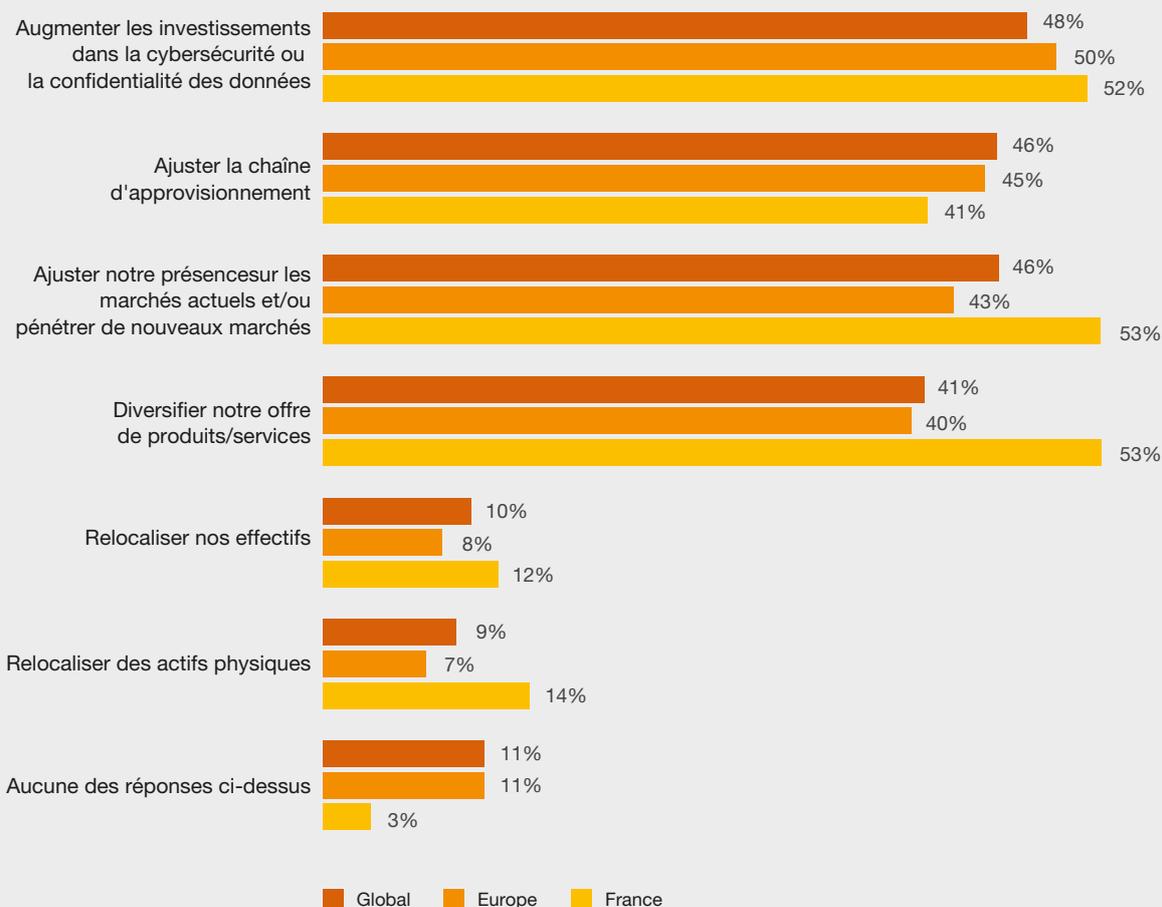
Philippe Trouchaud, Associé Chief Technology & Products officer, PwC France et Maghreb

Le risque cyber est intrinsèquement lié aux conflits géopolitiques. Alors que les conflits géopolitiques ont pris, pour certains, une tournure dramatique se transformant en conflit physique armé, la cyber malveillance devient plus que jamais un outil au service des conflits géopolitiques. Qu'elles soient l'œuvre directement d'États-nations ou de groupes opportunistes, les attaques cyber se nourrissent des conflits géopolitiques et en exploitent les failles.

Aussi, les dirigeants français envisagent-ils les investissements en cybersécurité comme une réponse à court terme face à un contexte géopolitique perturbé.



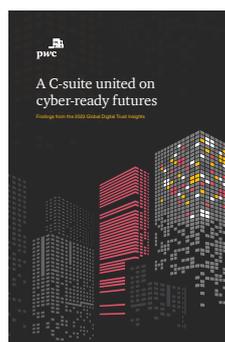
**Parmi les mesures suivantes, lesquelles votre entreprise envisage-t-elle de prendre, le cas échéant, pour limiter son exposition aux conflits géopolitiques au cours des 12 prochains mois ?**



“ Les outils de veille (type **Threat Watch**) et la collaboration des acteurs face à la menace cyber sont des leviers de plus en plus explorés par les entreprises françaises. La complexification des attaques, leur caractère protéiforme et l’impact sur les opérations des entreprises sont autant d’arguments pour chercher à mettre en œuvre les approches cyber les plus efficaces et productives de résultats en capitalisant au maximum sur les expériences de l’ensemble des acteurs du marché. ”

Jamal Basrire, Associé responsable des activités Cyber Intelligence, PwC France et Maghreb

Bonne nouvelle, plus de 70% des 3522 personnes interrogées dans l’enquête **Digital Trust Insights 2023** ont observé des améliorations en matière de cybersécurité au cours de l’année, grâce à des investissements cumulés et à la collaboration des dirigeants. Les efforts initiés doivent être poursuivis pour être à la hauteur du défi posé par le contexte mondial.



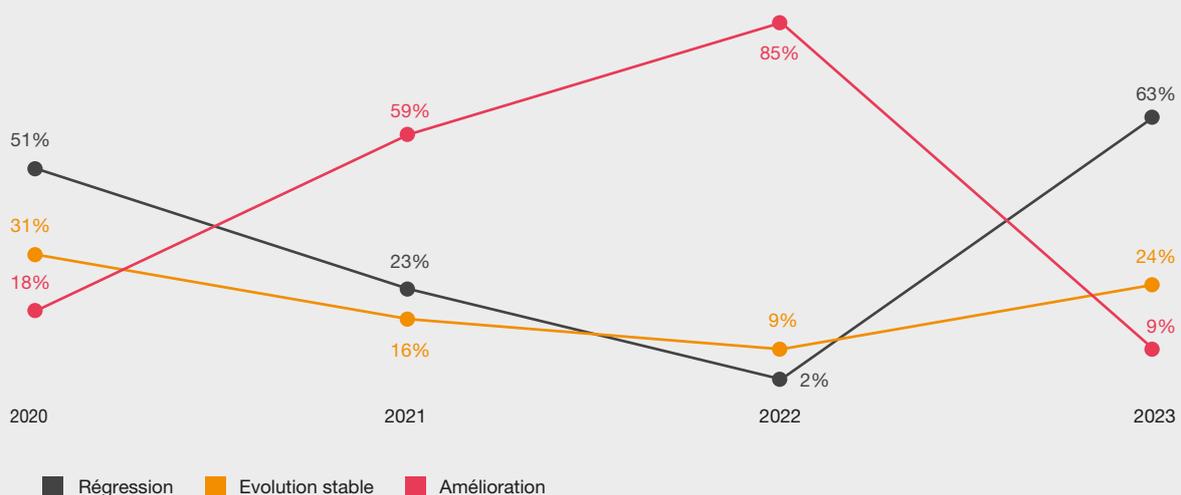
**A C-suite united on cyber-ready futures**  
Digital Trust Insights 2023

## Une confiance en l'avenir qui s'érode

Alors que rien ne venait entacher la confiance des dirigeants ces deux dernières années, tant en matière de croissance économique mondiale que de progression du chiffre d'affaires des entreprises, les PDG laissent apparaître un pessimisme important cette année.

Près des trois quarts des répondants à la 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey* prévoient une diminution de la croissance économique mondiale au cours des 12 prochains mois. Ceci représente un net renversement par rapport à l'année dernière, lorsqu'une proportion similaire (77%) prévoyait bien au contraire une amélioration de la croissance mondiale. L'optimisme d'il y a un an, reflétant l'espoir que les conditions économiques continueraient de s'améliorer alors que la pandémie mondiale semblait être derrière nous, a été anéanti en 2022 par le séisme de la guerre en Ukraine, des effets d'entraînement comme la flambée des prix de l'énergie et des matières premières, et de l'accélération de l'inflation.

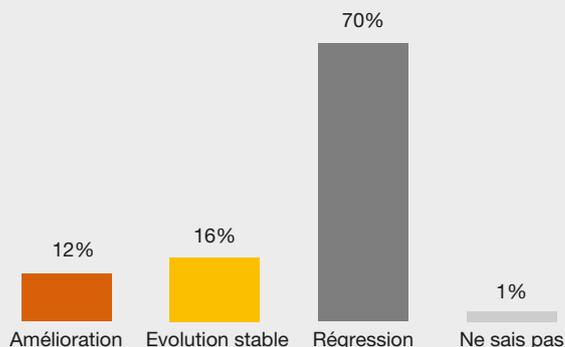
**Comment pensez-vous que la croissance économique mondiale (c'est-à-dire le produit intérieur brut) va évoluer au cours des 12 prochains mois ? Répondants France**



Les dirigeants français ne font pas exception et témoignent également d'un pessimisme important. Toutefois, cet état d'esprit est moins marqué qu'auprès de l'ensemble des dirigeants mondiaux : en France, 63% pensent que la croissance économique mondiale va ralentir, contre 73% dans le monde. On observe un plus grand attentisme en France qu'ailleurs, puisque près d'un quart des dirigeants penche pour une croissance stable à 12 mois. Toutefois, très peu parient sur une accélération de la croissance (9% en France contre 18% dans le monde).

Interrogés sur les perspectives économiques de la France à 12 mois, les dirigeants français sont plus pessimistes encore puisqu'ils sont 70% à envisager un ralentissement de la croissance, ce qui représente un véritable changement de perception par rapport à l'année précédente. Près de 83% des PDG français misaient sur une augmentation de la croissance, contre seulement 12% cette année.

**Comment pensez-vous que la croissance économique (c'est-à-dire le produit intérieur brut) va évoluer au cours des 12 prochains mois en France ?**

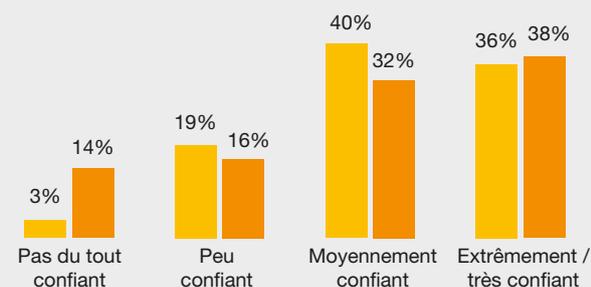


### Plus de modération dans les perspectives de croissance de leur entreprise

Ce pessimisme ambiant ne se traduit pas de manière aussi tranchée lorsqu'il s'agit des perspectives de croissance des entreprises. À l'instar de leurs homologues étrangers, les dirigeants français semblent plus confiants (36% sont même extrêmement confiants) dans la croissance attendue de leur chiffre d'affaires. Cette proportion monte même à près d'un sondé sur deux à horizon trois ans.

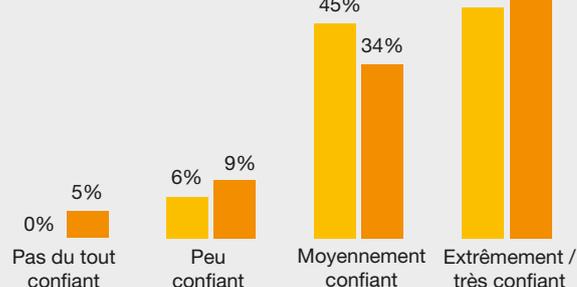
**Dans quelle mesure êtes-vous confiant(e) quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 prochains mois / 3 prochaines années ?**

Ces 12 prochains mois



■ France ■ Europe

Ces 3 prochaines années



■ France ■ Europe

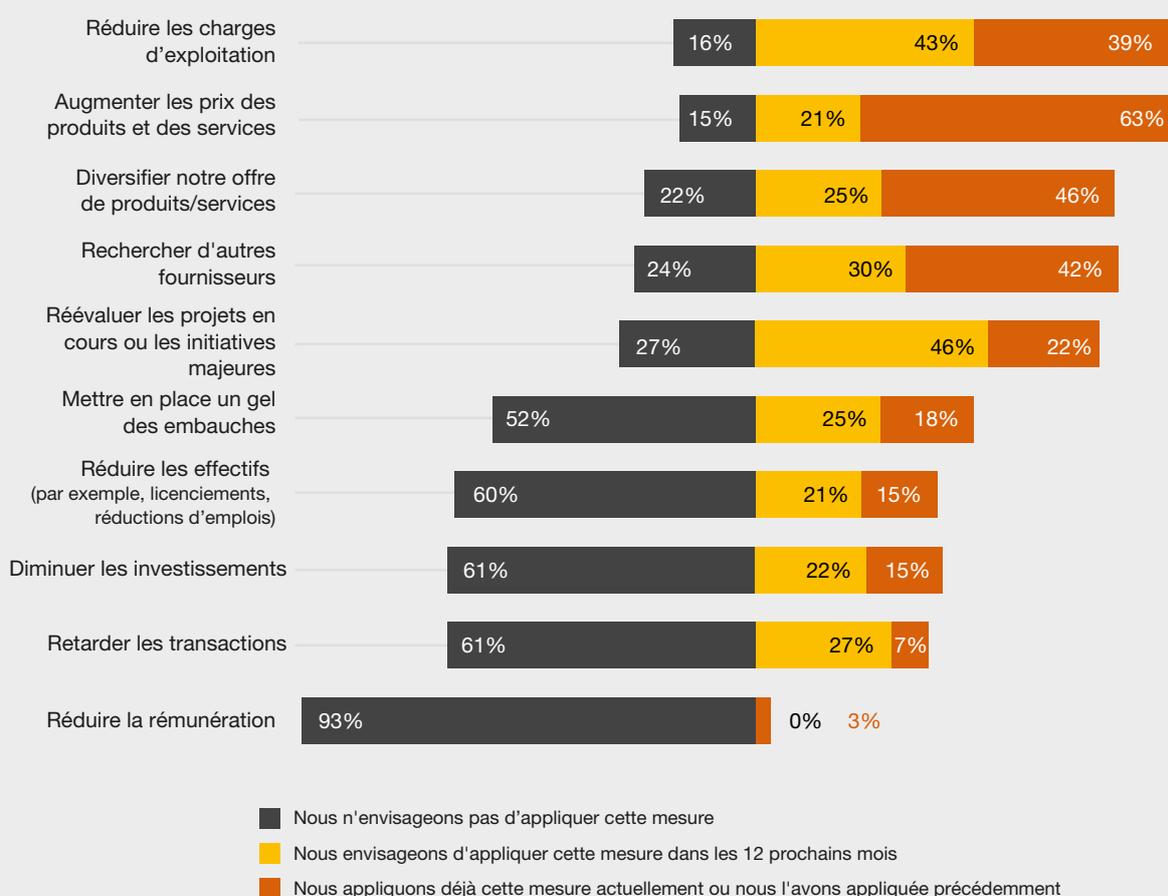
Il y a un an, les dirigeants français étaient 72% à se dire extrêmement confiants dans les perspectives de croissance de leur entreprise à trois ans. À 48%, les réponses de 2022 représentent tout de même une baisse de confiance de près de 24 points de pourcentage sur un an. **L'extrême optimisme des dernières années a laissé place à une forme de réalisme et de modération. Les dirigeants ont pris la mesure des nombreux défis à relever pour réussir le défi de la croissance.**

# Les stratégies de résilience à court terme pour traverser les turbulences

Conscients qu'ils vivent une époque délicate, soumise à bien des défis, les dirigeants s'emploient à garder le cap et adoptent des stratégies de résilience à court terme.

## Une stratégie portée sur les prix

Laquelle de ces propositions votre entreprise est-elle le plus susceptible de prendre pour faire face à d'éventuels défis économiques et à la volatilité au cours des 12 prochains mois ?



Pour contrer les effets de la situation économique délicate, les dirigeants français sont 63% à avoir appliqué une politique d'augmentation des prix des produits et des services. Viennent ensuite les stratégies de diversification de l'offre (46%), la recherche de fournisseurs alternatifs (42%) et la réduction des coûts d'exploitation (39%).

Selon la récente étude  
**Sécurisation des  
approvisionnements de  
Strategy&**, le cabinet de conseil

en stratégie de PwC, entre le Q3  
2021 et le Q3 2022, la hausse  
trimestrielle de l'Indice des Prix

de Production (6,4%) est plus de dix fois plus élevée que la hausse moyenne trimestrielle des quatre années précédentes (0,6%). Cette tendance oblige les entreprises à réagir vite pour contenir ses effets négatifs sur la marge.

Le produit et/ou service semble être la variable d'ajustement privilégiée à court terme par les dirigeants français. Un consensus est trouvé en matière de préservation de l'emploi, qui est privilégié par 60% des dirigeants au niveau français comme mondial. Leurs homologues étrangers ont en revanche une stratégie légèrement différente puisqu'ils ont privilégié à 52% une réduction des coûts opérationnels. Les dirigeants français se prononcent également en faveur d'un maintien des investissements à plus de 60% et ne prévoient pas non plus de retarder les opérations de M&A (61%). C'est sur le volet des projets et initiatives en cours qu'ils se donnent la possibilité de changer de cap - ils sont 46% à envisager ce recours dans les 12 prochains mois.

Loin de l'optimisme des années passées, c'est une forme de réalisme de la part des PDG français comme étrangers que nous observons cette année.



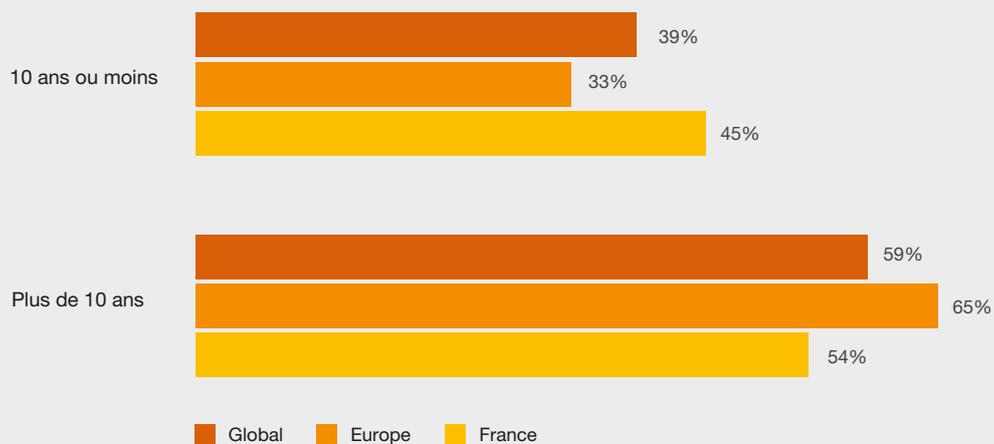
**Sécurisation des  
approvisionnements**  
Strategy&

 Près d'un dirigeant sur deux en France

**45%**

et quatre sur 10 dans le monde pensent  
que leur organisation, si elle conserve son  
fonctionnement actuel, ne sera plus viable  
à horizon de 10 ans.

**Si votre entreprise continue à fonctionner comme elle le fait actuellement, pendant combien de temps pensez-vous qu'elle sera économiquement viable ?**



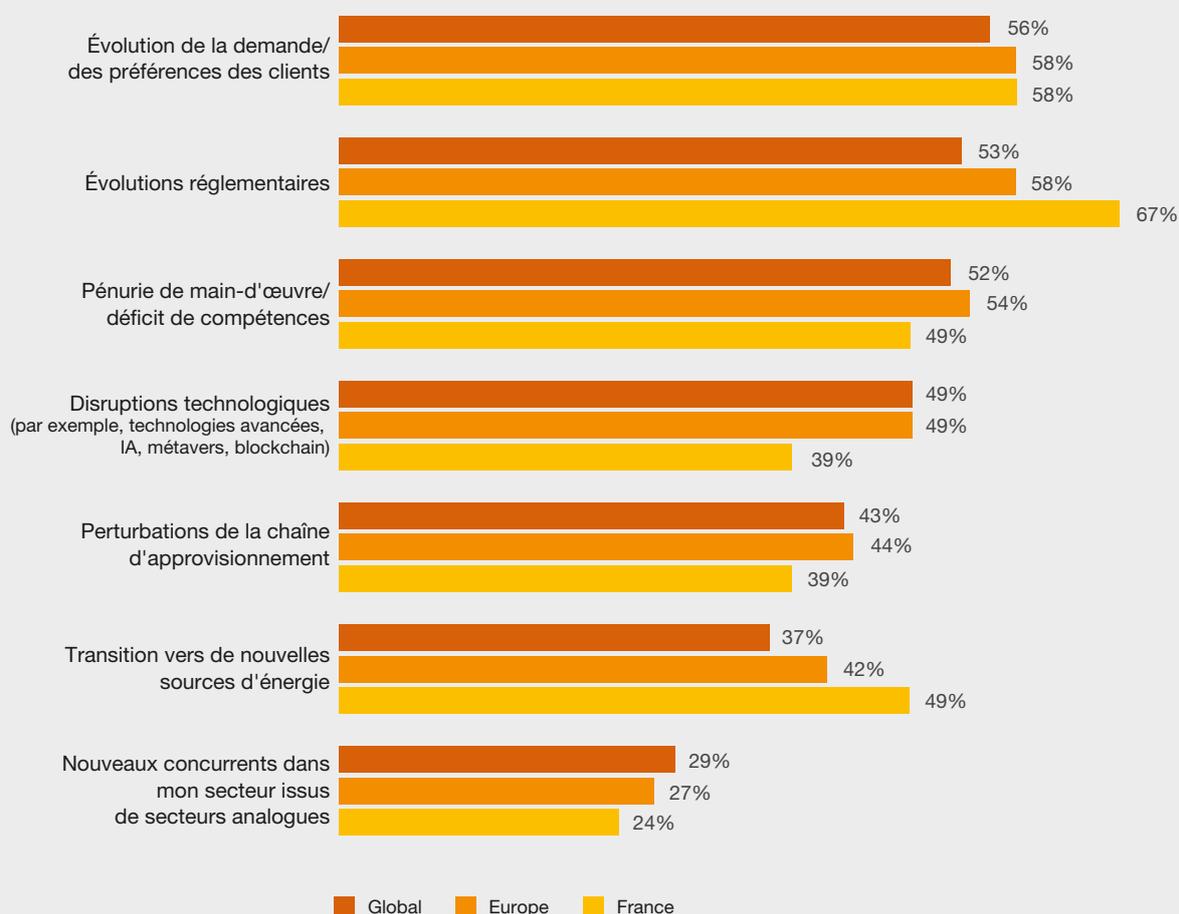
Les dirigeants, en France comme dans le reste du monde, laissent transparaître clairement que le modèle actuel a vocation à évoluer en profondeur pour être soutenable.



# Les dirigeants prêts à engager des transformations majeures pour relever les défis de l'avenir

## Les facteurs ESG, premiers leviers de transformation

Dans quelle mesure pensez-vous que les éléments suivants auront un impact sur la rentabilité de votre secteur (à la hausse ou à la baisse) au cours des dix prochaines années ?  
(Somme des réponses "dans une large mesure" et "dans une très large mesure")



En France, 67% des dirigeants positionnent les **évolutions réglementaires** comme l'élément principal qui impactera la rentabilité de leur entreprise dans les 10 prochaines années. C'est 14 points de plus que la moyenne des dirigeants dans le monde.

“ Les nombreuses réglementations qui sont à l’œuvre en France et à l’échelle européenne, notamment sur le volet ESG (Pacte vert européen, Taxonomie verte, Déclaration de performance extra financière (DPEF)...) sont en train de transformer le paysage réglementaire français, avec déjà de nombreuses conséquences pour les entreprises, et ce, de manière croissante. Les dirigeants français semblent en avoir pris la mesure et perçoivent de plus en plus les implications concrètes que ces réglementations ont sur leur business. ”

Émilie Bobin, Associée Développement Durable, PwC France et Maghreb

**L'évolution de la demande et des préférences des consommateurs** reste un facteur important pour les entreprises (58%). Il y a un an, les entreprises françaises positionnaient la satisfaction client comme objectif extra financier numéro un. Les dirigeants français ont perçu l'impact croissant que les consommateurs, qui adoptent de plus en plus une posture de "consom'acteurs", peuvent avoir sur leur marque et leur offre de produits ou services. En troisième position, **la transition énergétique** (49%) est devenue un élément particulièrement sensible pour les entreprises françaises et européennes comparativement au reste du monde (+12 points).

“ Évolution de la réglementation, demande clients et transition énergétique : ces trois principaux éléments perçus comme ayant un impact sur la rentabilité à long terme possèdent aussi des composantes ESG. De plus en plus, les dirigeants comprennent que la dimension de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) va impacter leur business à tous les niveaux. Les dirigeants français semblent en avoir pris la mesure et l'on peut se réjouir de cette maturité qui apparaît dans la 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey* et qui confirme ce que nous observons chez nos clients. Concernant la chaîne d'approvisionnement, nous observons également l'émergence des questions ESG chez nos clients, qui sont en recherche croissante d'une couverture de ces risques ESG dans la supply chain. ”

Émilie Bobin, Associée Développement Durable, PwC France et Maghreb

L'inquiétude sur **la pénurie de talents** reste à des niveaux stables, faisant écho au phénomène récemment observé et désigné par le terme Grande Démission (*Great Resignation*).



“ Même dans un contexte de détérioration des conditions économiques, garder les collaborateurs heureux et engagés est une priorité essentielle. Parmi les leviers à actionner lorsqu’il s’agit de fidéliser les employés : flexibilité, rémunération équitable, travail épanouissant sont des déterminants essentiels de la décision des collaborateurs de rester ou de quitter l’entreprise. Leurs attentes évoluent et les dirigeants ont pris la mesure de leur rôle à jouer dans la transformation du modèle de l’entreprise. ”

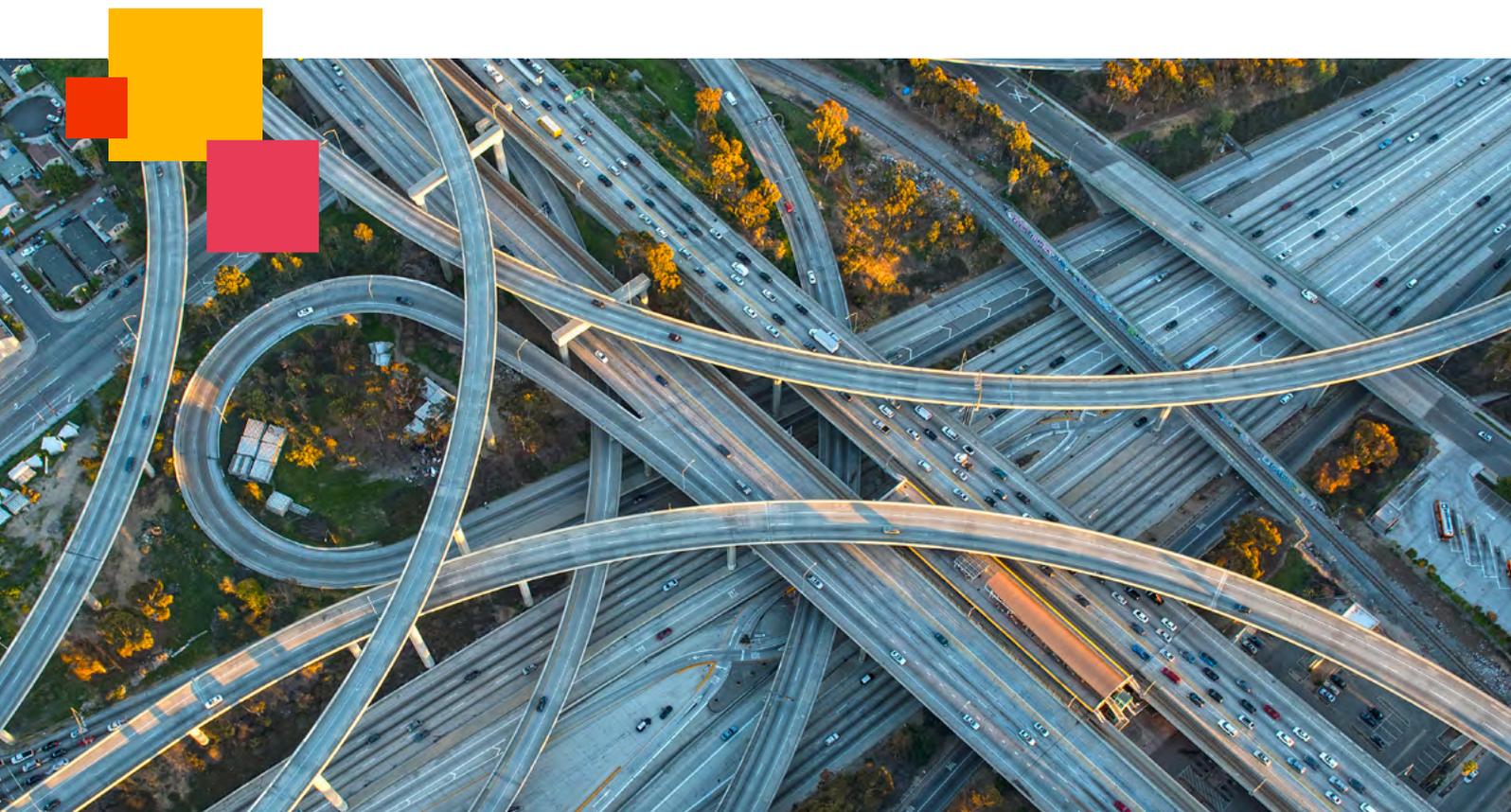
Matthieu Aubusson de Cavarlay, Associé responsable de l’activité People & Organisation, PwC France & Maghreb

Cet élément est d’autant plus essentiel que la confiance envers les grandes entreprises s’effritent depuis maintenant trois ans, et reste stable pour les PME selon le **dernier baromètre Ipsos**.

**Les technologies de rupture** (intelligence artificielle, blockchain, métavers...) sont citées à 39%, soit 10 points de moins que la moyenne des dirigeants dans le monde. Cela traduit-il un scepticisme à la française lié aux nouvelles technologies ?

“ Nous devons regarder ce chiffre avec attention et veiller à ce que les entreprises françaises ne ratent pas le virage de la technologie. Les technologies de rupture doivent être investies à tous les niveaux : étatique pour favoriser des champions nationaux, mais aussi à l’échelle des organisations pour maîtriser les impacts et les cas d’usage qui seront développés autour de ces technologies. Les investissements d’aujourd’hui sont les modèles économiques de demain. ”

Pauline Adam-Kalfon, Associée Responsable des activités Blockchain et crypto, PwC France et Maghreb

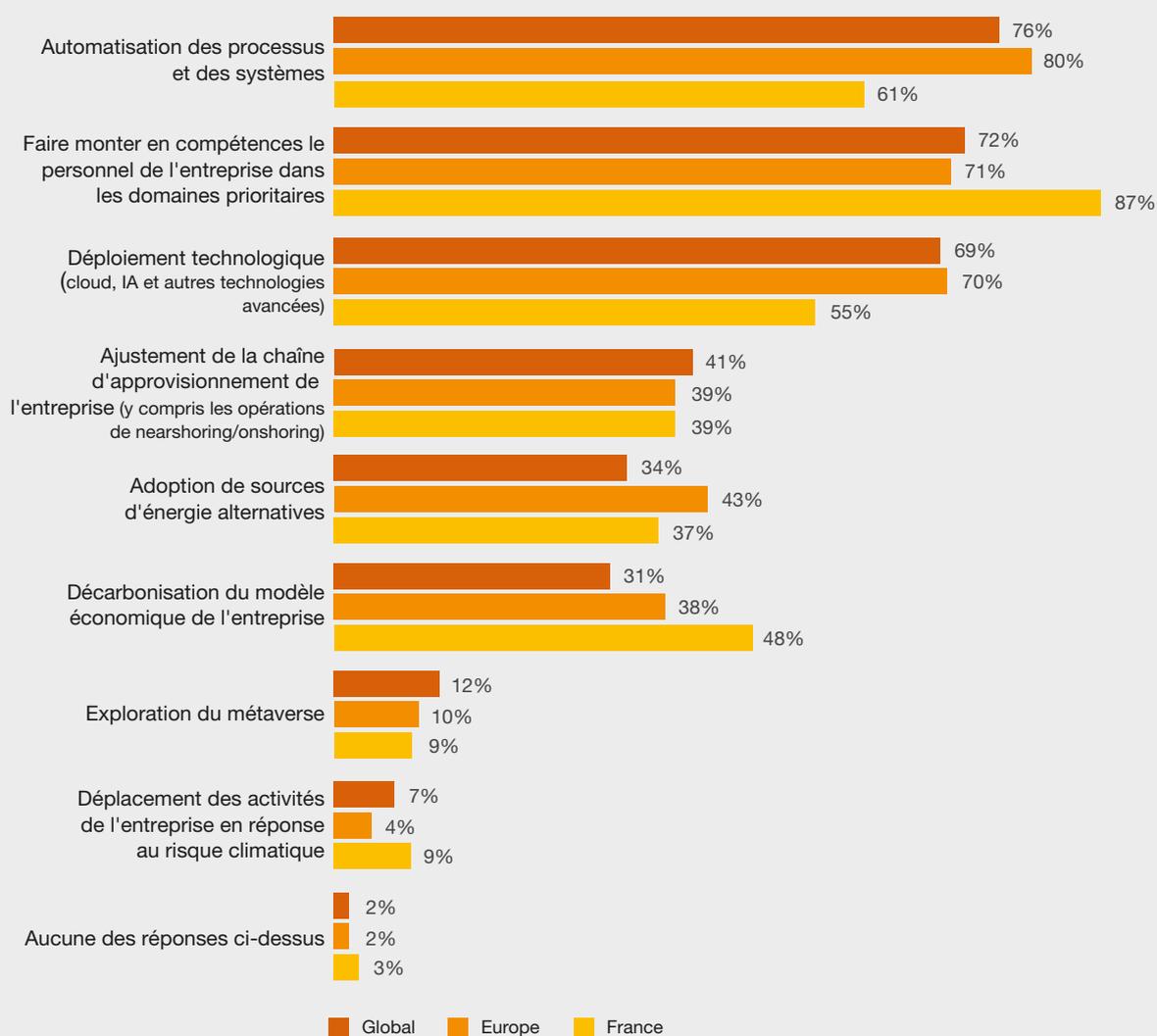


## L'investissement dans la technologie et l'humain

Face à ces facteurs de disruption majeurs, les entreprises françaises donnent le sentiment d'être passées à l'action. Passée la première étape de la prise de conscience, elles investissent pour traverser les turbulences et relever les défis de demain.

Alors qu'elles avaient identifié les facteurs ESG comme éléments impactant leur rentabilité à long terme, les entreprises font écho à cette prise de conscience par leurs investissements.

### Lesquels de ces investissements votre entreprise prévoit-elle de réaliser, le cas échéant, au cours des 12 prochains mois ?





Les dirigeants français positionnent la montée en compétences (*upskilling*) de leurs collaborateurs comme leur investissement prioritaire des 12 prochains mois à

87%

Soit 15 points au-dessus de leurs homologues étrangers.

Faisant écho au phénomène d'attrition et de rétention des talents, les dirigeants français répondent aussi à une forte attente de leurs collaborateurs en matière de compétences. La récente étude PwC **Hopes and Fears 2022** menée auprès de 52 000 travailleurs dans le monde donne un éclairage intéressant sur les attentes des salariés vis-à-vis de leur organisation. En France, 29% des employés déclarent que leur entreprise favorise leur montée en compétences, et seuls 14% disent que leur employeur automatise ou améliore le travail grâce à la technologie.

Bonne nouvelle, les dirigeants souhaitent investir massivement dans l'*upskilling*, permettant de combler progressivement ce décalage entre attentes des salariés et stratégie du dirigeant.



Hopes and Fears 2022

**L'investissement technologique** (déploiement de nouvelles technologies de type cloud, AI, métavers) est également envisagé par 55% des dirigeants français pour l'année à venir.

“ Ce chiffre, que l'on pourrait considérer comme relativement faible (69% dans le monde), est à mettre en miroir avec celui de l'*upskilling*, plébiscité par 87% des dirigeants français. L'investissement technologique qui ne s'accompagne pas d'un investissement humain n'a pas de valeur, ou perd véritablement de son impact. Or les dirigeants français projettent de déployer ces investissements de manière concomitante, ce qui est une bonne chose. La technologie n'est et ne sera un formidable levier de business qu'à la condition d'être appréhendée, comprise et manipulée par les salariés eux-mêmes. Les cas d'usage, pour permettre aux collaborateurs de comprendre la technologie, la pratiquer, et la démystifier, sont essentiels. ”

Philippe Trouchaud, Chief Technology & Products officer, PwC France et Maghreb



### Le Tech Lab de PwC

PwC a lancé son **Tech Lab**, un espace immersif et expérientiel à destination des clients et des collaborateurs, conçu pour manipuler certaines technologies récentes, générer des conversations autour de cas d'usage concrets et tester leur potentiel.

Si l'on souhaite que les usages de la technologie soient appréhendés par tous, la montée en compétences ne doit pas se réduire à la formation des salariés sur l'usage de la technologie elle-même, ni être l'affaire de quelques départements seulement. Il n'est pas question de viser la maîtrise technologique par l'ensemble des collaborateurs mais bien de les former et de les informer quant aux incidences de cette technologie dans leur métier et leur quotidien.



“ Il s'agit véritablement de développer une approche inclusive, un *upskilling* qui diffuse les conséquences de ces nouvelles technologies aux métiers et compétences plus traditionnelles de l'entreprise.

Ceci nécessite une organisation et une gouvernance très spécifiques, très inclusives, très transverses pour diffuser ces technologies. Web3, blockchain, métavers... Ces technologies doivent être perçues, investies et manipulées au-delà de leur pur aspect technique et technologique, au travers des cas d'usage, qui permettent au collaborateur, mais aussi au citoyen d'appréhender l'impact de la technologie sur son métier et plus largement sur son entreprise et son environnement. ”

Pauline Adam-Kalfon, Associée Responsable des activités Blockchain et crypto, PwC France et Maghreb

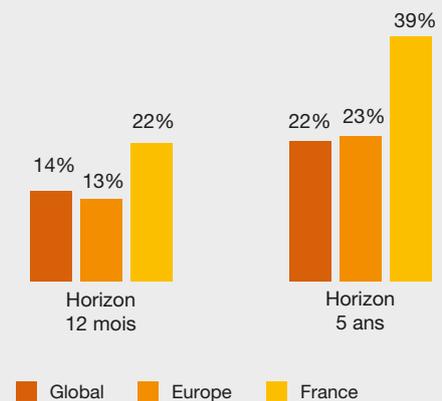
## Focus sur le sujet climat

### Une perception d'un risque croissant mais encore moyen terme

Les dirigeants semblent avoir engagé une course contre la montre pour lutter contre le changement climatique. S'ils perçoivent ce risque de manière croissante, ils le positionnent comme un risque à moyen terme, alors que les conséquences sur leur business se font déjà ressentir.

Cette prise en compte du risque climatique est nécessaire et semble gagner en importance d'année en année. Nous devons nous réjouir de voir les dirigeants français faire preuve d'une plus grande maturité sur ces sujets que leurs homologues étrangers. Toutefois, le changement doit être global, et résulter d'un passage à l'action de **l'ensemble des parties prenantes** - États, entreprises et citoyens. Le prisme d'analyse du risque climat est encore dirigé sur le long terme, alors que les incidences sont réelles et déjà à l'œuvre.

#### Focus sur le risque climat à horizon 12 mois et 5 ans



**Cop 27**  
Let's go France

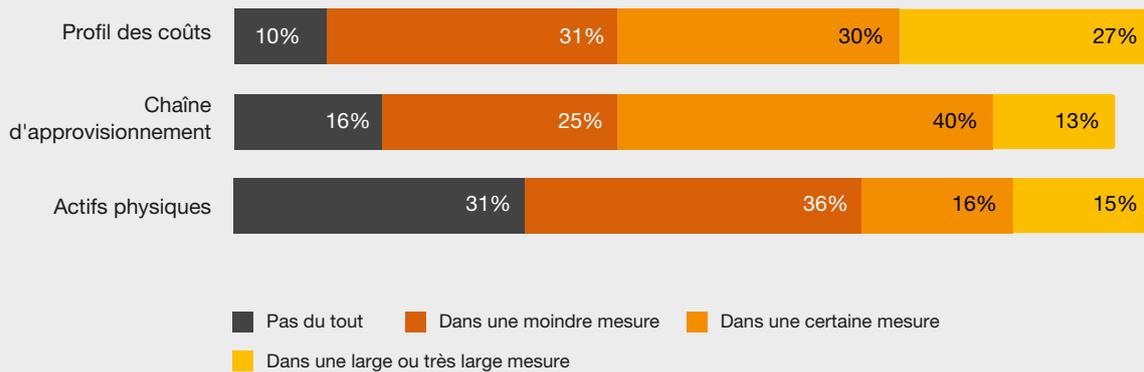
“ L'année 2022 que nous avons connue en France, comme dans d'autres pays, avec ses températures caniculaires, a fait entrer le changement climatique et ses impacts business à l'agenda d'un grand nombre d'acteurs. Dans de nombreux secteurs, comme les infrastructures, le tourisme et l'agroalimentaire, cela a rendu plus concrètes les conséquences sur les activités de l'entreprise. Les prévisions scientifiques, en particulier les rapports du GIEC, annoncent année après année une aggravation de ces phénomènes. Voir le changement climatique au cinquième rang des menaces au niveau mondial à horizon de cinq ans montre qu'il y a encore du chemin à parcourir pour appréhender ce défi, dont les effets sont déjà là et ne feront que se renforcer. **Il est temps d'arrêter de traiter le sujet comme un risque à long terme.** ”

Sylvain Lambert, Associé Développement Durable, PwC France et Maghreb

## Un impact perçu avant tout sur les coûts

Sans surprise, les dirigeants français prévoient un impact du risque climatique sur les coûts (27% dans une large ou très large mesure) plus que sur la chaîne d'approvisionnement (13%) ou les actifs physiques de l'entreprise (15%). Ils sont plus de 30% à ne pas percevoir l'impact de ce risque sur leurs actifs physiques.

### Dans quelle mesure prévoyez-vous que les aspects suivants de votre entreprise soient affectés par le risque climatique au cours des 12 prochains mois ? (France)



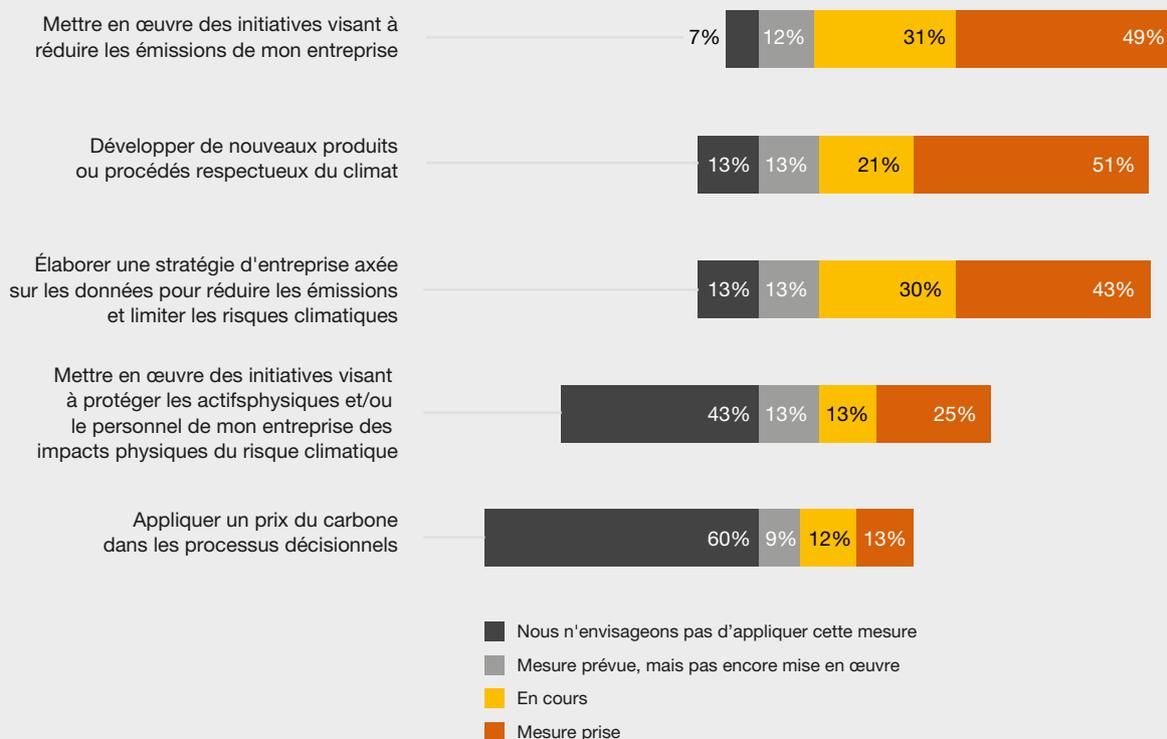
## Un passage à l'action à divers niveaux

Conscients qu'il faut agir, les dirigeants français ont engagé des mesures à des niveaux divers mais leurs actions se concentrent pour le moment sur une stratégie d'atténuation, au détriment des actions d'adaptation face au changement climatique.

Ainsi, 49% des dirigeants français ont déjà mené des initiatives de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et 31% déclarent avoir de telles initiatives en cours. Au total, 80% d'entre eux sont passés ou en cours de passer à l'action sur la question climatique. Dans des proportions similaires, ils sont 72% à avoir engagé ou avoir des actions en cours en matière de développement de nouveaux produits ou services respectueux du climat. Enfin, 73% des actions réalisées ou en cours concernent les stratégies développées pour réduire les émissions de GES.

Dans la mesure où ils considèrent que le changement climatique a un impact limité sur leurs actifs physiques, les PDG prennent moins de mesures sur ce volet. Près de la moitié d'entre eux n'envisage pas d'initiatives visant à protéger leurs actifs physiques et leur personnel des impacts du risque climatique.

**Voici une liste de mesures que les entreprises peuvent prendre pour faire face au risque de changement climatique. Dans quelles proportions votre entreprise est-elle engagée dans ces mesures ?**



“ Parmi les mesures liées au changement climatique, celles qui concernent l’adaptation sont souvent moins regardées. Une explication provient du fait que, ces dernières années, le discours politique et plus largement sociétal était axé sur la réduction des émissions de gaz à effets de serre. Aujourd’hui, nous percevons plus clairement que les impacts vont être nombreux, qu’il faut poursuivre la réduction et aller au-delà mais aussi préparer l’adaptation. Les entreprises doivent amorcer cette réflexion, car les deux sont nécessaires. Les mesures d’atténuation doivent évidemment se poursuivre mais celles liées à l’adaptation méritent d’être identifiées et pilotées avec une grande attention. ”

**Caroline Naït-Merabet**, Associée Risques et contrôle RSE, PwC France et Maghreb

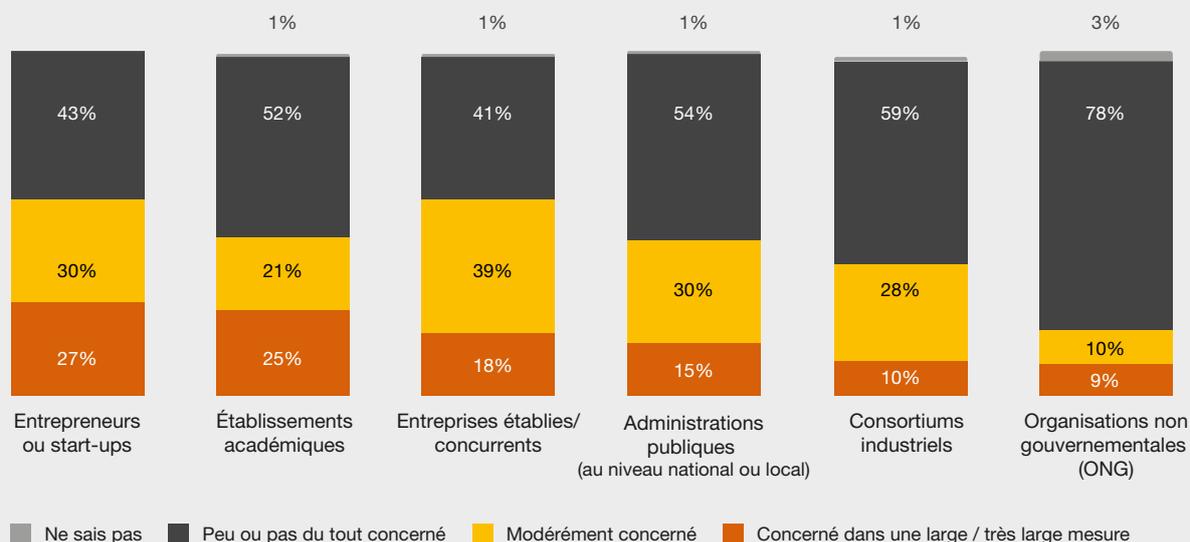
# Le dirigeant au cœur du changement de modèle

Cette année, la *Global CEO Survey* de PwC questionne les chefs d'entreprise sur leur statut et s'intéresse à leurs priorités d'agenda.

## Collaboration et coopération, de nouvelles voies à explorer

Face aux multiples défis posés par le contexte économique, l'une des voies explorées par les entreprises est celle de sa capacité à collaborer au-delà de ses frontières. Pour avoir un aperçu de ces dynamiques, nous avons demandé aux PDG comment ils nouaient des partenariats, avec qui et dans quel objectif.

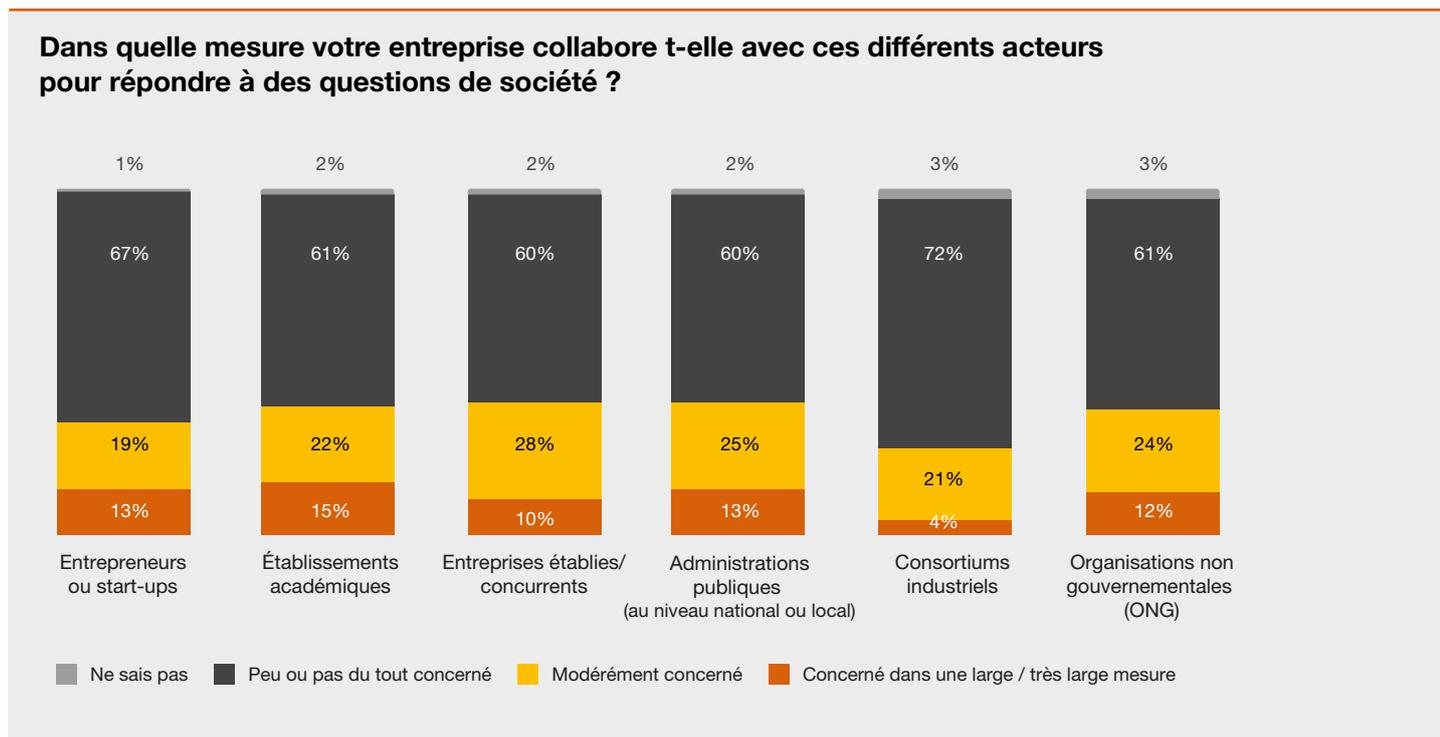
### Dans quelle mesure votre entreprise collabore t-elle avec ces différents acteurs pour créer de nouvelles sources de valeur ?



Les réponses des dirigeants montrent que les entreprises travaillent avec un large réseau de partenaires, et que ces relations sont le plus souvent nouées pour créer de nouvelles sources de valeur. La coopération avec des entreprises concurrentes (aussi appelée la coopétition) est l'une des pistes de collaboration explorées par 18% des chefs d'entreprise.

Sur des sujets complexes tels que les risques cyber, qui gagnent en intensité et complexité, des alliances se développent telles que l'**initiative européenne CIX-A**. Le niveau de maturité des entreprises françaises semble encore en deçà de celui des entreprises dans le monde, dont près de 26% explorent dans une large ou très large mesure ce type de collaboration pour créer de la valeur.

En revanche, les collaborations entre grands groupes et start-ups ou avec les institutions académiques sont plus largement explorées en France.



Afin de résoudre des problèmes sociétaux, les entreprises dans le monde se tournent plus naturellement vers des entités non commerciales telles que les ONG, les gouvernements, ou encore les consortiums industriels. Les entreprises françaises vont quant à elle privilégier les collaborations avec le monde académique. On observe un net décalage sur la collaboration au sein des consortiums industriels : 4% en France contre 16% dans le monde.

Ce sont principalement sur des thématiques ESG (développement durable à 64%, changement climatique à 57%, diversité et inclusion à 47%) et éducation (55%) que les entreprises françaises choisissent de collaborer avec des organisations non commerciales, beaucoup plus que sur des sujets plus économiques tels que le développement d'infrastructures, le rétablissement de la croissance ou le développement international.

Bien qu'encore à leurs débuts, en France comme à l'étranger, ces nouvelles formes de collaboration deviennent des pistes intéressantes explorées de manière croissante par les chefs d'entreprise pour relever les défis de l'avenir. En matière de **développement durable comme de réindustrialisation**, les enjeux sont tels qu'aucune entreprise ne pourra les résoudre isolément. C'est pourquoi des coalitions se créent pour mettre en partage des solutions, comme les valorise l'initiative #LetsgoFrance de PwC, les tester et les passer à l'échelle.



### Coalitions pour réindustrialiser la France

Let's go France

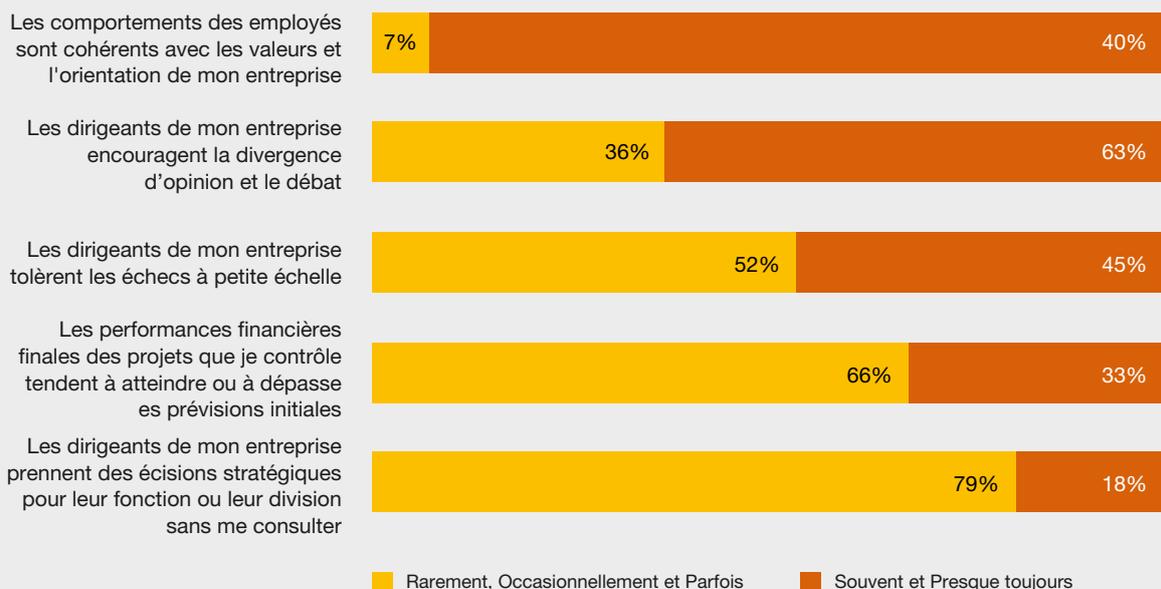
Pour s'engager efficacement dans ces nouvelles formes de collaboration, plusieurs étapes sont nécessaires : cartographier les intérêts des partenaires critiques de l'écosystème ; d'identifier les talents, technologies, processus et connaissances que chaque partenaire peut apporter ; bâtir la confiance par la réciprocité ; et entretenir une culture d'entreprise qui promeut et soutient la collaboration.



## Le leadership à réinventer, le défi de l'authenticité

Finalement, le dirigeant devient le premier maillon du changement : son instigateur, mais aussi son moteur. La 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey* questionne les dirigeants sur leur perception en matière d'alignement de leur organisation avec leur état d'esprit.

### À quelle fréquence les situations suivantes se présentent-elles dans votre entreprise ?



L'immense majorité des dirigeants français (91%) perçoit un alignement entre les valeurs de l'entreprise et le comportement des collaborateurs. Ils ont conscience dans une très large mesure que les valeurs et la quête de sens deviennent des préoccupations majeures chez les salariés. Ces derniers choisissent de rejoindre une entreprise, puis d'y rester, s'ils se retrouvent dans ses valeurs.

“ Faisabilité et cohérence : ce sont deux valeurs que les collaborateurs recherchent et valorisent de manière croissante, notamment sur la dimension RSE. Faisabilité dans les engagements pris mais aussi cohérence entre la vision affichée par l'entreprise et ses actions. Le dirigeant est le garant de cette cohérence, il doit guider son entreprise dans des engagements ambitieux mais réalistes, au risque de détériorer la confiance acquise auprès de ses collaborateurs et de ses parties prenantes. ”

Émilie Bobin, Associée Développement Durable, PwC France et Maghreb

Attention toutefois à ne pas croire en l’alignement parfait. Si les dirigeants ont compris que les collaborateurs étaient plus attentifs aux engagements ESG de l’entreprise, les attentes fortes que ces derniers expriment vis-à-vis de leur employeur ne sont pas encore véritablement satisfaites.

“ Selon la 26<sup>e</sup> *Global CEO Survey*, les dirigeants français semblent prêts à se projeter dans le futur et expriment leur ambition de relever les défis de demain à l’aide de stratégies audacieuses. Pour autant, cela nécessite de construire un nouveau modèle qui doit aller de pair avec un leadership innovant et une capacité à s’adapter, à déléguer. Dans ce monde plus complexe et incertain, il faut veiller à faire évoluer les postures managériales au même rythme pour relever les défis efficacement. En incarnant les valeurs et la culture de l’entreprise, les dirigeants doivent viser l’authenticité. Le sonner “vrai” est essentiel. ”

Pierre-Antoine Balu, Associé Strategy&, PwC France et Maghreb



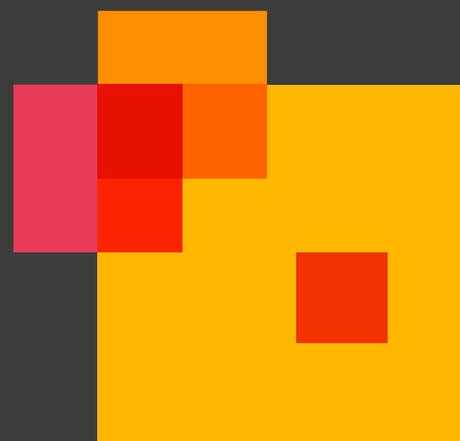
# Conclusion

## Le dirigeant à l'épreuve de la confiance

“On ne transforme bien que ce que l'on connaît”. Pour reprendre cette **citation récente** d'Emmanuel Faber, ancien PDG de Danone et désormais à la tête de l'International Sustainability Standards Board (ISSB), le dirigeant est au coeur des transformations que l'entreprise, et plus largement la société, doivent initier pour relever les défis d'un avenir qui s'annonce complexe.

On ne transforme bien également qu'avec son écosystème. Chez PwC, nous sommes convaincus que cela passera aussi par le collectif. Partenariat, coalition, association, groupement d'intérêt économique, coopérative, *think tank*, *do tank*, *open innovation*... Quel que soit le modèle retenu, l'idée de s'associer pour relever un défi insurmontable à l'échelle d'une seule entreprise doit faire son chemin. C'est pour répondre à cette attente des dirigeants de toutes nos régions que PwC met en partage avec #LetsgoFrance des solutions en réponse à deux problématiques essentielles, le développement durable et la relocalisation.

À la fois aux premières loges et moteur des changements, le dirigeant doit regarder vers l'avenir avec confiance sans éluder les difficultés à surmonter. Donner du sens et transformer durablement l'entreprise sera plus que jamais notre défi collectif pour les années à venir.



## Méthodologie

PwC a interrogé **4410 dirigeants** dans **105 pays et territoires** du 4 octobre au 11 novembre 2022.

Les chiffres mondiaux et régionaux de ce rapport sont pondérés proportionnellement au PIB nominal du pays ou de la région afin de garantir que les opinions des PDG sont représentatives de toutes les grandes régions.

Les chiffres par secteur et par pays sont basés sur les données non pondérées de l'échantillon complet de 4 410 réponses.

**Les dirigeants français ont été 67 à répondre à l'enquête 2022.**

## Notre podcast



Le podcast

**PwC en direct**

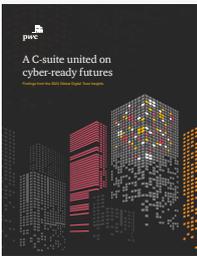
**26<sup>e</sup> Global CEO Survey**  
Le dirigeant à l'épreuve de la résilience

Retrouvez-nous sur :

**Patrice Morot**  
Président PwC France et Maghreb

# Nos études phares



**2023 Global Digital Trust Insights**  
Comment rassembler les dirigeants autour de la cybersécurité



**2022 Global Workforce Hopes and Fears**  
Évolution des modes de travail



**European Risk Manager Report 2022**  
Risks managers en temps de transition



**Priorités 2023 des directions financières**



**L'entreprise full-RSE**



**Sécurisation des approvisionnements**  
Comment agir pour sécuriser ses chaînes d'approvisionnement



**Global Consumer Insights Survey**  
Tendances et comportements des consommateurs en France



**Global investor Survey 2022**  
The ESG execution gap: What investors think of companies' sustainability efforts (Étude en anglais)

## Contacts

### **Patrice Morot**

Président, PwC France et Maghreb  
patrice.morot@pwc.com

### **Matthieu Aubusson de Cavarlay**

Associé, Responsable de l'activité  
People & Organisation  
matthieu.aubusson@pwc.com

### **Pauline Adam-Kalfon**

Associée, Responsable des activités  
Blockchain et crypto  
pauline.adam-kalfon@pwc.com

### **Pierre-Antoine Balu**

Associé, Strategy&  
pierre-antoine.balu@pwc.com

### **Jamal Basrire**

Associé, en charge des activités  
Cyber Intelligence  
jamal.basrire@pwc.com

### **Émilie Bobin**

Associée, Développement Durable  
emilie.bobin@pwc.com

### **Rami Feghali**

Associé, Risk & Regulatory  
rami.feghali@pwc.com

### **Sylvain Lambert**

Associé, Développement Durable  
sylvain.lambert@pwc.com

### **Caroline Nait-Merabet**

Associée, Risques et contrôle RSE  
caroline.nait-merabet@pwc.com

### **Philippe Trouchaud**

Associé, Chief Technology &  
Products officer  
philippe.trouchaud@pwc.com

### **Stéphanie Villers**

Conseillère économique  
stephanie.villers@pwc.com

## **Analyse France - Équipe rédaction étude**

### **Adèle Gauvrit**

Consultante  
adele.g.gauvrit@pwc.com

### **Romain Passet**

Chargé de marketing  
romain.passet@pwc.com

### **Jean-Paul Bouteloup**

Directeur Marketing  
jean-paul.bouteloup@pwc.com

### **Marion de Lasteyrie**

Directrice Communication  
et des relations extérieures  
marion.de.lasteyrie@pwc.com

**CEO Survey 26<sup>e</sup> édition**  
**[www.pwc.fr/ceosurvey](http://www.pwc.fr/ceosurvey)**

