

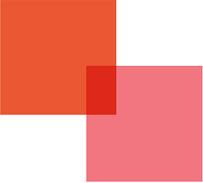
26è PwC Global CEO Survey

Gagner la course d'aujourd'hui et tacler les challenges de demain

www.afrique.pwc.com



pwc



Edito

Une nouvelle équation

Dans cette 26^è édition du PwC Global CEO Survey, les dirigeants d'entreprises d'Afrique francophone subsaharienne et d'une centaine de pays à travers le monde livrent leurs points de vue sur la conjoncture internationale avec ses points de force et ses facteurs de risques et s'expriment sur l'évolution de leur secteur d'activité et le développement de leur entreprise.

Une nouvelle équation se dessine pour les dirigeants. Elle est caractérisée par la nécessité de tacler les challenges d'aujourd'hui tout en préparant les défis de demain dans un contexte complexe et chaotique marqué par la volatilité macroéconomique et les conflits géopolitiques.

Ces dernières années, les entreprises ont été confrontées à des défis aussi critiques que variés - la crise sanitaire qui a accéléré le basculement vers le numérique mais aussi à l'inflation, aux enjeux d'approvisionnement et aux tensions sur les ressources humaines et matérielles.

Les entreprises se sont prouvées qu'elles sont capables d'y faire face et d'être résilientes, si elles s'engagent dans un processus de transformation durable. Nous les écoutons et nous avons plus que jamais à coeur de les accompagner dans cette transformation.

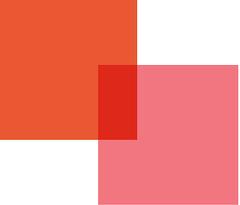
Aujourd'hui, la plupart des dirigeantes et dirigeants sont convaincus qu'il leur est possible de la mener à bien au sein de leur organisation, et c'est une chance. La condition du retour de la confiance, essentielle à la sortie de notre crise, repose sur une transformation durable.

Les équipes de PwC Afrique Francophone Subsaharienne et moi même seront heureux d'échanger avec vous pour construire cette transformation à somme positive.



Nadine Tinen

CEO et Territory Senior Partner PwC
Afrique Francophone Subsaharienne
nadine.tinen@pwc.com



Résumé introductif

40% des dirigeants d'entreprises à l'échelle globale pensent que leur organisation ne sera plus économiquement viable dans dix ans, si elle continue sur sa lancée actuelle. Ils sont 66% en Afrique francophone subsaharienne. Ce point saillant de l'enquête souligne un double impératif auquel sont confrontés 4 410 dirigeants d'entreprises de plus de 105 pays qui ont répondu à la 26^e PwC Global CEO Survey. La plupart de ces CEOs estiment qu'il est extrêmement important pour eux de réinventer leurs activités pour faire face aux challenges de demain. Ils sont également confrontés à des défis de taille à court terme, à commencer par l'économie mondiale, qui, selon près de 75 % d'entre eux, connaîtra une baisse de croissance au cours de l'année à venir.

Nous avons organisé le résumé du 26^e PwC Global CEO Survey autour de neuf questions réparties en trois groupes qui renseignent sur les éléments importants pour évoluer dans notre environnement qui, aujourd'hui, présente un double impératif.

Taclar les challenges de demain

- Quelle est la demi-vie de votre entreprise ?
- Quand est ce que l'horloge climatique de votre entreprise s'épuisera-t-elle ?
- Quels sont les risques principaux dans votre activité?

La course d'aujourd'hui

- Dans quelle mesure votre humeur d'aujourd'hui affecte-t-elle votre vision de l'avenir?
- Comment votre résilience et vos stratégies de gestion du capital humain s'articulent-elles?
- Alors que les risques géopolitiques augmentent, à quelles éventualités vous préparez-vous ?

Un agenda équilibré

- Combien de temps et d'argent investissez-vous dans l'avenir ?
- Quelle place occupez vous dans la transformation de votre entreprise ?
- Quel type d'écosystème construisez-vous?

1. Tacler les challenges de demain

Les trois premières questions - sur le potentiel perturbateur des activités, sur les stratégies des entreprises en matière de changement climatique et sur les horizons temporels des risques- reflètent la course que les dirigeants d'entreprises doivent mener pour garder une longueur d'avance sur les menaces à plus long terme pour leurs entreprises, la société et à la planète.

1. Quelle est la demi-vie de votre entreprise ?

- ~66% des répondants en Afrique francophone subsaharienne ont déclaré que leur entreprise ne serait pas économiquement viable dans 10 ans sur sa trajectoire actuelle.

~66% des répondants en Afrique francophone subsaharienne ont déclaré que leur entreprise ne serait pas économiquement viable dans 10 ans sur sa trajectoire actuelle.

Question : Si votre entreprise continue sur sa lancée actuelle, pendant combien de temps pensez vous qu'elle sera économiquement viable ?

10 ans ou moins

66 %

Plus de 10 ans

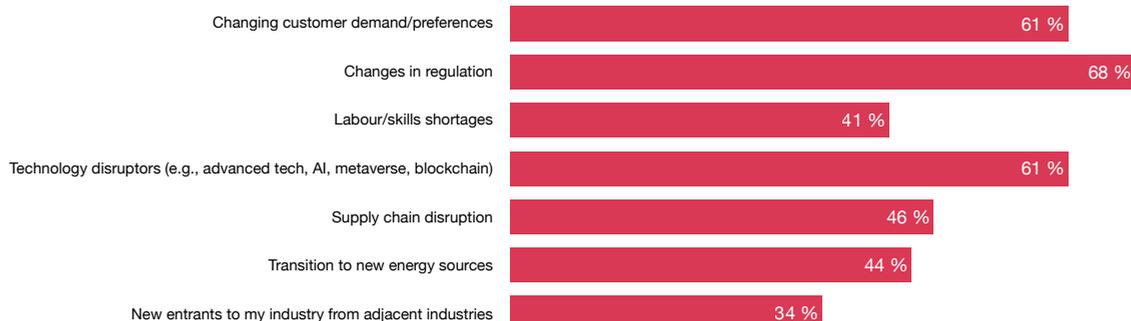
32 %

Note: les pourcentages affichés peuvent ne pas représenter 100% du fait de l'arrondissement à l'unité supérieure..
Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey

- Les dirigeants d'entreprises citent l'évolution des préférences des clients, les changements réglementaires, les pénuries de main-d'œuvre/de compétences et les changements technologiques comme les principales sources potentielles de perturbation de l'industrie.

Les dirigeants d'entreprises identifient de nombreuses sources potentielles de perturbation de leur activité.

Question : Dans quelle mesure vous pensez que les éléments suivants auront un impact (c'est à dire augmenteront ou diminueront) la rentabilité de votre secteur au cours des dix prochaines années.



Note: les pourcentages affichés peuvent ne pas représenter 100% du fait de l'arrondissement à l'unité supérieure..
Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey

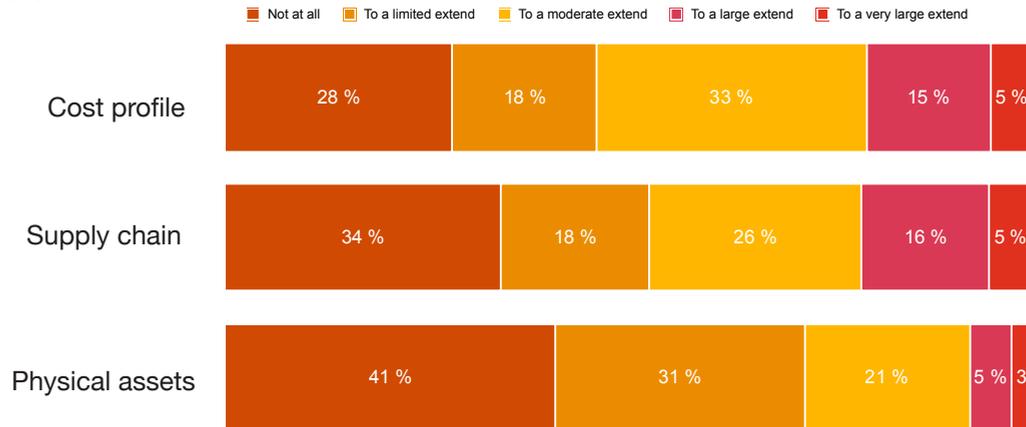
Le point de vue de PwC: de nombreux dirigeants d'entreprises reconnaissent aujourd'hui le potentiel d'un ensemble de mégatendances à long terme (changement climatique, bouleversements technologiques, changements démographiques, polarisation et instabilité sociale) pour remodeler radicalement l'environnement des affaires. Bien qu'aucune de ces forces ne soit nouvelle, leur portée, leur impact et leur interdépendance augmentent, avec une ampleur variable selon les industries et les zones géographiques.

2. Quelle place occupent des risques climatiques en Afrique francophone subsaharienne ?

- Certains dirigeants d'entreprises commencent à ressentir l'impact du risque climatique sur les coûts opérationnels et leurs chaînes d'approvisionnement.
- Les dirigeants d'entreprises qui s'engagent le plus dans l'atténuation des risques liés au climat sont ceux qui se sentent les plus exposés.
- Les actions les plus répandues concernent la décarbonisation et les produits/services innovants respectueux du climat; l'atténuation des risques physiques est moins évidente, tout comme la tarification interne du carbone.

Certains dirigeants d'entreprises commencent à ressentir l'impact du risque climatique sur les coûts opérationnels et leurs chaînes d'approvisionnement.

Question : Dans quelle mesure vous attendez-vous à ce que les secteurs suivants de votre entreprise qui seront touchés par le risque climatique au cours des 12 prochains mois ?



Note: les pourcentages affichés peuvent ne pas représenter 100% du fait de l'arrondissement à l'unité supérieure.
Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey

Le point de vue de PwC : Avancer avec le bon rythme et la priorité pour atténuer les risques climatiques, générer des opportunités et décarboner sont d'énormes défis stratégiques. De nombreuses entreprises semblent aujourd'hui élaborer des stratégies sans les informations fournies par un mécanisme interne de tarification du carbone, même si cela pourrait les aider à tenir compte de considérations telles que les taxes et les incitations, et à clarifier les compromis stratégiques.

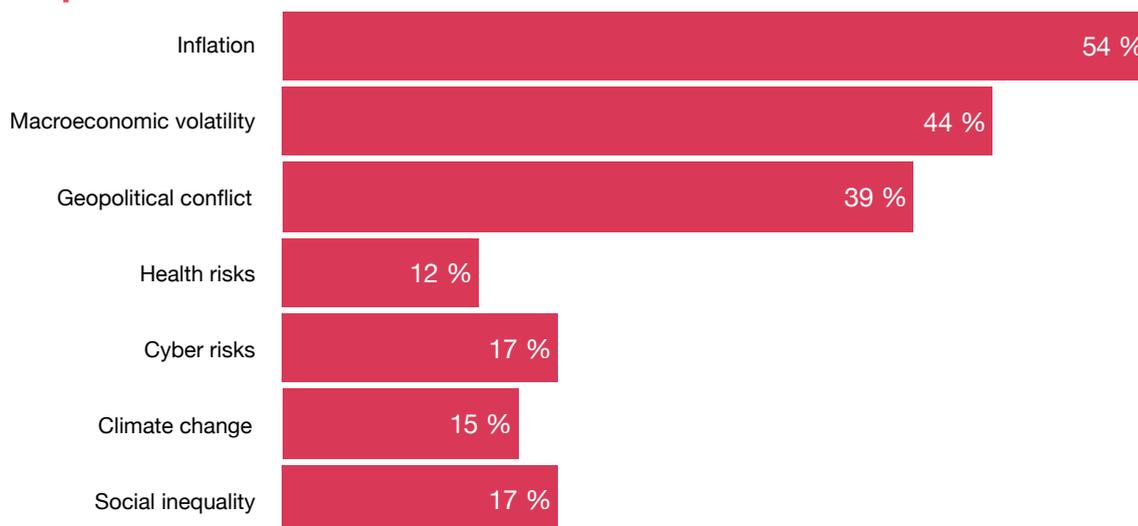
3. Quels sont les risques auxquels les entreprises sont les plus exposées?

- Au cours des 12 prochains mois, les dirigeants d'entreprises se sentiront les plus exposés aux risques financiers, à l'inflation, à la volatilité économique et aux risques géopolitiques.
- Au cours des cinq prochaines années, les dirigeants d'entreprise se sentiront également exposés à un ensemble diversifié de risques : les cyber-risques et le changement climatique rejoignent l'inflation, la volatilité macroéconomique et les conflits géopolitiques au premier niveau d'exposition au risque.

Le point de vue de PwC : la déconnexion entre les horizons temporels soulève la question de savoir si les dirigeants d'entreprise courent le risque d'être pris au dépourvu à court terme alors qu'ils se concentrent sur les menaces actuelles. Dans le cas de la cybersécurité, par exemple, des investissements importants dans la transformation digitale de l'entreprise peuvent engendrer des des cyber vulnérabilités.

Les dirigeants d'entreprises se sentent plus exposés aux risques suivants : inflation, volatilité économique et au risque géopolitique.

Question : Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise est exposée sera aux menaces suivantes au cours des 12 prochains mois ?



Note: les pourcentages affichés peuvent ne pas représenter 100% du fait de l'arrondissement à l'unité supérieure..
Source: PwC's 26th Annual Global CEO Survey

Les tensions d'aujourd'hui

Les trois questions suivantes - sur la relation entre les conditions d'aujourd'hui et les perspectives de demain, entre les stratégies de résilience des entreprises et de rétention de la main-d'œuvre, et entre la géopolitique et la planification d'urgence - traitent des tensions quotidiennes auxquelles les dirigeants sont confrontés alors que les conditions macroéconomiques se détériorent, l'incertitude augmente et l'inflation atteint des niveaux jamais vus depuis des décennies.

4. Dans quelle mesure votre humeur d'aujourd'hui affecte-t-elle votre vision de demain ?

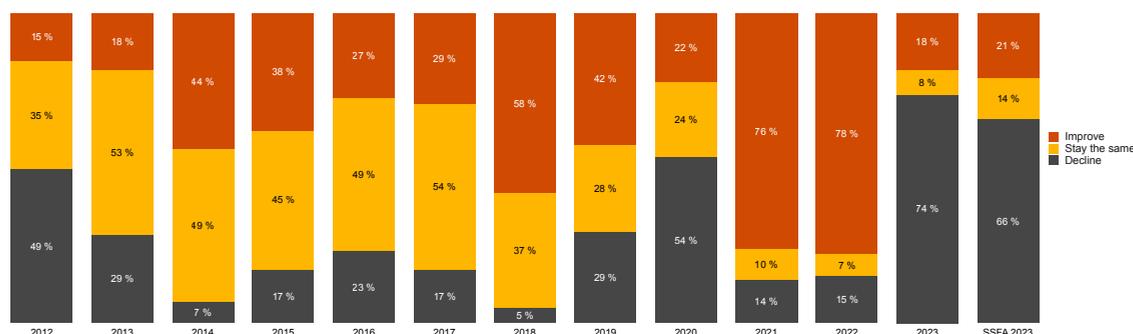
- Près des trois quarts des dirigeants d'entreprises prévoient que la croissance économique mondiale diminue au cours des 12 prochains mois, un changement spectaculaire par rapport à l'année dernière, lorsque 77 % prévoient une amélioration de la croissance mondiale. Ils sont 71 % en Afrique francophone subsaharienne à penser que l'économie mondiale connaîtra un ralentissement lors de l'enquête où 73% des dirigeants d'entreprise interrogés à l'échelle globale entrevoient un ralentissement de l'économie mondiale. Les dirigeants d'entreprises en Afrique francophone subsaharienne se montrent plus optimistes lorsque la question touche de façon plus spécifique leur région. Ils ne sont plus que 56% à envisager

un ralentissement de l'économie. Toutefois on note que la majorité des dirigeants d'entreprises interrogés, 90%, montrent de la confiance dans la croissance du chiffre d'affaires de leur entreprise dans les 12 prochains mois.

- La confiance des chefs d'entreprise dans les perspectives de croissance de leurs propres entreprises a diminué de façon beaucoup plus faible qu'entre 2008 et 2009, mais plus que durant toute autre année depuis lors.

Les dirigeants d'entreprises sont extrêmement pessimistes quant à la croissance économique mondiale pour l'année à venir, un changement radical par rapport aux perspectives optimistes de l'année dernière

Question : Comment pensez-vous que la croissance de l'économie mondiale (c'est-à-dire le produit intérieur brut) changera-t-elle au cours des 12 prochains mois ?



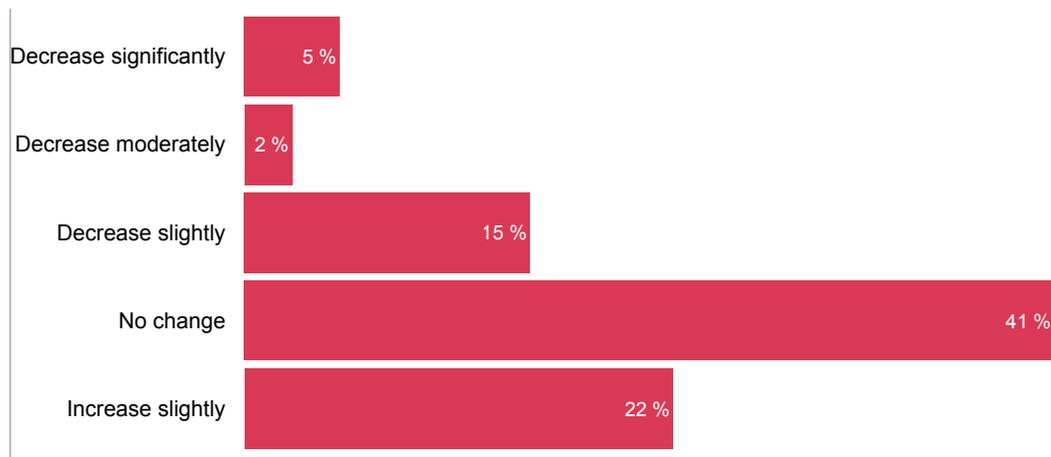
Le point de vue de PwC : l'optimisme démesuré de l'année dernière a peut-être été remplacé par un pessimisme excessif. Après tout, les dirigeants d'entreprises sont aussi des personnes, et tout aussi sensibles que nous aux biais cognitifs.

5. Comment votre résilience et vos stratégies de gestion du capital humain s'accordent-elles ?

- En réponse aux défis économiques à court terme, les dirigeants d'entreprises déclarent prendre des mesures pour stimuler la croissance des revenus et réduire les coûts, sans retarder les initiatives stratégiques de fusions et acquisitions. La plupart ne prévoient pas de réduire la taille de leur effectif ou les rémunérations.
- Les dirigeants d'entreprises pensent également que l'attrition des employés se poursuivra probablement au rythme actuel.

Les dirigeants d'entreprises s'attendent à ce que le taux d'attrition des employés restent largement inchangés.

Question : Comment pensez-vous que le taux d'attrition de votre entreprise changera au cours des prochaines 12 mois?



Le point de vue de PwC : Les dirigeants d'entreprises recherchent un équilibre entre le besoin de fermer les écoutilles et le besoin continu de réinvention de l'entreprise, qu'ils ne peuvent pas satisfaire s'ils perdent la guerre des talents ou retardent les accords stratégiques.

6. Alors que les risques géopolitiques augmentent, à quelles éventualités se préparent les dirigeants d'entreprise ?

- En matière de réduction des risques liés à la volatilité macroéconomique et aux challenges de l'économie globale, les dirigeants d'entreprises en Afrique francophone subsaharienne privilégient les solutions suivantes: réduction des coûts (59%), diversification de l'offre de produits et services (51%), recherche de fournisseurs alternatifs (49%), réévaluation des projets ou initiatives en cours d'exécution (39%), hausse des prix des produits et services (24%). Une grande majorité – 88% – indiquent qu'ils ne prévoient pas de réduire la rémunération du personnel afin de retenir les talents et d'atténuer les taux d'attrition de la main-d'œuvre ou encore de geler les recrutements(59%).

Les dirigeants d'entreprises ajustent l'empreinte de leur entreprise ou diversifient leur offre de produits et services en réponse aux conflits géopolitiques ou à la volatilité de l'économie mondiale.

Question : Laquelle des actions suivantes, le cas échéant, votre entreprise envisage pour réduire l'exposition aux risques générés par les conflits géopolitiques au cours des 12 prochains mois ?



Le point de vue de PwC : la Guerre Russie-Ukraine et l'inquiétude croissante concernant les points chauds dans d'autres parties du monde soulignent l'importance d'intégrer un plus large éventail de perturbations dans la planification des scénarios et les modèles d'exploitation des entreprises, y compris leurs ramifications en cascade sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Un agenda équilibré

Les trois dernières questions - sur le temps et l'argent que les dirigeants d'entreprises investissent dans l'avenir, sur leur rôle en tant que leaders pour conduire et favoriser le changement, et sur les écosystèmes qu'ils construisent pour créer de nouvelles sources de valeur - illustrent l'acte d'équilibre qui Les dirigeants d'entreprises doivent être performants pour répondre à leur double impératif.

7. Combien de temps et d'argent sont investis dans la transformation des entreprises?

- Les dirigeants d'entreprises souhaitent passer plus de temps à faire évoluer l'entreprise et sa stratégie et moins de temps à piloter les performances opérationnelles actuelles.
- Pour mitiger les risques liés aux conflits géopolitiques les dirigeants d'entreprises en Afrique francophone subsaharienne privilégient l'ajustement de la présence

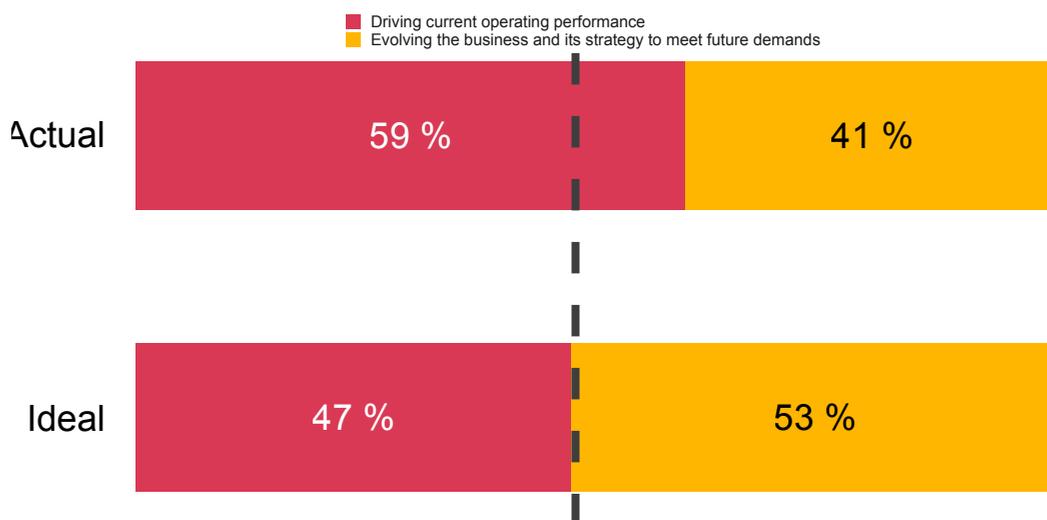
actuelle de leur entreprise ou l'expansion sur des nouveaux marchés (56%), la diversification de l'offre de produits et services (53%), l'ajustement des chaînes d'approvisionnement (38%) et l'accroissement des investissements en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles (26%).

- ~60% des investissements sont axés sur la réinvention de l'entreprise pour l'avenir, et 40% sont concentrés sur la préservation de l'activité actuelle.

Les dirigeants d'entreprises souhaitent passer plus de temps à faire évoluer l'entreprise et sa stratégie et moins de temps à piloter les performances opérationnelles

Question A (actuel) : Comment répartissez vous votre temps de travail entre la gestion opérationnelle et la préparation aux challenges de demain ?

Question B (idéale) : Si vous pouviez partir d'un calendrier vierge, comment répartiriez vous votre temps ?



Le point de vue de PwC : le jeu d'équilibre auquel est confronté le dirigeant d'entreprise aujourd'hui commence avec son propre calendrier et s'étend à la plupart des décisions d'allocation des ressources de l'entreprise.

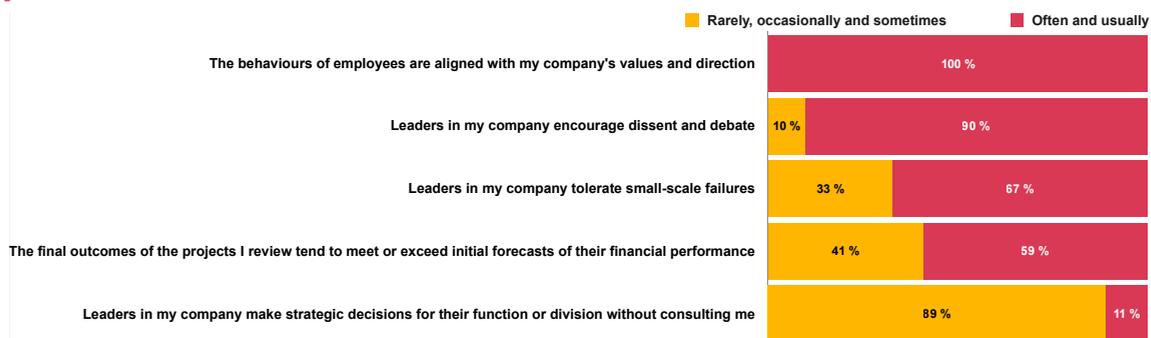
8. Quelle place occupent les dirigeants d'entreprises dans la transformation de leur entreprise ?

Les dirigeants d'entreprises disent:

- qu'ils n'encouragent pas souvent la contradiction et le débat,
- tolèrent les échecs à petite échelle,
- prennent indépendamment des décisions stratégiques pour leur entreprise

De nombreux dirigeants d'entreprises se questionnent sur la présence des conditions préalables essentielles à l'autonomisation organisationnelle de leur entreprise.

Question : Pour chacun des énoncés ci-dessous, veuillez indiquer la fréquence à laquelle ils se produisent dans votre entreprise.



Le point de vue de PwC : dans de nombreuses organisations, les conditions ne sont pas réunies pour que les managers et les employés puissent évoluer seuls vers de nouvelles opportunités majeures ou pour détecter et répondre indépendamment aux menaces perturbatrices. Les dirigeants d'entreprises doivent redoubler d'efforts pour définir une vision commune, donner aux collaborateurs les moyens de prendre des décisions et être des champions visibles du changement.

9. Quel type d'écosystème construisez-vous ?

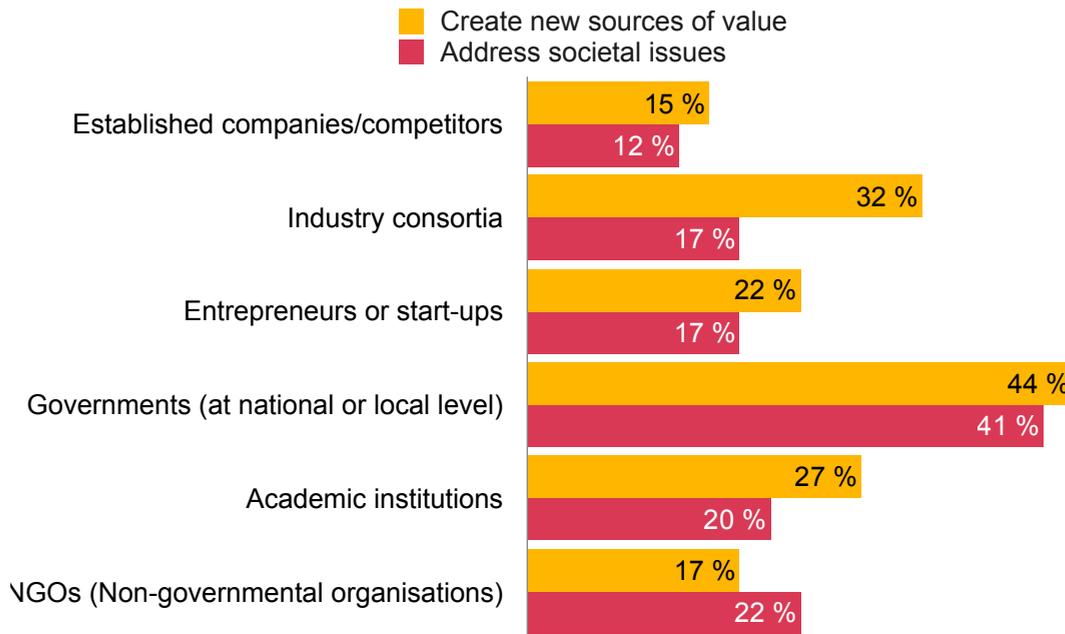
- Les dirigeants d'entreprises en Afrique francophone subsaharienne soulignent la nécessité de collaborer avec un large éventail de parties prenantes pour instaurer la confiance et obtenir des résultats durables s'ils veulent générer une valeur sociétale à long terme. L'enquête a révélé que lorsque des organisations s'associent à des entités non commerciales, c'est pour aborder les questions d'éducation (75%), la diversité, l'équité et l'inclusion (56 %) et le développement durable (47%), les infrastructures de développement (36%) .

Les dirigeants d'entreprises en Afrique francophone subsaharienne soulignent la nécessité de collaborer avec un large éventail de parties prenantes pour instaurer la confiance et obtenir des résultats durables

Question : Dans quelle mesure votre entreprise collabore-t-elle avec les groupes suivants pour :

A : Créer de nouvelles sources de valeur ?

B : Résoudre les problèmes sociétaux?



Le point de vue de PwC : l'ampleur des défis mondiaux d'aujourd'hui oblige les dirigeants d'entreprises à étendre leur utilisation des écosystèmes collaboratifs, de la création de valeur commerciale à la génération de valeur sociétale, en accédant aux capacités des autres participants, en gérant les risques collectivement et en réalisant des progrès plus importants que n'importe quelle organisation ne peut en faire. tout seul.

Méthodologie de l'enquête

PwC a interrogé un total de 4410 dirigeants d'entreprises à travers le monde. 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 dirigeants d'entreprises soient représentatives de toutes les régions et territoires.

En Afrique francophone subsaharienne 41 dirigeants d'entreprises interrogés. 83% sont issus de sociétés à capitaux entièrement privés et 15% d'entreprises parapubliques. La répartition des entreprises par niveau de chiffre d'affaires se fait ainsi : les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars représentent 63% de l'échantillon, celles ayant un chiffre d'affaire compris entre 100 millions-1 milliards de dollars représentent 17% et celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 25 milliards de dollars 2%. 73% des entreprises ont un effectif inférieur à 500 employés.

À propos de PwC : Chez PwC, notre objectif est de renforcer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Nous sommes un réseau de cabinets dans 152 pays avec près de 328 000 personnes qui s'engagent à fournir des services de qualité en matière d'assurance, de conseil et de fiscalité. Pour en savoir plus et nous dire ce qui compte pour vous, rendez-vous sur www.afrique.pwc.com. PwC désigne le réseau PwC et/ou un ou plusieurs de ses cabinets membres, dont chacun est une entité juridique distincte. Veuillez consulter www.pwc.com/structure pour plus de

Contacts PwC Afrique Francophone Subsaharienne

Cameroun/Tchad

Lawrence Abunaw
Associé
lawrence.abunaw@pwc.com

Congo

Moise Kokolo
Associé
moise.kokolo@pwc.com

Côte d'Ivoire

Douty Fadiga
Associé
douty.fadiga@pwc.com

Gabon

Anaclet Ngoua
Associé
anaclet.ngoua@pwc.com

Guinée

Moussa Camara
Directeur
moussa.camara@pwc.com

Guinée Équatoriale

Sinforiano Ngomi Elomba
Associé
sinforiano.ngomi.elomba@pwc.com

Madagascar

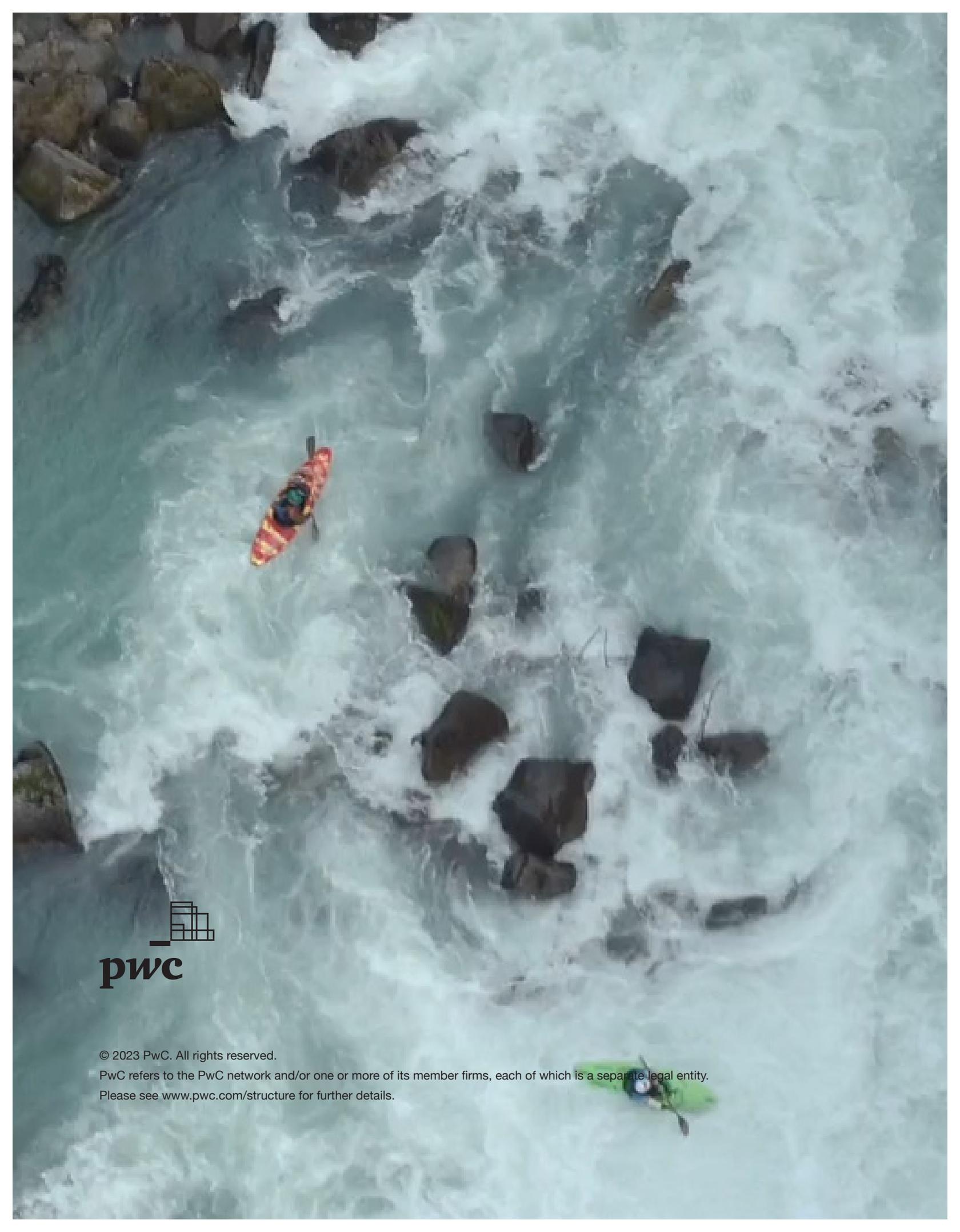
Andriamisa Revelomanana
Associé
andriamisa.ravelomanana@pwc.com

République Démocratique du Congo

Maurice Mbaya
Associé
maurice.mbaya@pwc.com

Sénégal/Mauritanie

Mahi Kane
Associé
Mahi.kane@pwc.com



pwc

© 2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.

Please see www.pwc.com/structure for further details.