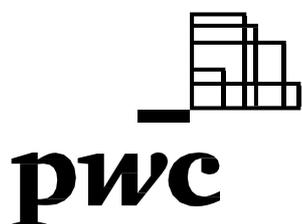


CEO Survey 26^e édition

Le dirigeant à l'épreuve de la résilience

1^{ère} édition Maroc



Sommaire

Principaux enseignements	3
Les dirigeants face à un contexte économique perturbé	5
Des perspectives de croissance menacées par un contexte incertain	5
Les stratégies de résilience à court terme pour traverser les turbulences	11
Les dirigeants engagés dans des transformations majeures pour pérenniser leur entreprise	14
Les premiers leviers de transformation	14
Focus sur le climat	17
Le dirigeant au cœur du changement du modèle	19
Collaboration et coopération, de nouvelles voies à explorer	19
Le leadership à réinventer, le défi de l'authenticité	21
Conclusion	22
Le dirigeant à l'épreuve de la confiance	22
Méthodologie	23
Nos études phares	24
Contacts	25

Principaux enseignements

Global

Lorsqu'il se projette à un horizon de 10 ans, près d'un dirigeant sur deux (44% au Maroc, 40% dans le monde) pense que son organisation ne restera pas 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^e édition de la *Global CEO Survey* 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^e édition laisse entrevoir le changement de paradigme que sont en train de vivre les dirigeants 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.

Principaux enseignements

Maroc

Les dirigeants marocains se montrent confiants dans la capacité de leur entreprise à surmonter la crise; les chantiers cyber et ESG mériteraient d'être davantage priorités.



Confiance

73% des dirigeants se **montrent confiants vis-à-vis des perspectives de croissance de leur entreprise** en dépit d'un très faible niveau de confiance dans l'économie mondiale (20%) et marocaine (29%).



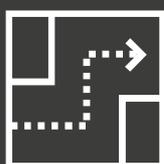
Climat

24% des dirigeants marocains **se considèrent comme très exposés** aux risques liés au changement climatique. **Cette prise de conscience relative** se traduit par un **nombre d'initiatives limité** en matière de réduction des émissions.



Cyber sécurité

Seuls 13% des dirigeants marocains estiment être **très exposés au risque cyber**. Le risque de **cybercriminalité** représente pourtant **près 1000 Md\$ (+50% en 2 ans)**.



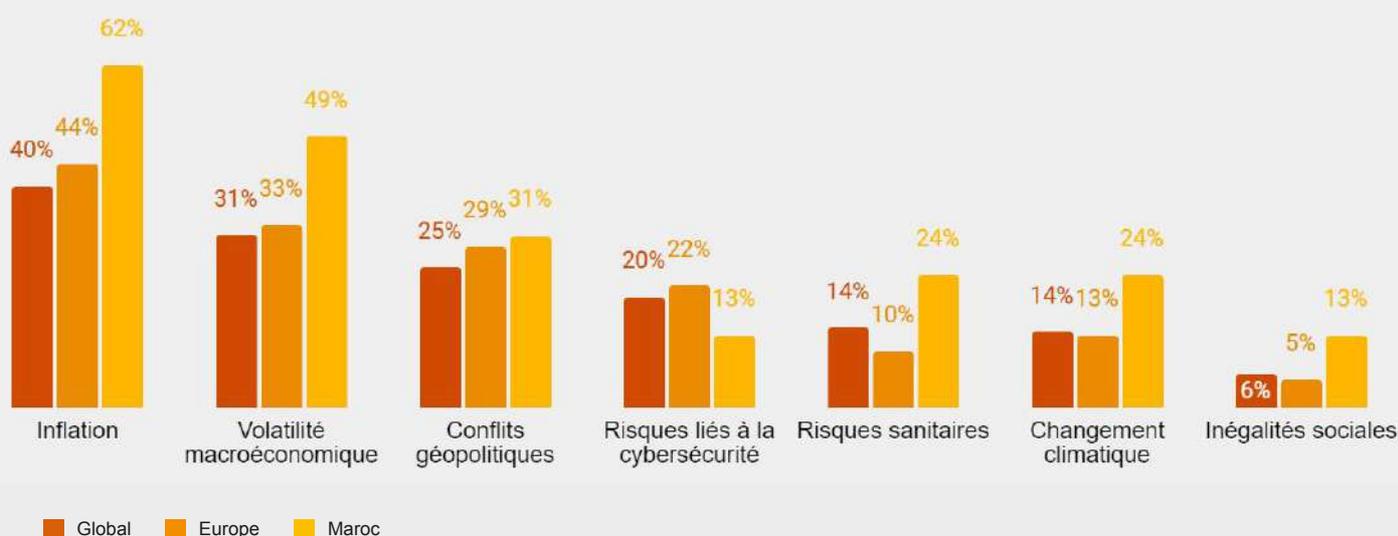
Transformation

44% des dirigeants estiment que leur entreprise **ne sera pas viable dans dix ans** si elle n'opère **pas de transformation**. Le **capital humain**, **l'efficacité opérationnelle** et le **déploiement technologique** en constituent les axes prioritaires.

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

Des perspectives de croissance marquées 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”)



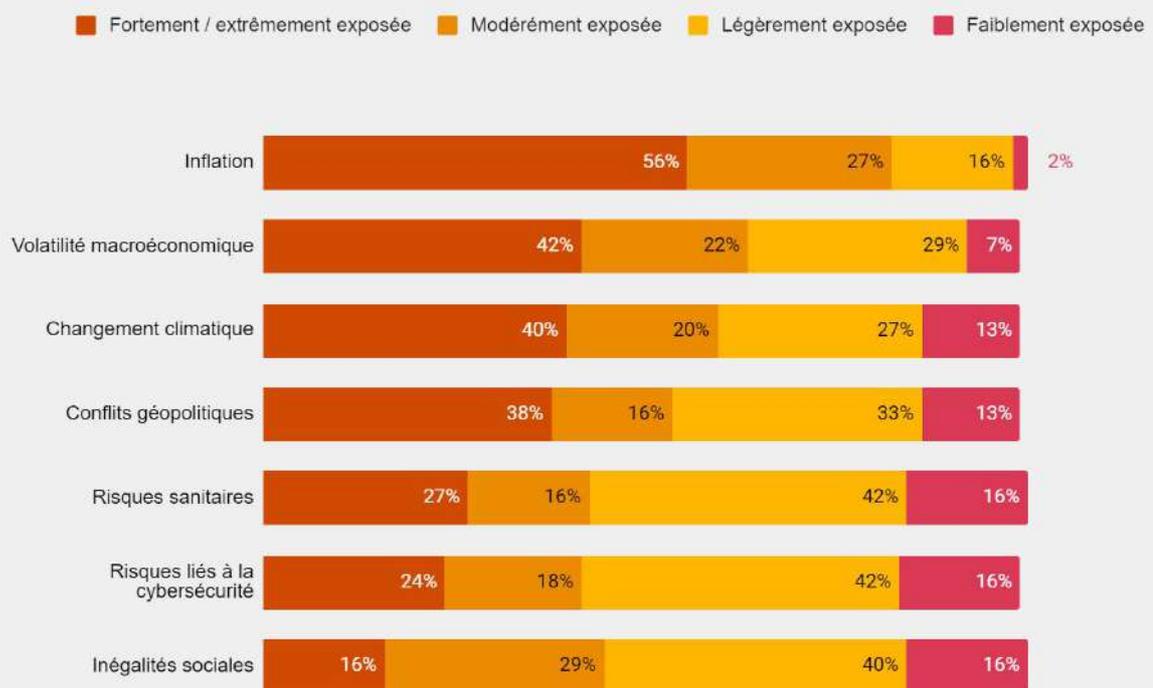
L'effet de la conjoncture à court terme

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 marocains, 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, au Maroc comme au niveau mondial. Au Maroc, 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% au Maroc contre plus de 10% en Europe en novembre 2022 selon l'Insee).

La **volatilité macroéconomique** est identifiée comme une des menaces les plus importantes au Maroc après l'inflation (49% des dirigeants), soit plus de 18 points de plus que dans le reste du monde (31%) et en Europe (33%). Cette menace avait déjà été identifiée comme la plus importante pour les dirigeants maghrébins l'année précédente avec 47% des répondants du Maghreb déclarant la volatilité macroéconomique comme principale menace sur la performance de leur entreprise. Les entreprises de la région du Maghreb semblent être plus ciblées que les entreprises d'autres régions géographiques en raison de leur lien étroit avec les gouvernements et des tensions géopolitiques régionales croissantes.

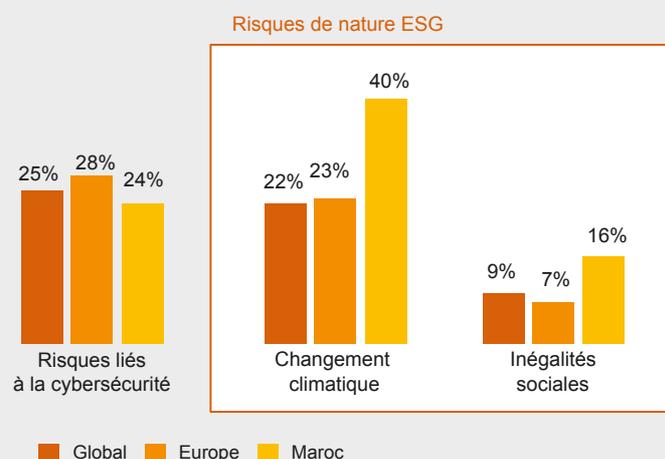
Selon vous, dans quelle mesure votre entreprise sera-t-elle exposée aux menaces suivantes au cours des 5 prochaines années ? (Données Maroc)



Parmi les risques persistants à plus long terme

A plus long terme (cinq ans), environ la moitié des dirigeants marocains se dit extrêmement ou très exposée à l'inflation. La volatilité macroéconomique et les conflits géopolitiques arrivent en deuxième et quatrième place dans les menaces identifiées. Le changement climatique occupe la troisième place à horizon cinq ans. **Les dirigeants marocains craignent une exposition aux risques cyber moins fortement que leurs homologues étrangers** (-4 points sur le risque cyber par rapport à l'Europe) et **inversement pour le climat et les inégalités sociales** (+17 points sur le climat et +7 sur les inégalités sociales en Europe).

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



Une prise de conscience relative des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Les dirigeants marocains sont conscients de l'importance du sujet au niveau national (stress hydrique, coût de la facture énergétique...), mais se sentent moins concernés au niveau de l'impact sur leur entreprise à court terme.

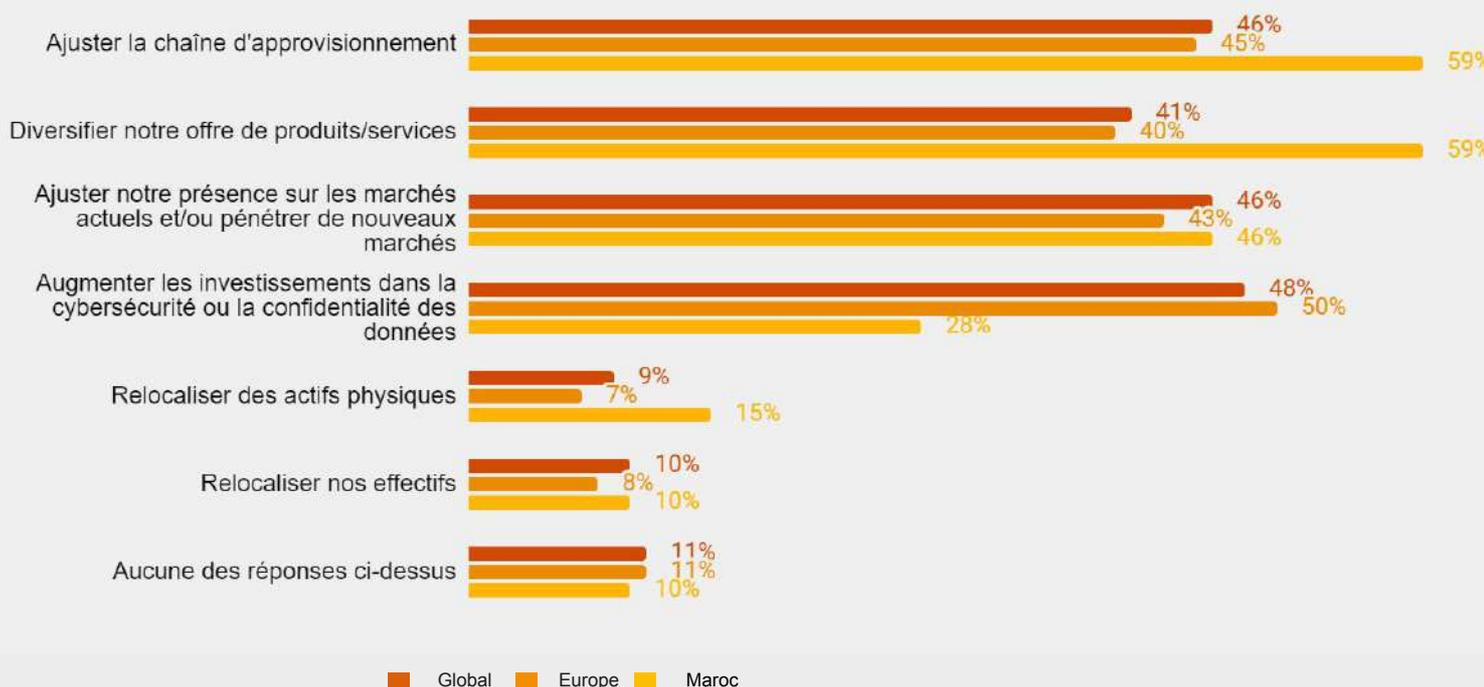
En effet, seuls 24% des dirigeants marocains considèrent que leur entreprise est menacée par les **changements climatiques** sur les 12 prochains mois et il semble que les répondants considèrent cet enjeu plus à moyen terme qu'à court terme. Effectivement, l'urgence climatique se fait ressentir de manière plus importante à horizon cinq ans pour 40% des répondants.

Bien que la menace des **inégalités sociales** sur l'entreprise soit plus faiblement identifiée par les dirigeants marocains (16%), ce taux reste plus élevé par rapport aux répondants au niveau mondial (9%).

“ Au-delà des risques liés aux changements climatiques et environnementaux qui doivent être appréhendés de manière concrète, et à court terme par les entreprises, les enjeux de développement durable, dits “ESG” (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) sont un sujet majeur à intégrer dans les stratégies d'entreprises. C'est une exigence “must have”, à tous les niveaux, qui répond à une attente forte des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, investisseurs, clients, salariés...). ”

Assia Benhida, Associée ESG Leader, PwC au Maroc

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 ?



Le risque cyber moins fortement craint au Maroc qu'au niveau mondial

La volonté d'investissement en matière de **cybersécurité** est moins forte pour les dirigeants marocains (28%) en comparaison avec les dirigeants européens (50%) ou mondiaux (48%). Ce constat rejoint celui vu précédemment indiquant que les risques cyber étaient moins fortement craints par les dirigeants marocains que par leurs homologues étrangers puisqu'à court terme seuls 13% des dirigeants(es) marocains(es) estiment être très exposés au risque cyber. Le risque de cybercriminalité représente pourtant près 1000 Md\$ (+50% en 2 ans).

“ 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. 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 3 522 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.



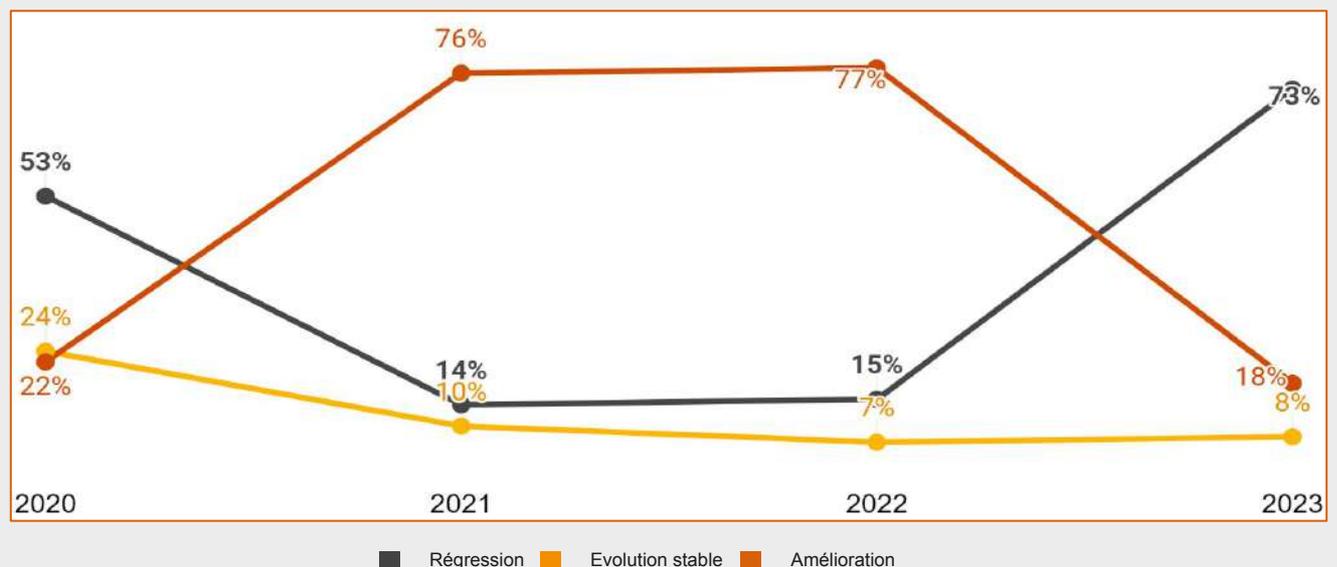
A C-suite united on cyber-ready futures
Digital Trust Insights 2023

Une confiance en l'avenir qui s'érode

Tandis que la confiance des dirigeants ces deux dernières années avait connu une amélioration, tant vis-à-vis de la **croissance économique mondiale** que de la 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^e *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 continuent 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, des matières premières, et de l'accélération de l'inflation.

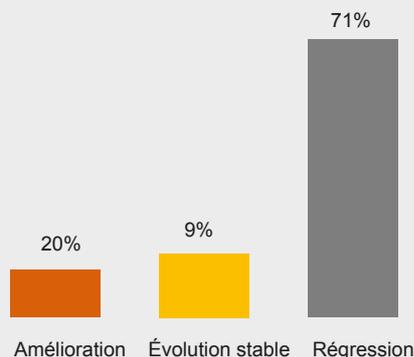
Comment pensez-vous que la croissance économique mondiale (c'est-à-dire le produit intérieur brut) **va évoluer au cours des 12 prochains mois** (Données Monde)?



Les dirigeants marocains ne font pas exception et témoignent également d'un pessimisme important. Cet état d'esprit est même plus marqué qu'auprès de l'ensemble des dirigeants mondiaux : **au Maroc, 80% pensent que la croissance économique mondiale va ralentir**, contre 73% dans le monde. On observe aussi un plus faible attentisme au Maroc qu'ailleurs, puisque seulement 4% des dirigeants penchent pour une croissance stable à 12 mois (contre 8% dans le monde). Enfin, très peu parient sur une accélération de la croissance (16% au Maroc contre 18% dans le monde).

Interrogés sur les perspectives économiques du Maroc à 12 mois, les dirigeants marocains sont toujours pessimistes puisqu'ils sont 71% à envisager un ralentissement de la croissance, ce qui représente un véritable changement de perception par rapport à l'année précédente. En effet, près de 89% des PDG au Maghreb misaient sur une augmentation de la croissance, contre seulement 32% cette année au Maghreb et 20% au Maroc.

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



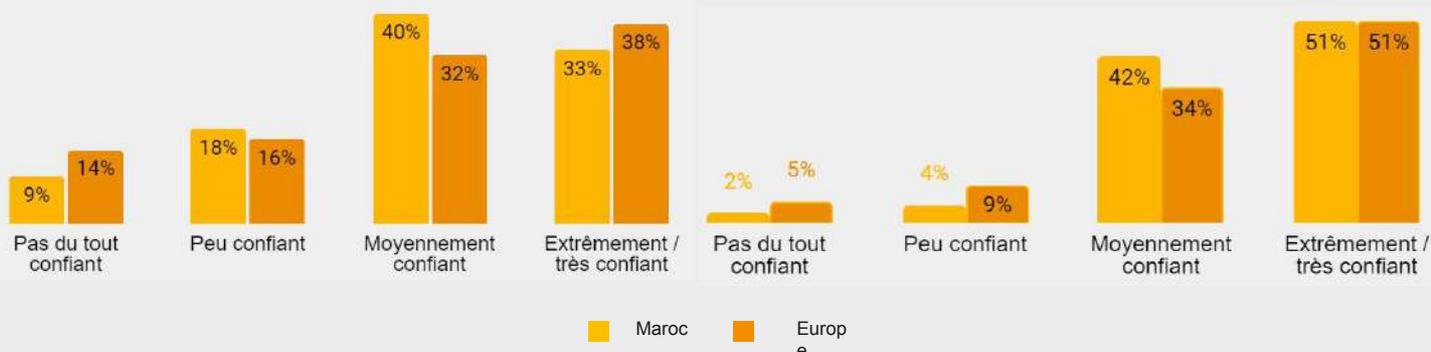
Plus de modération dans les perspectives de croissance de leur entreprise

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 marocains semblent plus confiants (73% sont même moyennement ou extrêmement/très confiants) dans la croissance attendue de leur chiffre d'affaires sur les 12 prochains mois.** Cette proportion monte même à 93% 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 ? (Données Maroc)

Ces 12 prochains mois

Ces 3 prochaines années



Il y a un an, les dirigeants au Maghreb étaient 47% à se dire moyennement confiants dans les perspectives de croissance à trois ans. À 42%, les réponses cette année au Maroc représentent tout de même une baisse de confiance de près de 5 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 crises récurrentes sont aujourd'hui saisies par les dirigeants comme des accélérateurs de changement et de la transformation. De même que les facteurs plus structurels, notamment le changement climatique, sont à appréhender dans une approche plus globale de développement durable et représentent autant un défi qu'un relai de croissance de l'économie. Tout cela s'intègre parfaitement avec les réformes entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement Économique du Royaume. ”

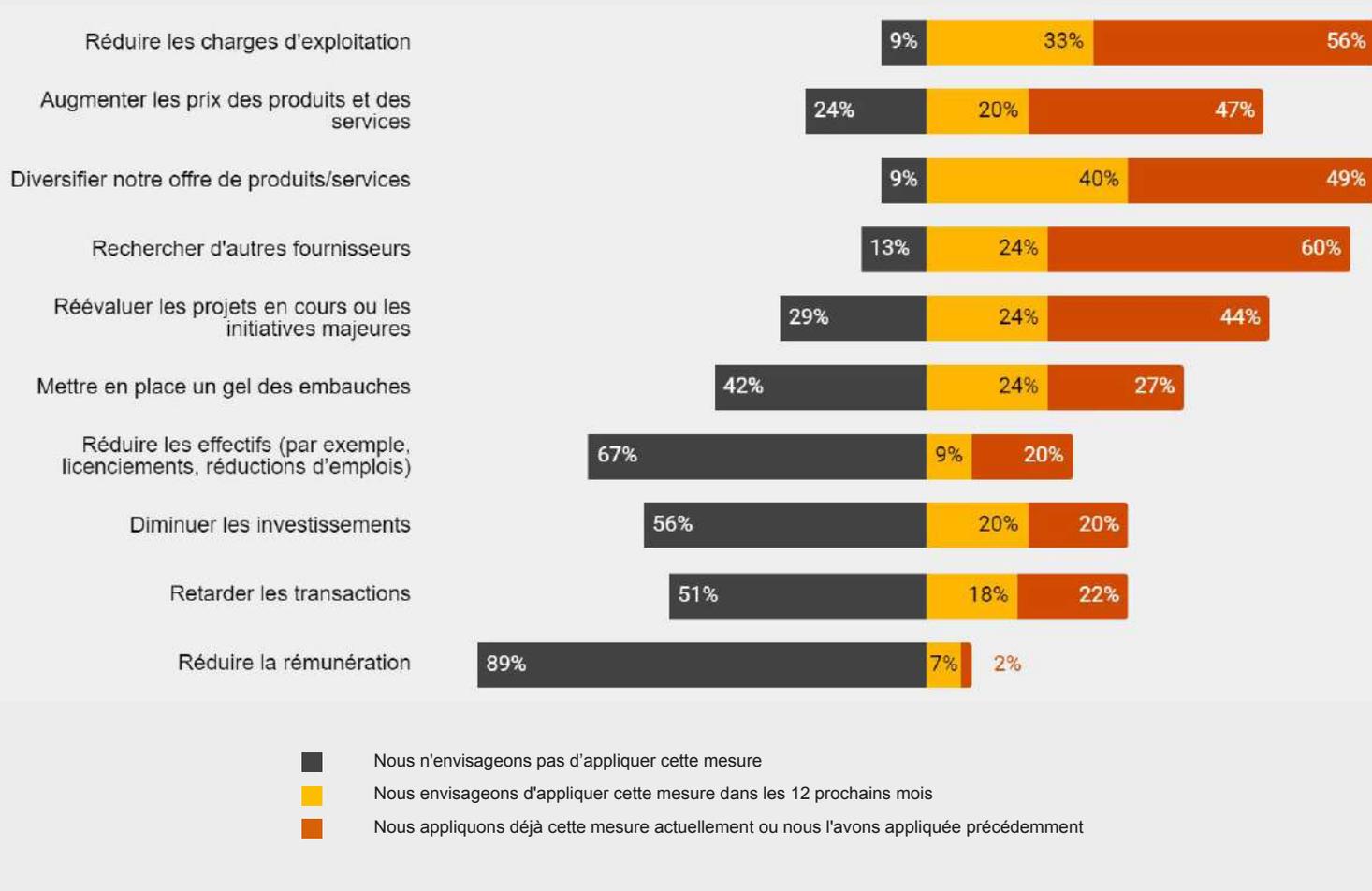
Réda Loumany, Territory Managing Partner de PwC au Maroc

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 l'approvisionnement et les charges

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 ? (Données Maroc)



Pour contrer les effets de la situation économique délicate, les dirigeants marocains sont 60% à avoir appliqué une politique de recherche d'autres fournisseurs. Viennent ensuite les stratégies pour réduire les charges d'exploitation (56%), pour diversifier l'offre de produits/services (49%).

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



Sécurisation des approvisionnements
Strategy&

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.

La **recherche d'autres fournisseurs** semble être la variable d'ajustement privilégiée à court terme par les dirigeants marocains. Un consensus est trouvé en matière de **préservation de l'emploi**, qui est privilégié par 67% des dirigeants au niveau marocain comme mondial (60%). Leurs homologues étrangers ont aussi privilégié à 52% une **réduction des coûts** opérationnels et pour 56% au Maroc. Les répondants marocains se prononcent également en faveur d'un maintien des investissements et ne prévoient pas non plus de retarder les **opérations de M&A** (51%). C'est sur le volet des **projets** et initiatives en cours qu'ils se donnent la **possibilité de changer de cap** - ils sont presque un quart (24%) à envisager ce recours dans les 12 prochains mois.

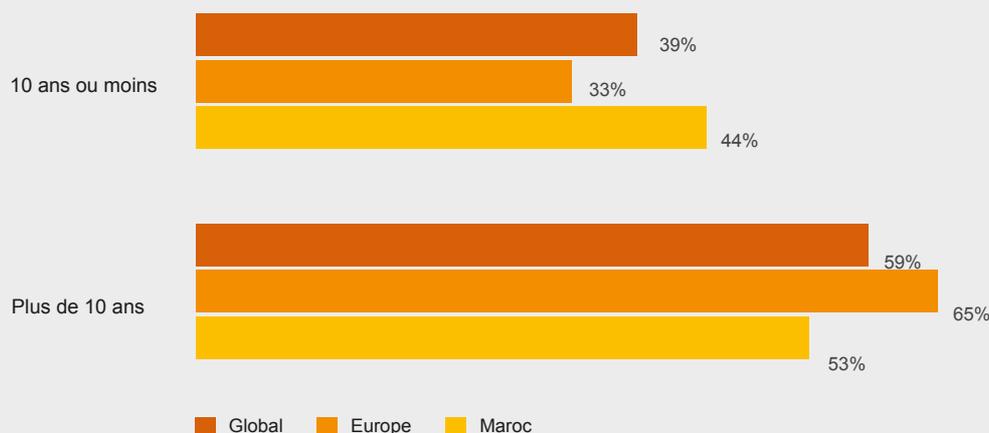
Loin de l'optimisme des années passées, c'est une forme de réalisme de la part des dirigeants marocains comme étrangers que nous observons cette année.

 Près d'un dirigeant sur deux au Maroc

44%

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

“ Nous sommes entrés dans une nouvelle temporalité où se conjuguent un décrochage du niveau de confiance des dirigeants dans l'économie mondiale et marocaine et une confiance persistante dans la capacité de leurs entreprises à croître dans ce même contexte. La pandémie mondiale avait fait office de “stress-test” pour les entreprises et avait précipité la mise en place de grands chantiers de transformation. Les entreprises doivent désormais accélérer cette dynamique de transformation pour continuer à croître en période de turbulence économique. ”

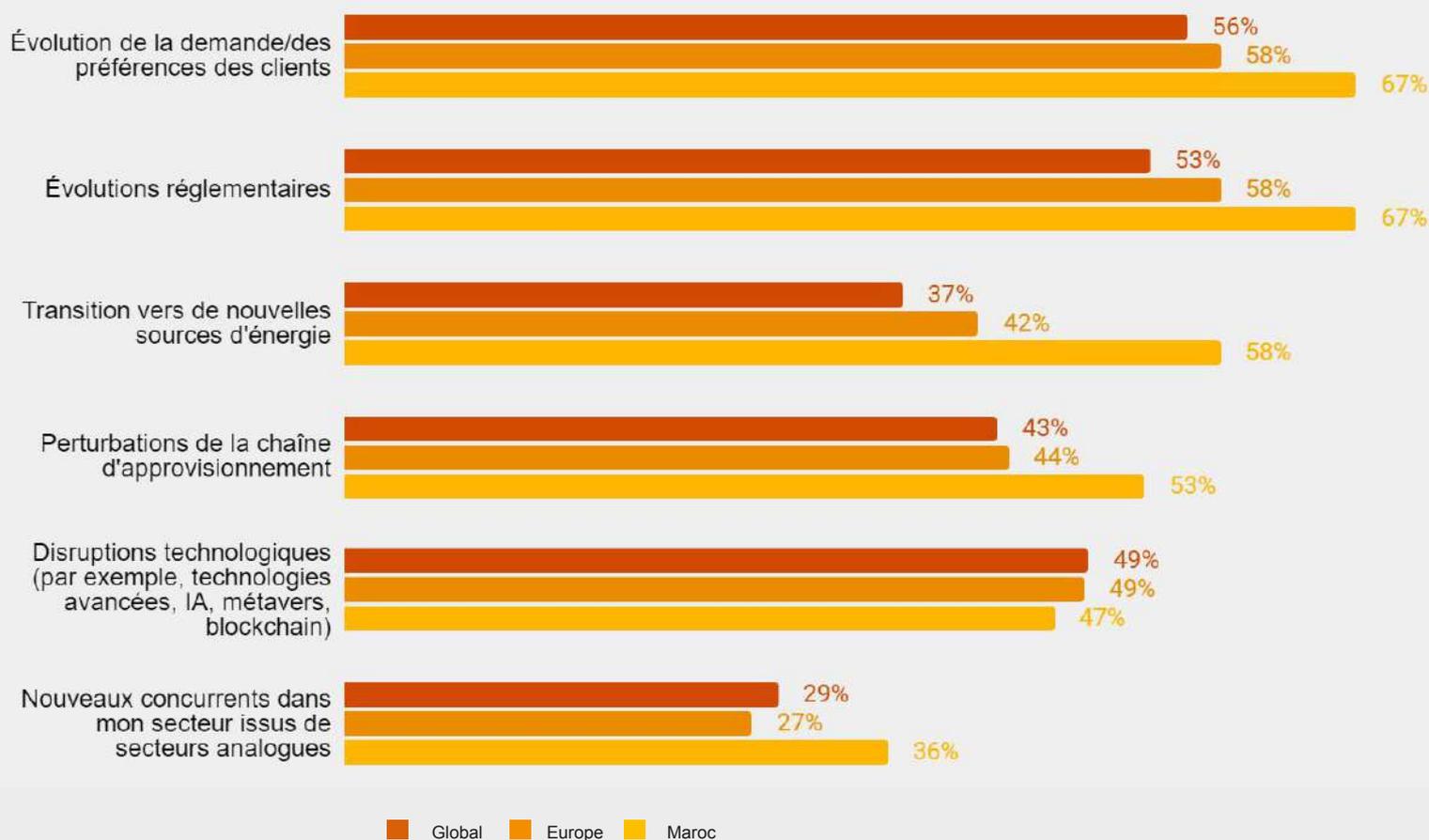
Jonathan Le Henry, Associé Strategy&, PwC au Maroc



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

Les 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")



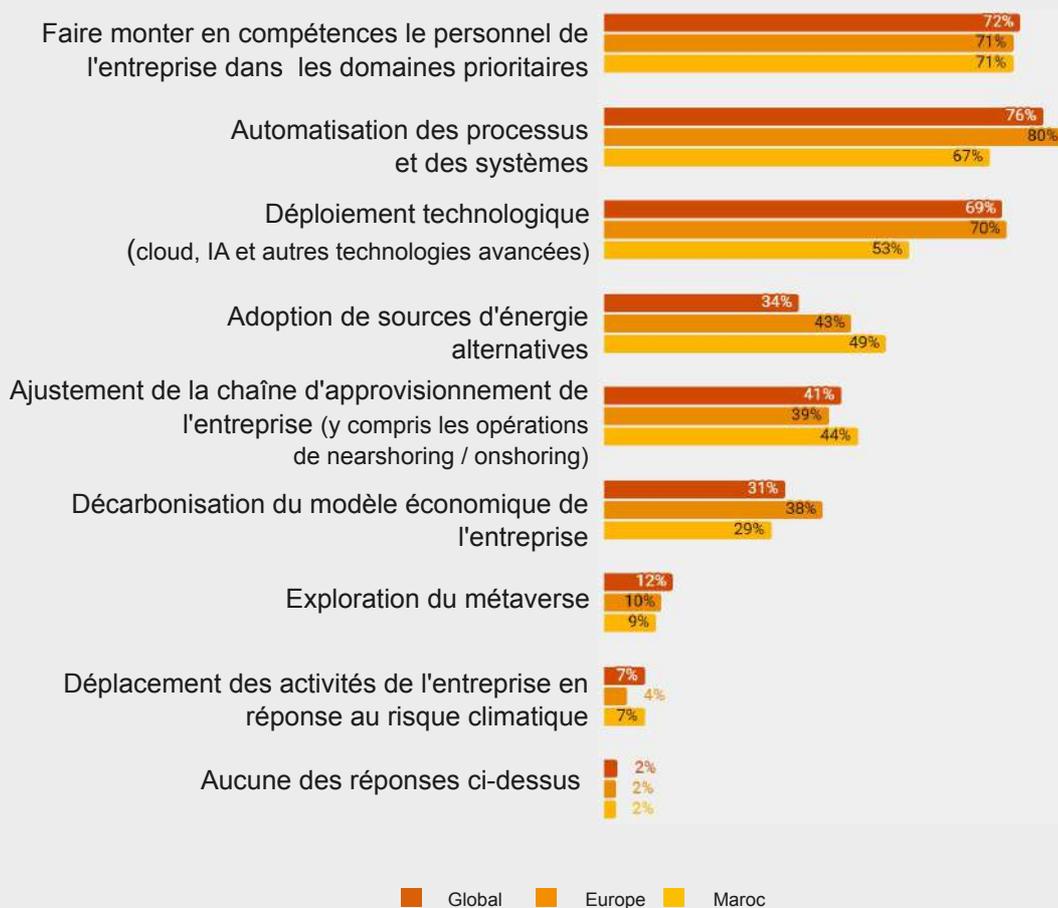
Au Maroc, 67% des dirigeants positionnent l'**évolution de la demande** et les **évolutions réglementaires** comme principaux éléments qui impacteront la rentabilité de leur entreprise dans les 10 prochaines années. C'est entre 11 et 14 points de plus que la moyenne des dirigeants dans le monde. En troisième position, la **transition énergétique** (58%) est devenue un élément particulièrement sensible pour les entreprises marocaines comparativement au reste du monde (37%) et loin devant leurs homologues Africains (46%) et Européens (42%).

L'évolution de la demande et des préférences des consommateurs reste un facteur important pour les entreprises (67%). Il y a un an, les entreprises au Maghreb positionnaient la satisfaction client comme objectif extra financier numéro un. Les dirigeants marocains 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. **Les technologies de rupture** (intelligence artificielle, blockchain, métavers...) sont citées à 47%, soit 2 points de moins que la moyenne des dirigeants dans le monde. Enfin, l'inquiétude sur **la pénurie de talents** reste à des niveaux stables ou même plus faibles, dans un pays à la population certes jeune, en comparaison aux autres pays au niveau mondial.

L'investissement dans la technologie et l'humain

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

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





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

71%

Dans la lignée de leurs homologues étrangers.

Faisant écho au phénomène d'attrition et de rétention des **talents**, les dirigeants marocains 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.

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 53% des dirigeants marocains pour l'année à venir en comparaison, au niveau mondial 69% des dirigeants envisage ce type d'investissement et ce taux atteint 70% au niveau Européen.

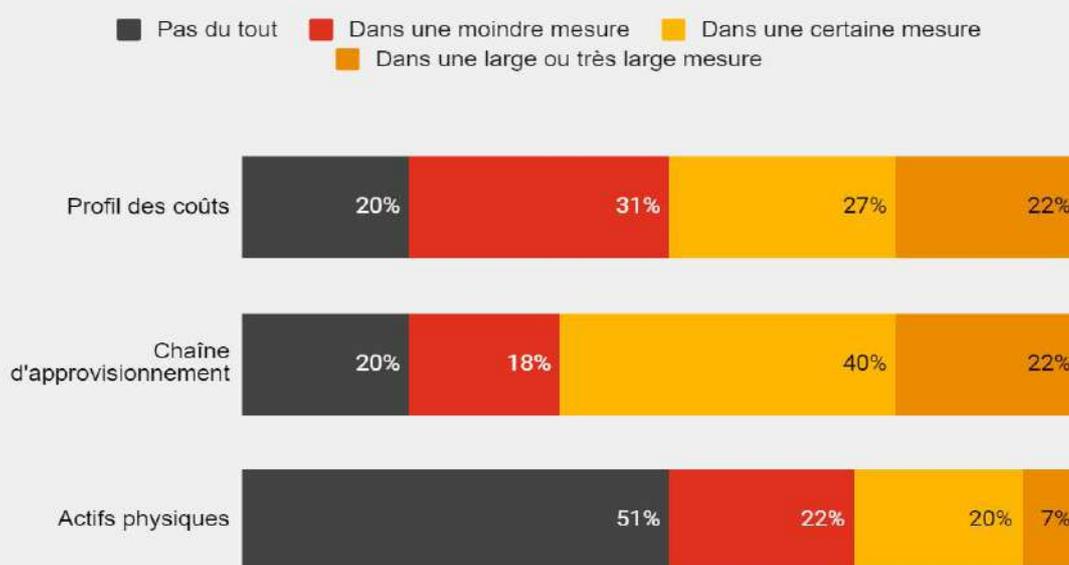
Enfin, tandisqu'elles avaient identifié les facteurs ESG comme éléments impactant leur rentabilité à long terme, les entreprises font écho à cette prise de conscience par leurs investissements et leur intérêt dans **l'adoption de sources d'énergies alternatives** (49% au Maroc vs 43% en Europe et 34% dans le monde).

Focus sur le climat

Un impact perçu avant tout sur les coûts et la chaîne d'approvisionnement

Les dirigeants marocains prévoient un impact du risque climatique sur les coûts (22% dans une large ou très large mesure) comme pour la chaîne d'approvisionnement (22%) et légèrement moins pour les actifs physiques de l'entreprise (7%). Ils sont plus de 50% 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 ? (Données Maroc)

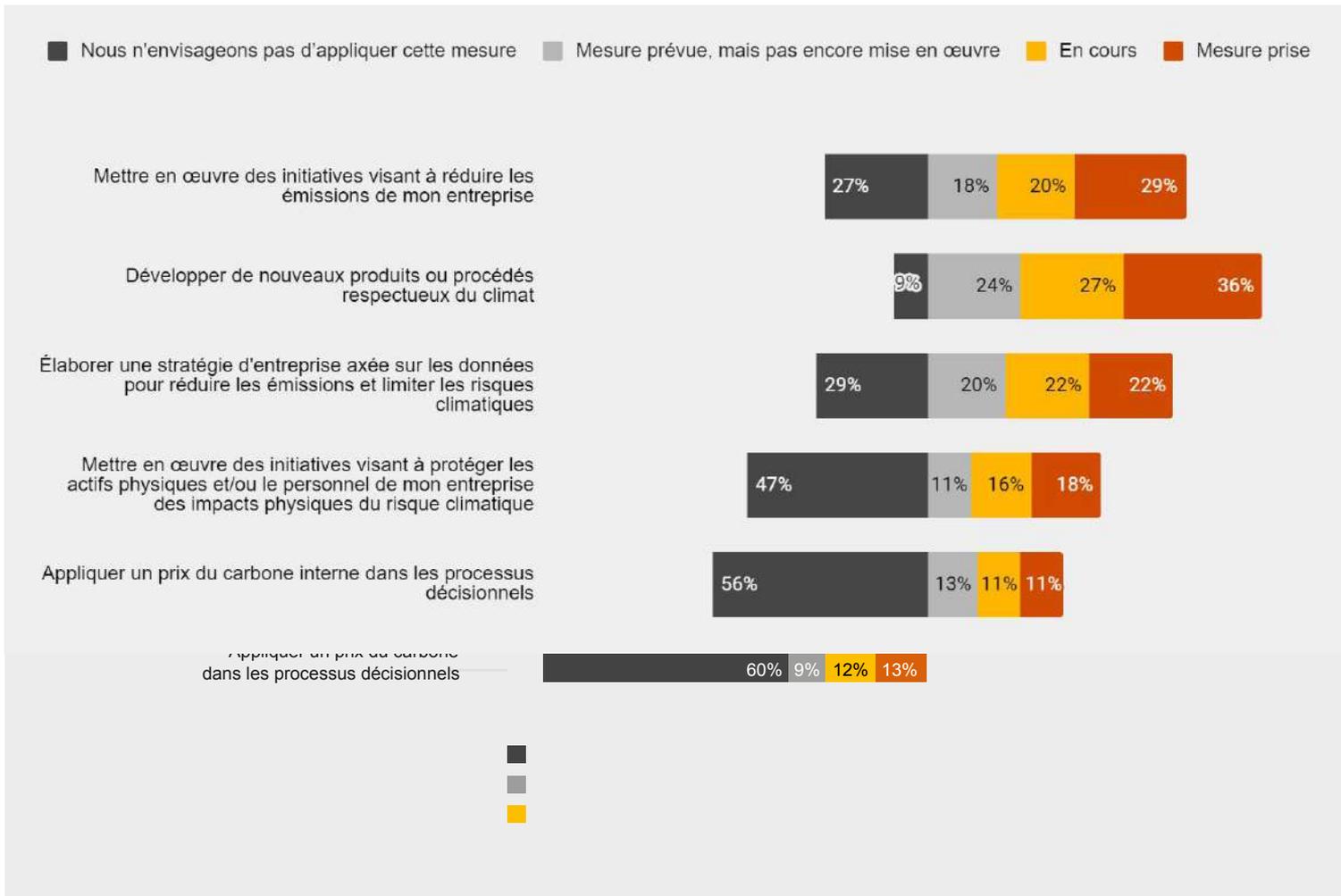


Un passage à l'action à divers niveaux

Bien que 58% considèrent que la transition énergétique est un élément important à prendre en compte à l'avenir, 29% affirment avoir déjà mis en œuvre des initiatives visant à réduire les émissions GES de leur entreprise, tandis que 20% envisagent ces mesures à court ou moyen terme.

Par ailleurs, 36% des CEOs affirment avoir pris des mesures pour adopter de nouveaux produits et processus respectueux du climat.

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.



“

La relance est tributaire d'investissements en termes d'infrastructures, d'éducation de générations capables de porter la transformation et l'innovation au Maroc, et de création de plateformes industrielles solides. Tout cela nécessite d'assouplir l'accès au financement et d'assainir les délais de paiement pour soutenir les acteurs économiques du pays. ”

Eric Lefort, PDG, Groupe Premium

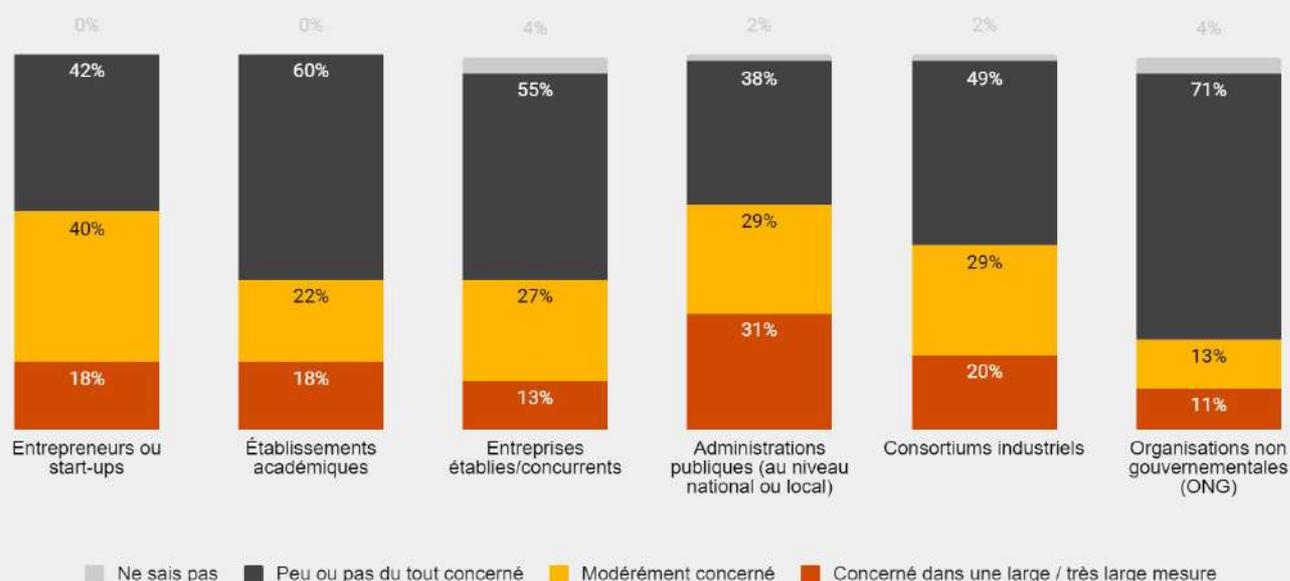
Le dirigeant au cœur du changement de modèle

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

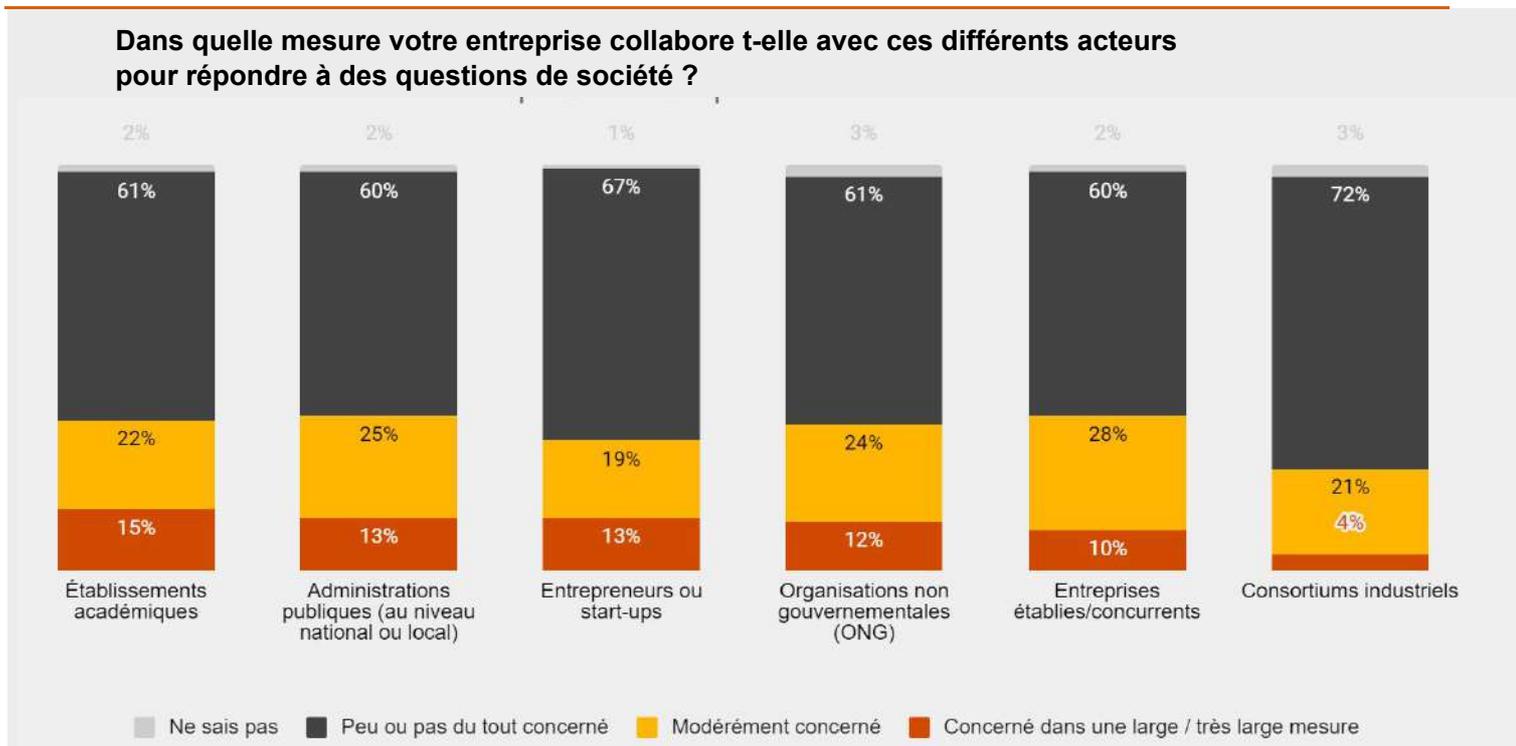
Face aux multiples défis posés par le contexte économique, l'une des voies explorées par les entreprises est celle de sa capacité à collaborer au-delà de ses frontières. Pour avoir un aperçu de ces dynamiques, nous avons demandé aux dirigeants comment ils nouaient des **partenariats**, avec qui et dans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

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



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 coopération) est l'une des pistes de collaboration explorées par 13% des chefs d'entreprise au Maroc en comparaison avec un taux de 25% en Europe et 26% au niveau mondial.

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



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 marocaines vont quant à elle privilégier les collaborations avec le monde académique.

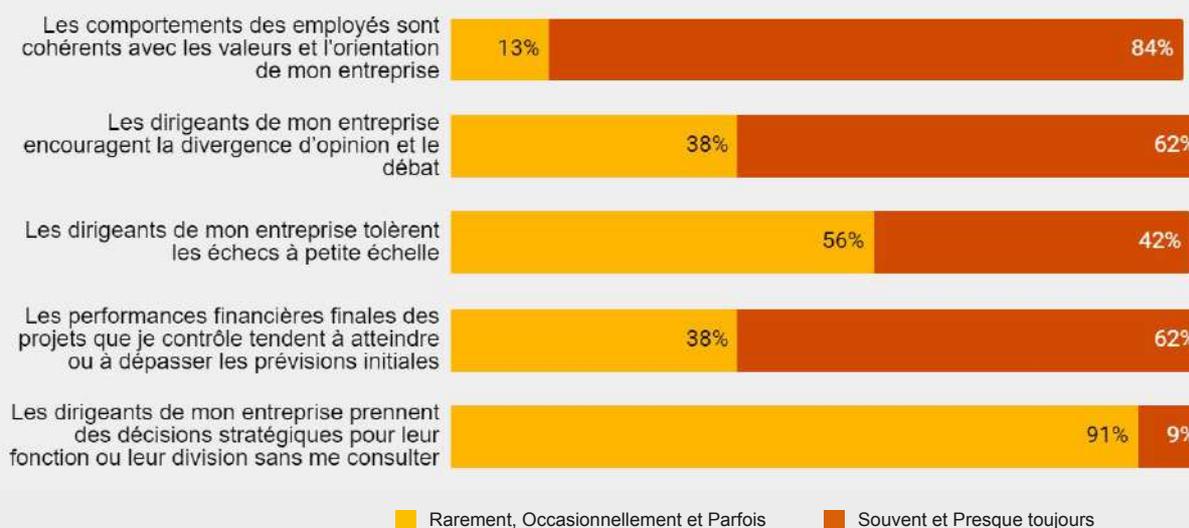
Bien qu'encore à leurs débuts, au Maroc comme à l'étranger, ces nouvelles formes de collaboration deviennent des pistes intéressantes explorées de manière croissante par les chefs d'entreprise pour relever les défis de l'avenir. En matière de **développement durable comme de réindustrialisation**, les enjeux sont tels qu'aucune entreprise ne pourra les résoudre isolément.

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^e *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 ? (Données Maroc)



L'immense majorité des dirigeants marocains (84%) 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.

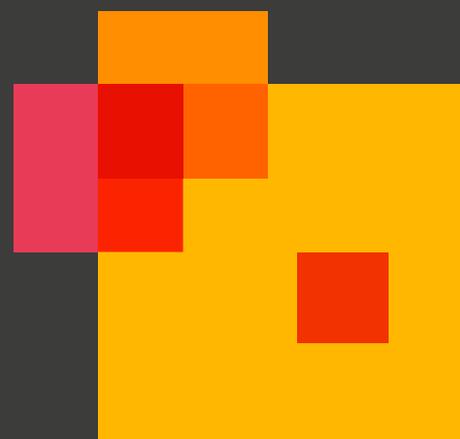
Conclusion

Le dirigeant à l'épreuve de la confiance

Le dirigeant est au cœur 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 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 marocains ont été 45 à répondre à l'enquête 2022.

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 au Maroc



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

Réda Loumany

Territory Managing
Partner, Maroc & Maghreb
reda.loumany@pwc.com

Assia Benhida

Associée, en charge des
activités ESG & Market
assia.benhida@pwc.com

Jonathan Le Henry

Associé, en charge des
activités Strategy &
le.henry.jonathan@pwc.com

Fahdi El Younsi

Associé, en charge des
activités Consulting
el.younsi.fahdi@pwc.com

Mohamed Rqibate

Associé, en charge des
activités Audit
mohamed.rqibate@pwc.com

Hatim Chraibi

Associé, en charge des
activité Transactions
hatim.chraibi@pwc.com

Jamal Basrire

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

Leila Sijelmassi

Associée
Audit
leila.sijelmassi@pwc.com

Hind Barakat

Associée
Operational Solutions
Hind.barakat@pwc.com

Karim Tazi

Associé
People & organisation
karim.tazi@pwc.com

El Ghali Armel

Associé
Audit
elghali.armel@pwc.com

Hicham Hassouni

Associé
Operational Solutions
hicham.hassouni@pwc.com

Tom Cools

Associé
Consulting Finance
tom.cools@pwc.com

Mouncef Ighiouer

Associé
Audit
mouncef.ighiouer@pwc.com

Mahat Chraibi

Associée, en charge des
activités Tax & Legal
mahat.chraibi@pwc.com

Analyse Maroc - Équipe rédaction étude

Charlotte Dewast-Ouadoud

Responsable Marketing
Maroc
charlotte.dewast-ouadoud@pwc.com

Rita Firdawcy

Responsable Communication
Maroc
rita.firdawcy@pwc.com

Jean-Paul Bouteloup

Dir. Marketing France & Maghreb
jean-paul.bouteloup@pwc.com

Marion de Lasteyrie

Dir. Communication & rel.
extérieures France & Maghreb
marion.de.lasteyrie@pwc.com

**CEO Survey 26e édition, 1ère édition Maroc,
rendez-vous dans la rubrique Actualités sur :
<https://pwcmaroc.pwc.fr/fr/>**



