Deloitte.

The Deloitte CFO Survey

Une fin d'année marquée par l'optimisme et l'entrain

Automne 2017 | Résultats de l'enquête en Suisse et en Europe

Points-clés de l'enquête suisse

Sujets abordés ce trimestre

03 Prévisions économiques et des entreprises

06 Prévisions économiques et des entreprises

08 Environnement financier

09 Insécurité

10 Risques

11 Taux d'intérêt

12 Compétences et technologies pour les CFO

13 Interview Dr. Alexander Börsch

15 À propos de l'étude

16 Contact et auteurs

Les CFO suisses se montrent optimistes pour l'année prochaine. Pour les 12 prochains mois, une évolution positive est attendue pour une multitude d'indicateurs : conjoncture en Suisse, perspectives économiques des entreprises, chiffres d'affaires, marges et investissements. Toutefois, les risques de change et les risques internes aux entreprises sont de plus en plus marqués et les prévisions concernant l'évolution du nombre de collaborateurs, tout en restant positives, diminuent par rapport au 2T 2017.

L'optimisme quant à la conjoncture est particulièrement marqué : 74 % jugent positivement les perspectives pour l'économie suisse. Presque autant (68 %) sont optimistes pour les perspectives commerciales de leur propre entreprise. Les prévisions en matière de chiffres d'affaires sont très positives et les prévisions en matière de marges s'améliorent par rapport au 2T 2017, avec pour conséquence une augmentation des prévisions en matière de bénéfices pour les entreprises suisses. Les prévisions en matière d'investissement augmentent également, avec des investissements majoritairement prévus en Suisse. Facteur déterminant de cet optimisme accru, la légère baisse du franc suisse intervenue au cours de l'été. Cette bonne humeur générale est en retour susceptible d'entraîner une reprise du franc. Les risques de change sont donc de nouveau au centre des préoccupations. Cette tendance est toutefois moins marquée que par le passé, car les entreprises suisses se sont progressivement mieux adaptées à l'environnement volatile et aux risques de change.

Graphique 1. Indicateurs positifs et négatifs de l'enquête suisse

Indicateurs négatifs

- Inquiétudes plus marquées vis-à-vis des risques internes aux entreprises et aux risques de change
- Les prévisions concernant l'évolution du nombre de collaborateurs diminuent, mais restent toutefois légèrement positives

Indicateurs positifs

- Optimisme conjoncturel
- Prévisions positives pour les entreprises
- Prévisions en matière de chiffre d'affaires très positives
- Amélioration des perspectives en matière de marges et de bénéfices
- Volonté accrue d'investissement
- Légère diminution de l'insécurité
- La situation géopolitique est considérée comme légèrement moins risquée

Prévisions conjoncturelles optimistes

74% **3 pp** ▲

jugent positivement les perspectives économiques suisses dans les 12 mois.

Meilleures perspectives en matière de bénéfices

79% **3 pp** ▲

prévoient une augmentation des CA ;

41% **3 pp** ▲

prévoient une augmentation des marges.

L'insécurité persiste, mais diminue

49% **3 pp** ▼

jugent que le niveau d'insécurité de l'environnement économique et financier est élevé.

Remarque: % des CFO suisses, enquête 3T 2017, comparaison par rapport au 2T 2017

Points-clés de l'enquête européenne

Les résultats de l'enquête en Suisse reflètent assez bien les perspectives européennes. En moyenne, les perspectives pour les entreprises et les prévisions en matière de chiffre d'affaires, d'investissements et du nombre de collaborateurs s'améliorent par rapport au 1T 2017. Seules les prévisions en matière de marges diminuent légèrement. Dans les principales économies, quelques indicateurs reflètent un optimisme particulièrement marqué en France (par ex. les perspectives des entreprises, les investissements ou l'évolution du nombre de collaborateurs), mais également en Allemagne (chiffre d'affaires), en Italie (marges, nombre de collaborateurs) ou en Espagne (investissements). L'insécurité perçue continue à diminuer dans les grandes économies, avec pour seule exception la Grande-Bretagne, qui atteint des valeurs inférieures à la moyenne européenne dans tous les indicateurs, à l'exception de l'évaluation de l'environnement financier. La plupart des indicateurs britanniques se sont dégradés par rapport au 1T 2017. Par conséquent, c'est en Grande-Bretagne que de bonnes surprises sont le plus susceptibles de se produire à l'avenir. En résumé, on ne peut pas vraiment parler de boom de l'économie en Europe. Les risques restent très présents et l'insécurité augmente, mais la bonne dynamique semble partie pour durer.

Graphique 2. Indicateurs positifs et négatifs de l'enquête européenne

Indicateurs négatifs

- Le solde net des prévisions en matière de marges diminue légèrement
- Relativement faible appétence au risque
- Des risques multiples
- Disparités de développement entre les pays ; le solde net des perspectives des entreprises affiche une différence de 75 points de pourcentage entre la France (75 %) et le Royaume-Uni (0 %)

Indicateurs positifs

- En moyenne, les perspectives des entreprises s'améliorent dans la plupart des pays
- Prévisions en matière de chiffre d'affaires positives et en augmentation, prévisions très positives en matière d'investissements
- Augmentation prononcée des attentes liées à l'évolution du nombre de collaborateurs
- L'insécurité persiste, mais diminue
- L'environnement financier est jugé comme attractif
- Les entreprises estiment en moyenne être bien préparées à l'augmentation des taux d'intérêt

Amélioration des perspectives des entreprises

43% **5 pp** ▲

jugent positivement les perspectives de leur propre entreprise.

Stagnation des marges

45% **0 pp** ▶

jugent positivement les prévisions en matière de marges pour les 12 prochains mois.

Recul de l'insécurité

52% **9 pp** ▼

jugent que l'insécurité actuelle de l'environnement économique et financier est élevée.

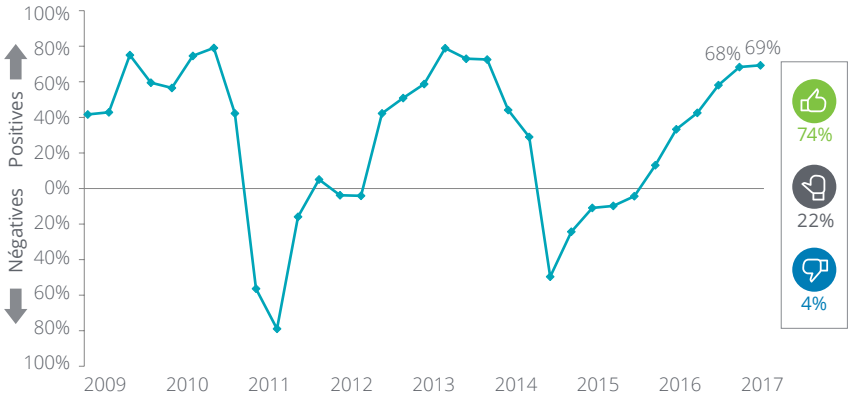
Remarque: % des CFO européens, pondération en fonction du PIB, enquête 3T 2017, comparaison par rapport au 1T 2017

Optimisme conjoncturel en Suisse

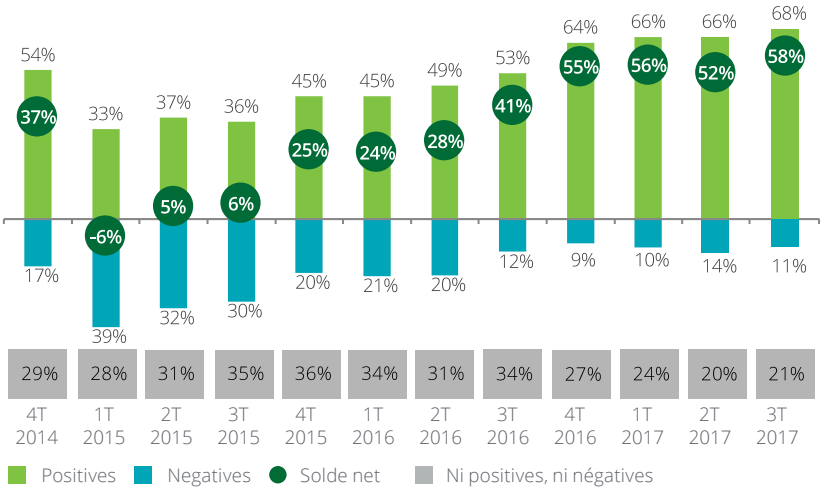
Les prévisions conjoncturelles des CFO suisses s'améliorent encore : près de deux tiers des répondants évoquent des perspectives positives, contre 4 % de perspectives négatives (solde net de 69 %). L'optimisme conjoncturel reste donc légèrement en dessous de la valeur maximale (solde net de 79 %) atteinte au 4T 2013. Fait intéressant, on note cette année un certain décalage des prévisions par rapport au précédent cycle économique. Avec 0,6 % et 0,3 % aux deux premiers trimestres, l'économie suisse a connu une croissance bien plus faible que l'année 2016 (total sur l'année, 1,4 %). Le Secrétariat d'Etat à l'économie prévoit donc pour l'ensemble de l'année 2017 une croissance de 0,9 %. Le SECO s'attend cependant à une forte accélération de la croissance pour 2018 (2 %), motivée par un fort dynamisme de la conjoncture internationale et une forte croissance intérieure.

Comme pour les prévisions conjoncturelles, les prévisions des CFO pour leur propre entreprise s'améliorent encore légèrement, avec un solde net de 58 %. C'est la valeur la plus forte enregistrée depuis la première fois où cette question a été posée, fin 2014. On compte 68 % d'optimistes contre seulement 11 % de pessimistes.

Graphique 3. Prévisions conjoncturelles en Suisse
Solde net des CFO jugeant positivement/négativement les perspectives conjoncturelles de la Suisse au cours des douze prochains mois



Graphique 4. Perspectives financières des entreprises en Suisse
Selon vous, quelles sont les perspectives financières de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?

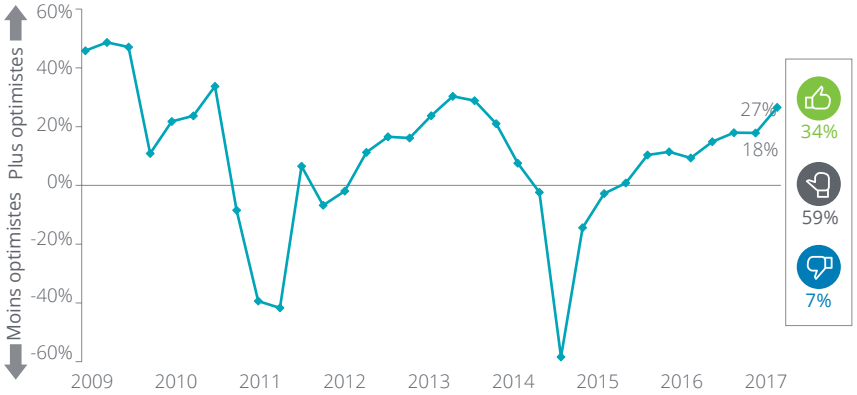


Les prévisions des entreprises s'améliorent

Les perspectives financières des entreprises suisses se sont considérablement améliorées par rapport au trimestre précédent. Le solde net fait ainsi un bond, passant de 18 % au trimestre précédent à 27 %. Le nombre de CFO optimistes augmente légèrement pour atteindre 34 %, tandis que le nombre de CFO pessimistes diminue légèrement, à 7 %. Facteur déterminant de cette situation, la légère baisse du franc suisse intervenue au cours de l'été. Les entreprises fortement axées sur les exportations sont donc légèrement plus optimistes que les autres entreprises (41 % d'optimistes).

Graphique 5. Perspectives financières en Suisse par rapport au trimestre précédent

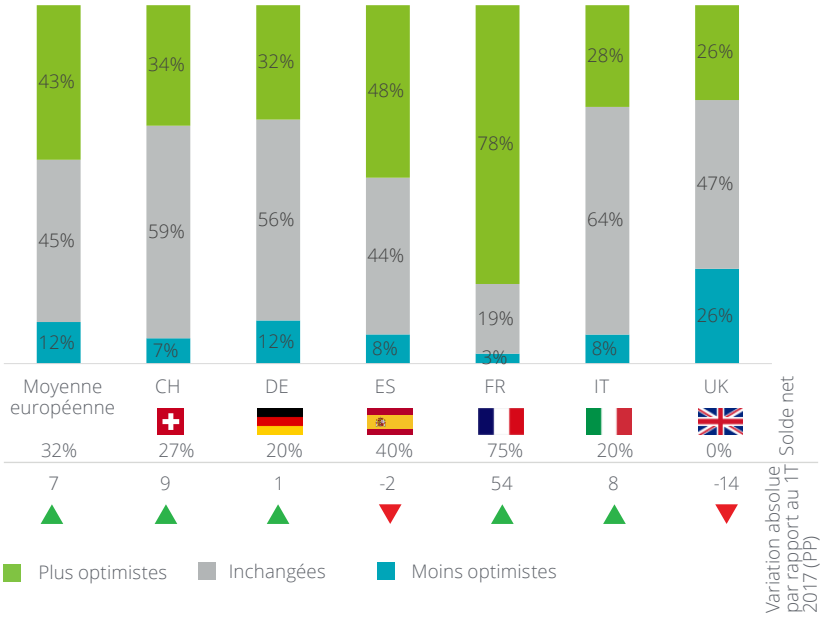
Solde net montrant comment les CFO voient les perspectives financières de leur entreprise aujourd'hui par rapport au trimestre précédent



Les perspectives suisses se rapprochent bien de la tendance européenne par rapport au 1T 2017 (date de la précédente enquête européenne). Les CFO européens rapportent globalement une éclaircie, avec un solde net qui augmente de 7 points de pourcentage par rapport au premier trimestre, à 32 %. Lorsque l'on regarde les plus grosses économies européennes (et donc les principaux marchés visés par la Suisse), on constate une grande disparité de la situation. On a d'un côté la France, où 78 % des interrogés font état d'une amélioration des perspectives. Cette situation peut être imputée au soulagement après les élections du début d'année, mais elle reste malgré tout étonnante, car d'importants défis économiques persistent. À l'opposé du spectre, la Grande-Bretagne, où le solde net a diminué de 14 points de pourcentage par rapport au premier trimestre pour atteindre 0 %. Cette situation est probablement due au Brexit et aux problématiques associées qui n'ont pas été résolues. Dans les faits, les CFO britanniques font généralement partie des plus pessimistes, avec des valeurs presque toujours inférieures à la moyenne européenne.

Graphique 6. Comparaison des perspectives financières des entreprises européennes

Pourcentage des CFO déclarant que les perspectives financières de leur entreprise sont aujourd'hui meilleures / moins bonnes / similaires par rapport aux 3 / 6 derniers mois. Résultats pour les pays européens sélectionnés

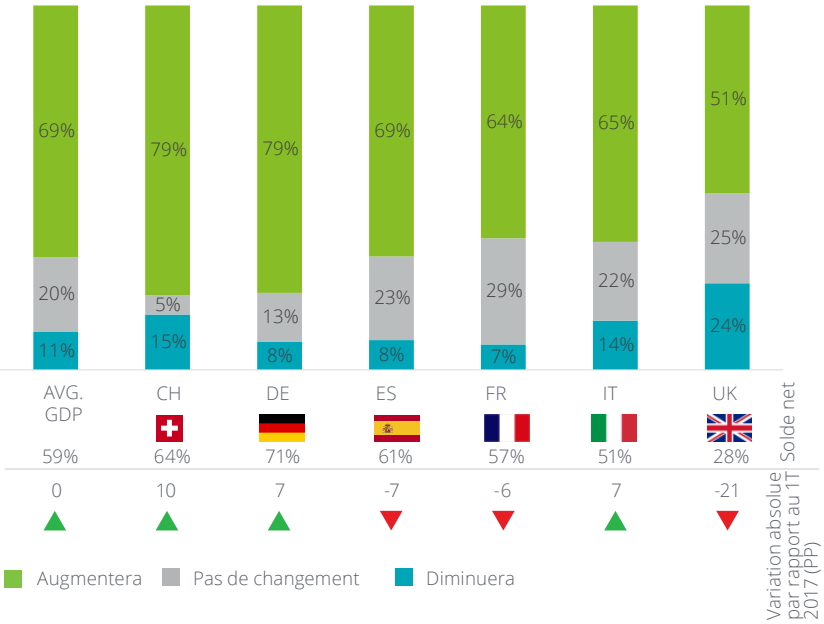


Amélioration des bénéfices en Suisse

Le pessimisme britannique et l'optimisme européen se retrouvent également dans les indicateurs détaillés des entreprises. Les résultats ne sont pas strictement comparables, car la formulation de la question diffère légèrement au Royaume-Uni, mais par rapport au 1T 2017, les chiffres absolus et relatifs sont en majorité plus négatifs que dans les autres grosses économies européennes et en Suisse. À l'exception de la Grande-Bretagne, les CFO européens comptent majoritairement (entre deux tiers et près de 80 %) sur une évolution positive de leur chiffre d'affaires au cours des 12 prochains mois. Ce sont les CFO suisses et allemands qui sont les plus optimistes à ce sujet. On remarque toutefois que le nombre de CFO suisses qui prévoient une baisse du chiffre d'affaires a légèrement augmenté par rapport au trimestre précédent. On constate ainsi une certaine ambivalence chez les CFO suisses : 95 % s'attendent à une augmentation ou à une diminution du chiffre d'affaires de leur entreprise. Seuls 5 % des CFO interrogés s'attendent à une stagnation, soit la plus faible valeur depuis que cette question a été posée pour la première fois, fin 2010.

Graphique 7. Comparaison des prévisions en matière de chiffre d'affaires en Europe

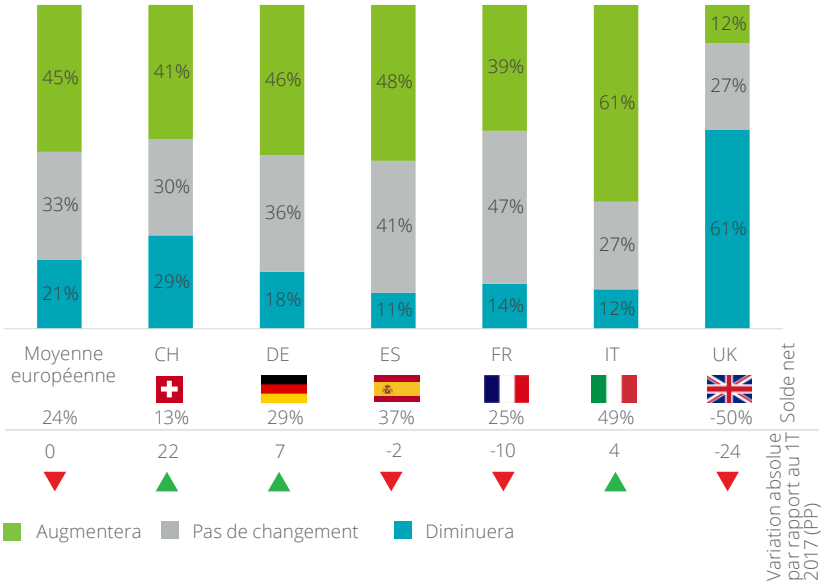
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution du chiffre d'affaires de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés



Les prévisions en matière de marges restent derrière les prévisions en matière de chiffre d'affaires. Elles pourraient cependant s'améliorer à plusieurs endroits, notamment en Allemagne et en Suisse. Les entreprises cherchent de plus en plus à atteindre une croissance orientée sur les marges. Les nouvelles technologies les aident ainsi à identifier les activités les plus rentables, et celles qui le sont moins. Avec un solde net de 13 %, la Suisse reste cependant bien en dessous de la moyenne européenne de 24 %. Malgré tout, la baisse du franc suisse entraîne une certaine détente de la pression sur les marges actuellement présentes. Avec les prévisions réjouissantes en matière de chiffre d'affaires, la situation de nombreuses entreprises en matière de bénéfices devrait s'améliorer au cours des 12 prochains mois. Ici aussi, les CFO suisses sont les plus pessimistes. Les prévisions en matière de marges se dégradent considérablement par rapport au 1T 2017. On retrouve à l'opposé du spectre les CFO italiens, qui s'attendent à ce sujet à une amélioration.

Graphique 8. Comparaison des prévisions en matière de marges en Europe

Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des marges opérationnelles de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés

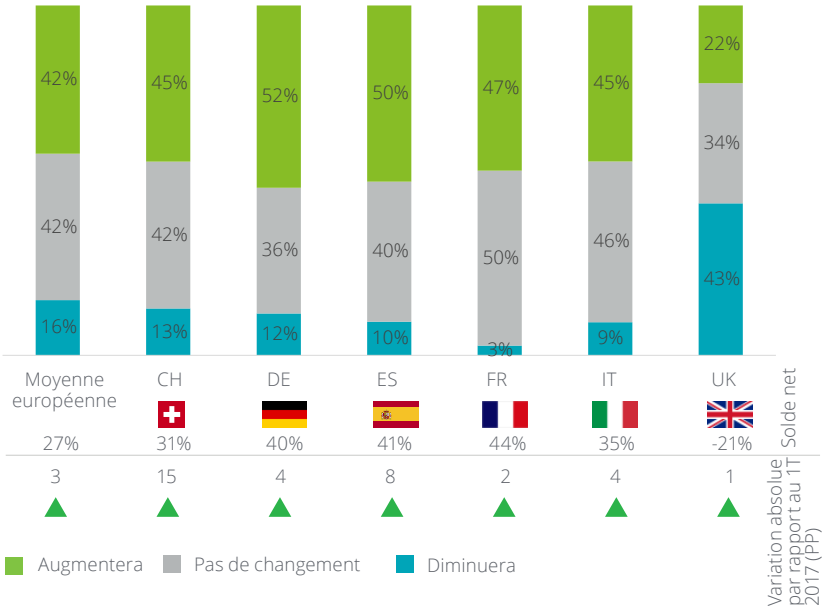


Volonté accrue d'investissement

Les prévisions en matière d'investissement continuent à s'améliorer par rapport au 1T, surtout en Suisse. La moyenne européenne augmente de 3 points de pourcentage, avec un solde net de 27 %, tandis que les prévisions suisses augmentent de 15 points de pourcentage pour atteindre 31 % (+3 Pp par rapport au 2T). Une autre question montre que ces investissements sont majoritairement prévus en Suisse et devrait surtout concerner les produits et services innovants. On assiste donc à une augmentation générale de la compétitivité et à une diminution des coûts. Les entreprises innovantes sont également plus à même de s'adapter aux multiples évolutions du marché. Et dans un environnement extrêmement volatile depuis la crise financière, cette résistance est devenue d'autant plus importante. Même les entreprises britanniques anticipent des investissements plus élevés qu'au 1T 2017, avec une progression toutefois très faible (+ 1 point de pourcentage). La France, l'Espagne et l'Allemagne affichent la plus grande volonté d'investir : un autre signe réjouissant pour la conjoncture de la zone euro, et par conséquent pour les entreprises exportatrices suisses.

Graphique 9. Comparaison des prévisions en matière d'investissement en Europe

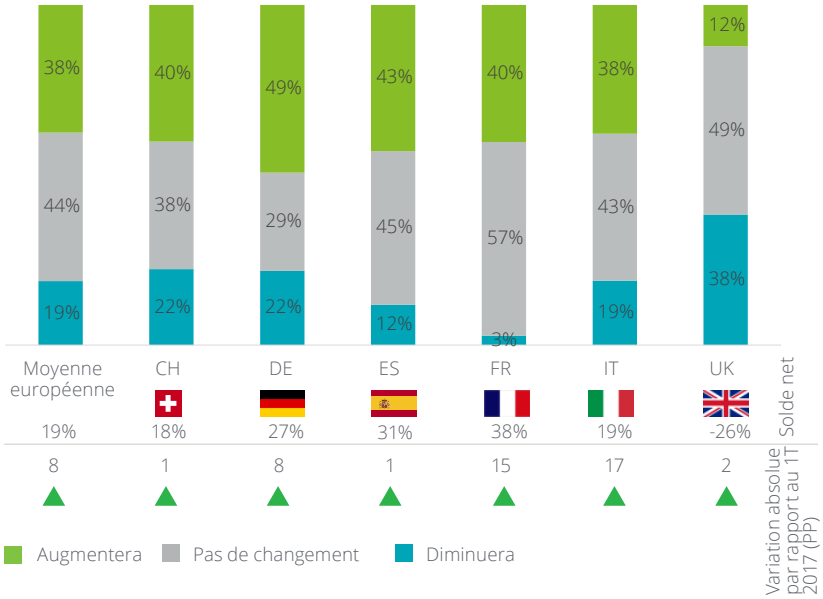
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des investissements de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés



Les prévisions concernant l'évolution du nombre de collaborateurs continuent également à s'améliorer, tout en restant en retrait par rapport aux prévisions en matière d'investissement. Les CFO européens misent plus sur le capital que sur les nouvelles embauches. Cependant, derrière ces soldes nets en forte baisse se cachent un grand nombre de CFO qui s'attendent à une réduction du nombre de collaborateurs. En revanche, le nombre de CFO anticipant une hausse est similaire aux prévisions en matière d'investissement, malgré une baisse continue (optimistes suisses 5 points de pourcentage, pessimistes 9 points de pourcentage). Sur l'ensemble des entreprises suisses, le solde net diminue de 5 points de pourcentage par rapport au trimestre précédent, pour atteindre 18 %. Avec 33 %, le solde net des entreprises fortement tournées vers l'export est presque deux fois plus élevé, un signe supplémentaire que la légère baisse du franc suisse contribue à une amélioration des perspectives.

Graphique 10. Comparaison des prévisions relatives à l'évolution du nombre de collaborateurs en Europe

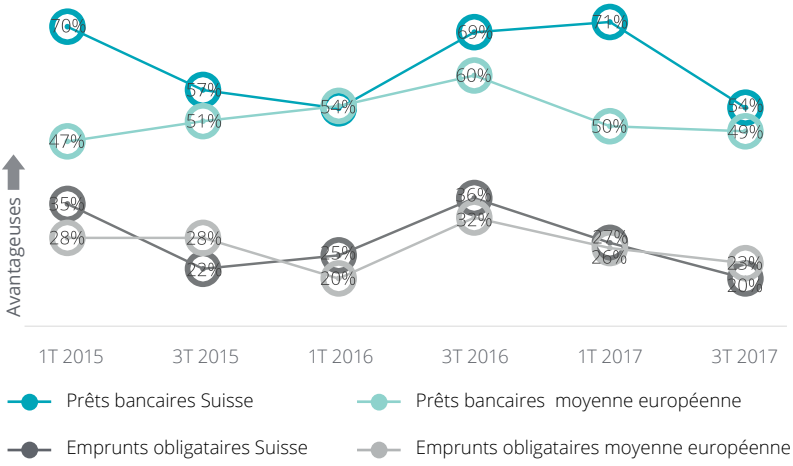
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution du nombre de collaborateurs dans leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés



L'environnement financier suisse reste attractif

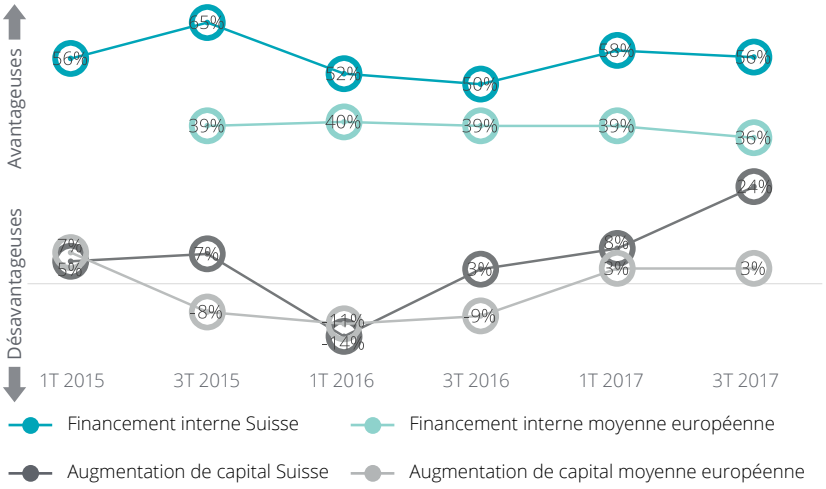
L'environnement financier reste majoritairement jugé comme attractif. Les CFO suisses étant majoritairement plus positifs que la moyenne européenne. Les CFO britanniques se démarquent par une évaluation positive de l'environnement financier : le seul indicateur dans lequel ils sont au-dessus de la moyenne européenne. En Suisse, l'attrait pour les obligations continue de diminuer. Les CFO font état d'une forte perte d'attractivité, par rapport aux autres pays, mais également depuis la suppression de la valeur plancher du franc suisse et l'introduction de taux d'intérêt négatifs en Suisse (solde net au 1T 2014 : 58 %, 3T 2017 20 %). C'est assez surprenant du point de vue des émetteurs. Payer moins d'intérêts est un avantage, notamment dans le cadre d'emprunts bancaires toujours jugés extrêmement attractifs. Cette situation pourrait être due à la demande : en raison des faibles taux d'intérêt, les investisseurs axés sur le rendement préfèrent miser sur les actions, ce qui laisse les obligations aux investisseurs ayant un profil plus défensif.

Graphique 11. Emprunts bancaires et obligations
Comment évaluez-vous actuellement les sources de financement suivantes pour les entreprises ? Solde net



Le financement interne est jugé plus positivement en Suisse que dans les autres pays européens. C'est dû d'une part aux réserves relativement élevées des entreprises suisses, et d'autre part à une certaine aversion au risque. Ces deux facteurs se sont renforcés depuis la crise financière, les entreprises ayant tendance à privilégier leurs ressources et à éviter les stratégies trop axées sur le risque. La popularité croissante des investissements en capitaux propres se répercute sur la baisse de popularité des obligations (graphique 11). Malgré un coût supérieur, il peut être plus facile dans l'environnement actuel d'attirer des investisseurs en émettant des fonds propres supplémentaires qu'en faisant appel à du capital extérieur.

Graphique 12. Financement interne et fonds propres
Comment évaluez-vous actuellement les sources de financement suivantes pour les entreprises ? Solde net

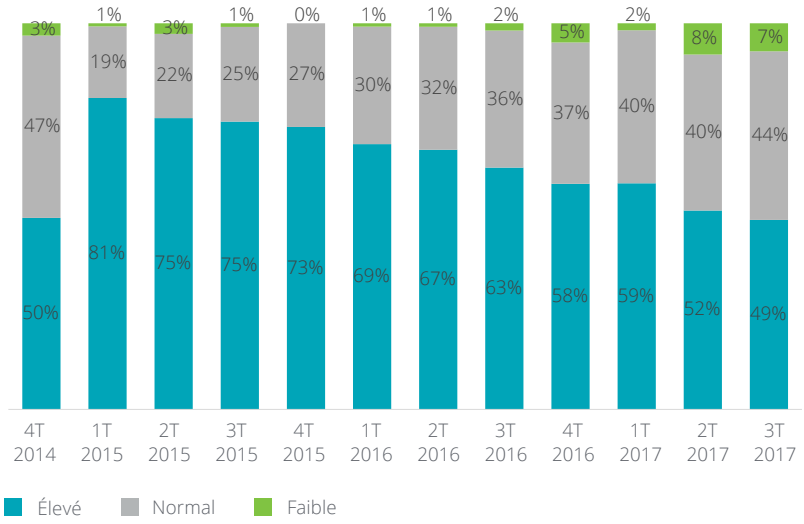


Remarque : La question du financement a été posée pour la première fois aux CFO européens lors du 3T 2015.

Baisse de l'insécurité

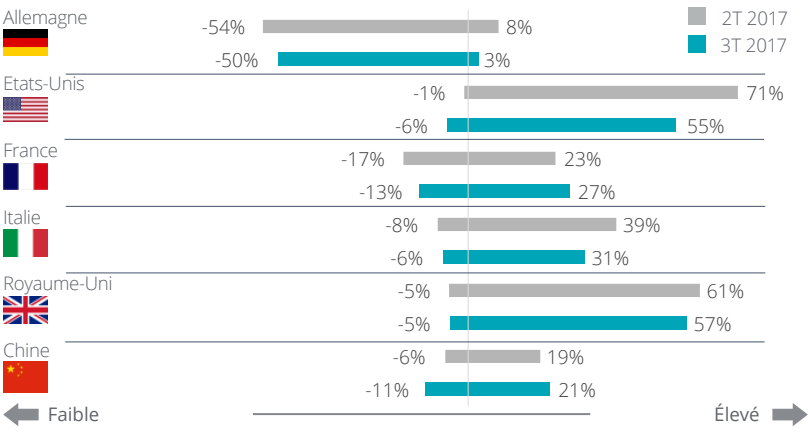
On assiste à un recul de l'insécurité perçue par les CFO. Celle-ci retrouve pour la première fois une valeur inférieure au 4T 2014, le trimestre précédant la suppression du taux plancher du franc suisse. Malgré cette amélioration, une majorité de CFO juge toujours le niveau d'insécurité comme étant élevé. Malgré ce recul, le niveau toujours élevé d'insécurité contraste considérablement avec les prévisions optimistes pour l'économie suisse et les entreprises. La majorité des entreprises suisses ne sont pas restées inactives et s'efforcent continuellement de s'adapter à la volatilité de l'environnement financier. Les changements sont de plus en plus analysés au préalable et les entreprises sont de plus en plus disposées à y réagir rapidement en lançant de nouveaux produits ou services innovants. Les entreprises qui misent de plus en plus sur l'innovation réduisent leur dépendance aux facteurs externes. L'insécurité et les risques actuels ont donc moins d'impact sur elles. L'insécurité perçue par les CFO britanniques reste toujours à un niveau élevé : 85 % jugent le niveau d'insécurité comme étant élevé, 0 % comme étant faible. En revanche, l'insécurité diminue dans toutes les autres grosses économies européennes, malgré un niveau moyen toujours supérieur à l'insécurité perçue en Suisse, avec 52 %.

Graphique 13. Insécurité perçue par les CFO suisses
Comment jugez-vous le niveau actuel d'insécurité dans l'environnement économique et financier ?



Les évaluations des CFO suisses concernant le niveau d'insécurité des principaux partenaires commerciaux de la Suisse sont en adéquation avec le léger recul de l'insécurité. L'insécurité reste élevée, en particulier en Grande-Bretagne et aux États-Unis, mais elle diminue malgré tout. Ce recul est particulièrement marqué aux États-Unis. Cela peut être dû au fait que, malgré la nature dramatique de la situation, les risques commerciaux liés au gouvernement américain n'ont toujours pas eu de réelles conséquences. On ne peut toutefois pas dire que le danger est passé. Le fait qu'une majorité de CFO suisses considère le niveau d'insécurité de la plus grande économie au monde comme étant élevé parle de lui-même. Selon les CFO suisses, la lenteur des négociations liées au Brexit place la Grande-Bretagne devant les États-Unis sur la liste des partenaires commerciaux de premier plan affichant un niveau de risque élevé.

Graphique 14. Risques chez les partenaires commerciaux de la Suisse
Évaluation par les CFO suisses du niveau actuel d'insécurité politique pour leur entreprise pour les principaux partenaires commerciaux de la Suisse



Évaluation des risques des points de vue suisse et européen

Selon les CFO suisses, les risques de change sont désormais plus importants que les risques géopolitiques. Cependant, les trois premiers risques de la liste ont été tellement cités qu'il est possible de les placer à un niveau quasi similaire. Dans le cas des risques de change, on assiste à un changement par rapport aux derniers trimestres. Alors qu'il y a encore un an, c'est la force du franc suisse qui était mise en cause, c'est aujourd'hui la volatilité des taux de change. On retrouve à la deuxième place les risques internes aux entreprises, comme les risques liés à la mise en application de nouvelles stratégies, à des projets ou à l'optimisation de processus. La perception accrue des risques internes par rapport aux risques externes peut être vue comme un signe d'amélioration de l'environnement externe. Les risques internes devraient persister en cas de durcissement de l'environnement externe, tout en passant au second plan pour cette raison.

Graphique 15. Risques en Suisse
Classement des principaux risques internes et/ou externes pour les entreprises suisses au cours des 12 prochains mois. (Indication de 3 risques au maximum)

Rang 3T 2017		Rang 2T 2017	Risque
1	▲	2	Risques de change
2	▲	3	Problèmes internes
3	▼	1	Risques géopolitiques
4	▲	6	Pression sur les marges et les prix
5	▲	7	Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
6	▼	5	Réglementations
7		-	Baisse des bénéfices / de la demande
8	▼	4	Numérisation / progrès technologique
9	▲	10	Politique monétaire / taux d'intérêt
10	▲	12	Risques liés à l'environnement financier

Les CFO allemands et français citent en premier lieu les risques internationaux, comme les risques géopolitiques, les risques de change ou le ralentissement économique en Europe. Les risques nationaux viennent ensuite. En revanche, les CFO italiens évoquent en premier les risques nationaux, comme les réglementations, la demande intérieure ou l'insécurité politique du pays. Le risque dominant en Grande-Bretagne, le Brexit, a ses origines dans le pays, mais se répercute également à l'international en raison des négociations avec l'UE. Les autres principaux risques mentionnés par les CFO britanniques sont majoritairement, mais pas exclusivement, de nature nationale. En majorité, les CFO européens évoquent les risques externes aux entreprises (à l'exception de la pénurie de main-d'œuvre et du progrès technologique), ce qui contraste avec la prépondérance des risques liés aux entreprises en Suisse.

Graphique 16. Risque en Europe
Classement des risques internes et/ou externes les plus fréquemment mentionnés dans les pays européens sélectionnés

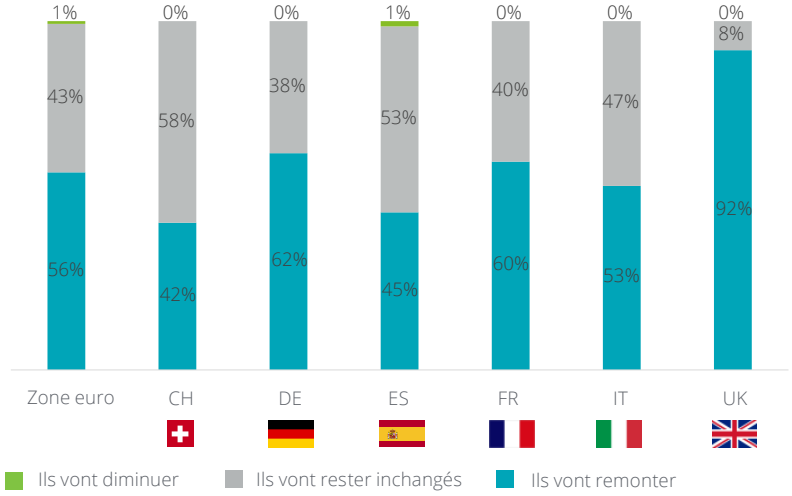
DE	FR	IT	UK
Risques géopolitiques	Incertitude de l'économie européenne	Accroissement des réglementations	Conséquences du Brexit
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Politiques fiscales et sociales en Europe	Réduction de la demande intérieure	Faible demande intérieure
Risques de change	Taux de change de l'Euro	Incertitude politique à l'échelle nationale	Taux d'intérêt plus élevés / Durcissement de la politique monétaire
Baisse de la demande intérieure	Évolution du taux de change des biens de consommation	Risques de change	Bulles d'actifs / Inflation élevée
Baisse de la demande extérieure	Instabilité des marchés financiers	Cyberattaques	Faible croissance de la productivité au Royaume-Uni

Prévisions en matière de taux d'intérêt et réactions des entreprises à l'augmentation des taux d'intérêt

Une majorité des CFO européens s'attend à une augmentation des taux d'intérêt au cours des 12 prochains mois. On note à ce sujet de grandes disparités entre les pays. C'est en Suisse que l'on compte le moins de CFO anticipant une augmentation des taux d'intérêt. En raison du franc suisse, la Banque nationale suisse ne peut pas augmenter les taux d'intérêt avant la Banque centrale européenne. Les CFO de la zone euro anticipent donc majoritairement une augmentation des taux d'intérêt dans leurs pays respectifs, avec une grande majorité en Grande-Bretagne, où presque tous les CFO comptent sur une augmentation. Une livre faible et une augmentation de l'inflation pourraient entraîner bien plus qu'une augmentation des taux d'intérêt.

Graphique 17. Comparaison des prévisions en matière de taux d'intérêt en Europe

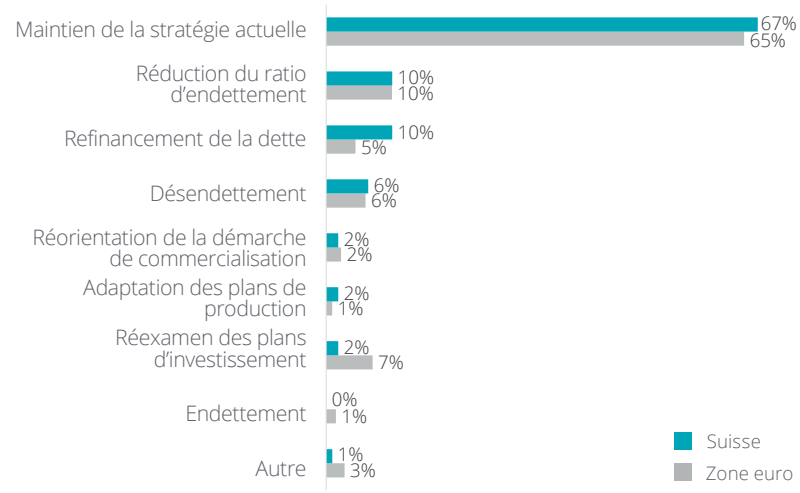
Selon vous, comment les taux d'intérêt dans votre pays vont-ils évoluer au cours des 12 prochains mois ? Résultats pour les pays européens sélectionnés



Les réactions des entreprises à une augmentation des taux d'intérêt sont assez similaires en Suisse et dans les principales économies européennes. Une importante majorité de CFO déclare ne prévoir aucune modification de stratégie en cas de taux d'intérêt plus forts (67 % en Suisse, 65 % dans la zone euro). En majorité, les entreprises se sentent bien préparées à une éventuelle augmentation des taux d'intérêt. 10 % des CFO suisses ont déclaré qu'ils réduiraient leur taux d'endettement ou qu'ils refinanceraient leurs dettes. La situation est assez différente en Espagne. Une majorité (52 %) changerait de stratégie, avec 18 % qui opteraient pour une réduction de leur taux d'endettement, 10 % s'endetteraient et 9 % chercheraient une solution de refinancement.

Graphique 18. Plans des entreprises en cas d'augmentation des taux d'intérêt

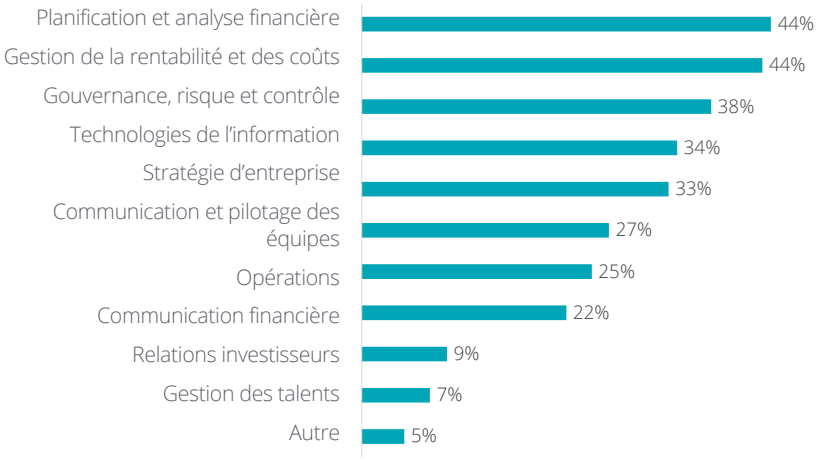
Si les taux d'intérêt venaient à augmenter au cours des 12 prochains mois, laquelle des stratégies suivantes serait la plus adaptée à votre entreprise ?



Compétences et technologies clés pour les CFO

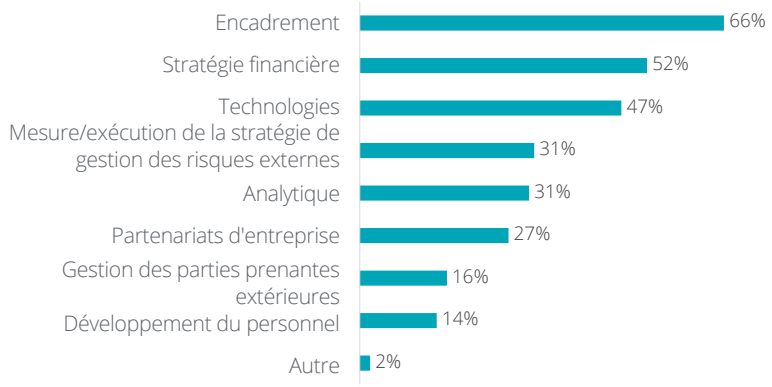
La planification et l'analyse financière ainsi que le contrôle de la rentabilité et des coûts sont les deux domaines les plus importants pour les CFO. Les technologies de l'information arrivent en quatrième place. On note ainsi un rapport, car les nouvelles technologies sont justement en mesure de contribuer à ces deux domaines principaux. Avec les investissements réalisés par le passé, de nombreuses entreprises disposent déjà d'un assez haut niveau d'automatisation dans le cadre de leurs transactions. Il est désormais possible d'aller encore plus loin. Les nouvelles technologies numériques peuvent en effet générer de nouvelles connaissances à partir de données chiffrées existantes.

Graphique 19. Principaux domaines d'intérêt
Quels sont les trois domaines qui vous préoccupent le plus aujourd'hui ?



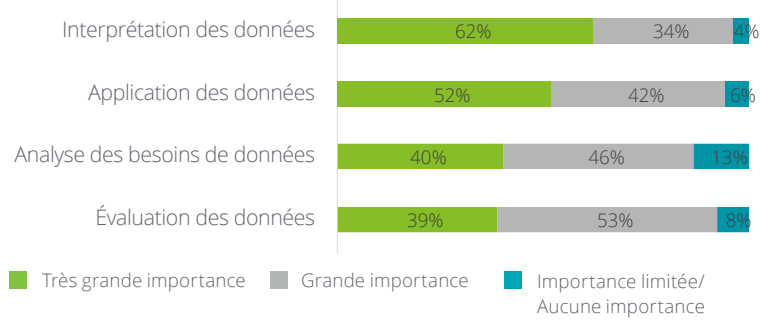
Deux tiers des CFO évoquent le leadership comme l'une des compétences les plus importantes. Les qualités managériales sont de plus en plus demandées afin de répondre aux défis qui s'annoncent. Parmi celles-ci, on retrouve l'intégration plus poussée de nouvelles technologies, ainsi que le recrutement et le management de nouvelles générations de collaborateurs pouvant avoir d'autres attentes et priorités (par ex. les Millenials). Il est crucial d'intégrer les collaborateurs actuels au processus de changement, de les soutenir et de les motiver.

Graphique 20. Capacités essentielles pour l'avenir
Selon vous, quelles sont les capacités qui seront les plus importantes pour les CFO dans les trois années à venir ? (Jusqu'à 3 réponses possibles)



De manière générale, les CFO placent en première position l'interprétation de données (la capacité à transformer les informations en connaissances commerciales et en tendances et à comparer des ensembles de données pertinents) dans la liste des compétences liées aux données les plus utiles. Vient ensuite l'utilisation des données (la capacité à transformer les données en stratégies réelles). Ces compétences vont continuer à prendre de l'importance.

Graphique 21. Principales compétences liées aux données
Quelle importance attribuez-vous à ces compétences liées aux données ?



Interview avec Dr. Alexander Börsch, Chief Economist, Deloitte Deutschland

La Banque centrale européenne (BCE) a pris des mesures en faveur de la fin de l'assouplissement quantitatif. À quoi pourrait ressembler la feuille de route de la BCE à ce sujet ?

La poussée de l'inflation dans la zone euro et la conjoncture positive donnent une légère marge de manœuvre à la BCE en matière de politique monétaire. L'inflation reste sous l'objectif des 2 % tout en s'en approchant, et la croissance sera légèrement supérieure à 2 % pour l'année 2017. C'est la plus forte croissance pour la zone euro depuis 7 ans. Et les différences de croissance dans la zone euro se sont réduites. Tous les pays connaissent une croissance d'au moins 1,5 % et certains, comme la Slovaquie ou l'Irlande, atteignent même 4 %.

La conjoncture permet donc de sortir d'une politique monétaire très relâchée. C'est ce qu'anticipent les CFO allemands. Aucun changement radical n'est à prévoir, mais plutôt une évolution progressive et légère. Compte tenu de la politique de taux d'intérêt aux États-Unis et des risques toujours présents, c'est un scénario qui semble assez réaliste. Il convient cependant de noter que, du point de vue de l'Allemagne, la BCE agit peut-être de manière trop prudente.

Selon les résultats de la CFO Survey en Allemagne, les CFO allemands jugent en majorité un revirement des taux d'intérêt comme étant une mesure positive. Certains CFO craignent cependant les éventuelles répercussions sur la conjoncture. Comment jugez-vous les répercussions conjoncturelles d'un éventuel revirement des taux d'intérêt pour l'Allemagne ?

Les CFO allemands sont très critiques à l'égard de la politique monétaire actuelle. Ils la trouvent en majorité trop souple et redoutent la création de bulles sur les marchés financiers et immobiliers. Un éventuel revirement des taux d'intérêt est donc vu comme un retour à la normalité par les CFO. Si ce revirement est progressif, les conséquences sur la conjoncture allemande devraient rester très limitées. Seuls un dixième des CFO s'attendent à une dégradation de la conjoncture allemande, et ils sont relativement peu à prévoir des répercussions négatives pour leur entreprise.

« Il convient cependant de noter que, du point de vue de l'Allemagne, la BCE agit peut-être de manière trop prudente.»

Deux explications sont possibles. Soit l'augmentation prévue des taux d'intérêt est trop faible pour avoir un véritable effet, soit les CFO ont sécurisé sur le long terme leur financement pendant la période où les taux d'intérêt étaient bas. Les investissements seraient directement concernés par une augmentation des taux d'intérêt, mais il est clair que la volonté des entreprises d'investir a atteint un niveau record depuis 5 ans. Les investissements étaient depuis longtemps le talon d'Achille de la croissance économique, et ils se sont faiblement développés. Dans le cas d'une augmentation des taux d'intérêt, la reprise s'en trouverait renforcée. Actuellement, elle est surtout motivée par la consommation.

Et les répercussions conjoncturelles sur les autres pays de la zone euro ?

À l'échelle européenne également, une augmentation faible et progressive ne devrait avoir que peu de répercussions à court et à très court terme sur le financement des entreprises. La reprise dans l'ensemble de la zone euro est plus stable que beaucoup ne l'avaient anticipé. Elle a commencé en 2013, mais s'est développée assez faiblement jusqu'en 2016. Depuis, elle a accéléré et concerne désormais tous les pays. Même les risques politiques dans la zone euro n'ont pas réussi à freiner la reprise. Cela donne à penser qu'elle se développe de manière solide et qu'elle ne devrait pas être perturbée par des hausses prudentes des taux d'intérêt.

De nombreux experts prévoient des complications pour les pays européens hautement endettés en cas d'augmentation des taux d'intérêt. Selon vous, quelles seraient les répercussions sur l'endettement des Etats de la zone euro ? La marge de manœuvre de la BCE s'en trouve-t-elle limitée ?

Cette analyse est partagée par les CFO allemands. Plus de deux tiers d'entre eux s'attendent à des complications d'ordre financier pour les pays hautement endettés de la zone euro en cas de hausse des taux d'intérêt. Si tel est le cas, la conjoncture favorable ne permet pas de garantir que la crise de l'Euro ne se reproduira pas. Comme la BCE doit garder un œil sur la zone euro dans son ensemble et doit respecter son objectif en matière d'inflation, elle ne peut pas se baser sur les éventuels problèmes de financement pour établir sa politique monétaire. Pour réduire l'endettement des pays, il faut soit diminuer les dépenses, soit augmenter la croissance. Pour cette raison, des réformes favorables à la croissance seront décisives pour assurer la bonne santé de la zone euro. Mais la mise en œuvre de ces réformes dépend des différents pays et pas de la BCE.

« La reprise dans l'ensemble de la zone euro est plus stable que beaucoup ne l'avaient anticipé »

À propos :

Dr. Alexander Börsch est Chief Economist et Head of Research de Deloitte Deutschland. Il se concentre sur l'analyse des tendances économiques et de leur impact sur les entreprises et l'environnement économique. Responsable de la CFO Survey en Allemagne, il est également l'auteur de nombreuses publications sur les thèmes de la croissance et de l'économie, du Brexit, de l'économie numérique et de la compétitivité des entreprises, des villes et des pays.

À propos de la Deloitte CFO Survey

CFO Survey Suisse
Le sondage analyse les comportements des directions financières en matière de perspectives économiques, de financement, de stratégie et de risques. Il est conçu de manière à identifier les tendances et principaux changements au sein des entreprises suisses. La CFO Survey est une publication unique en son genre en Suisse et a été publiée tous les trimestres depuis le 3T 2009.

Pour l'automne 2017, la 33ème édition de la CFO Survey a été réalisée du 30 août au 27 septembre 2017. Au total, 114 CFO représentant des sociétés cotées et de grandes entreprises y ont pris part. Les participants représentent l'ensemble des grandes industries de l'économie suisse.

La Deloitte CFO Survey Suisse est rédigée et produite par Dr. Michael Grampp, Chief Economist, et Dennis Brandes, Senior Economic Analyst, Deloitte.

CFO Survey Europe
La Deloitte CFO Survey est menée dans plus de 30 pays. Depuis 2015, les résultats de 19 pays européens sont regroupés dans un rapport commun. Cette publication présente les résultats de certaines questions et de certains pays. L'intégralité des résultats et les comparaisons entre les pays sont disponibles à l'adresse www.deloitteresearchemea.com

L'enquête réalisée auprès des CFO européens pour le troisième trimestre 2017 rassemble les réponses de 1 546 CFO travaillant dans 19 pays européens : Belgique, Danemark, Allemagne, Finlande, France, Grèce, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Pays-Bas, Norvège, Autriche, Pologne, Portugal, Russie, Suède, Suisse, Espagne et Turquie. L'enquête a été menée entre août et octobre 2017.

L'enquête européenne et le rapport correspondant ont été coordonnés et rédigés par Dr. Michela Coppola, European CFO Survey Lead, Alex Cole, Economist und Kate McCarthy, EMEA Research Lead.

Note sur la méthodologie
Dans ce sondage, certains graphiques indiquent les résultats sous forme de solde net, obtenu en retranchant le pourcentage de personnes interrogées donnant une réponse négative du pourcentage de celles donnant une réponse positive. Les réponses qui ne sont ni positives, ni négatives sont considérées comme neutres.

En raison des arrondis, la somme des réponses n'atteint pas toujours 100 %. Pour des raisons de lisibilité, l'intégralité des questions du sondage n'est pas systématiquement prise en compte dans l'étude publiée. La sélection des questions pertinentes se fait en fonction du contexte économique et financier actuel. Nous vous invitons à nous contacter si vous souhaitez obtenir des informations concernant les questions ne figurant pas dans ce sondage.

Contacts et auteurs

Contacts

Thierry Aubertin
Associé
Responsable Suisse romande
+41 58 279 80 15
thaubertin@deloitte.ch

Alexandre Buga
Associé
Audit & Risk Advisory
+41 58 279 80 49
abuga@deloitte.ch

Jean-François Lagassé
Associé Responsable
Financial Advisory
+41 58 279 81 70
Jlagasse@deloitte.ch

Auteurs

Dr. Michael Grampp
Chief Economist
and Head of Research
+41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch
Suivez-moi sur Twitter
@michaelgrampp

Dennis Brandes
Senior Economic Analyst
+41 58 279 65 37
dbrandes@deloitte.ch

Remerciements
Nous souhaitons remercier tous les CFO qui ont pris le temps de répondre à notre sondage.

La Deloitte CFO Survey est soutenue par le CFO Forum Schweiz, l'association indépendante des directeurs financiers en Suisse.

Participation à notre étude et accès aux précédentes enquêtes
Si vous souhaitez participer à notre étude, ou recevoir des exemplaires supplémentaires de ce rapport, nous vous invitons à nous écrire à **cfosurvey@deloitte.ch**

Tous les résultats de cette étude depuis le troisième trimestre 2009 sont consultables sur notre site Internet à l'adresse **www.deloitte.com/ch/cfosurvey**

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NWE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NWE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

© Deloitte SA 2017. Tous droits réservés.