

## **The Deloitte CFO Survey**

Été suisse : Mini-révolution, taux d'intérêt négatifs  
et pénurie de main-d'œuvre qualifiée

1<sup>er</sup> semestre 2018 | Résultats de l'enquête en Suisse et en Europe



# Points-clés de l'enquête suisse

## Sujets abordés

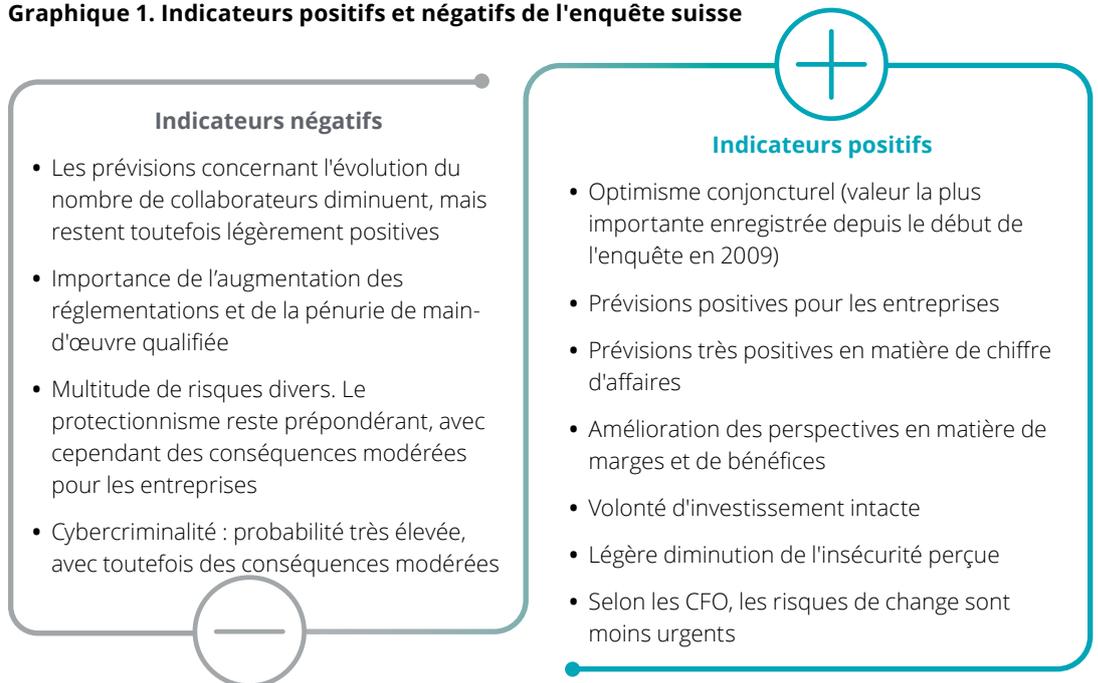
- 04 Prévisions économiques et des entreprises
- 06 Indicateurs des entreprises
- 08 Environnement financier
- 09 Insécurité
- 10 Risques
- 13 Stratégies d'entreprise et transformation numérique
- 14 Interview des lauréats du prix CFO of the Year
- 18 À propos de l'étude
- 19 Contacts et auteurs

Des perspectives favorables pour les entreprises suisses : l'optimisme des CFO vis-à-vis de la conjoncture en Suisse est à son niveau le plus haut depuis le début de l'enquête à l'automne 2009. Les prévisions en matière de chiffre d'affaires et de marges opérationnelles sont également positives et les CFO s'attendent majoritairement à une augmentation des investissements. Ils sont cependant un peu moins optimistes en ce qui concerne l'évolution du nombre de collaborateurs dans leur entreprise.

Ces bonnes perspectives renforcent toutefois les inquiétudes liées à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il s'agit désormais du quatrième risque perçu par les CFO suisses, après les risques géopolitiques, les risques internes aux entreprises (comme le respect des échéances) et l'accroissement des réglementations. Ce dernier a fortement augmenté par rapport à l'automne 2017. Les risques de change inquiètent en revanche moins les CFO.

Les CFO suisses ont le sentiment d'être bien préparés à la plupart des risques externes. Une nouvelle crise de la zone euro serait selon eux l'événement le plus grave, mais la probabilité que cela arrive reste faible. Le risque jugé le plus probable serait une montée du protectionnisme, avec cependant des répercussions modérées pour la Suisse.

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



**Des prévisions conjoncturelles optimistes**

**88%** 15 pp ▲

jugent positivement les perspectives économiques suisses pour les 12 prochains mois.



**Meilleures perspectives en matière de bénéfices**

**77%** 2 pp ▼

s'attendent à une augmentation du chiffre d'affaires,

**46%** 4 pp ▲

s'attendent à une augmentation des marges.



**Légère diminution de l'insécurité**

**45%** 3 pp ▼

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

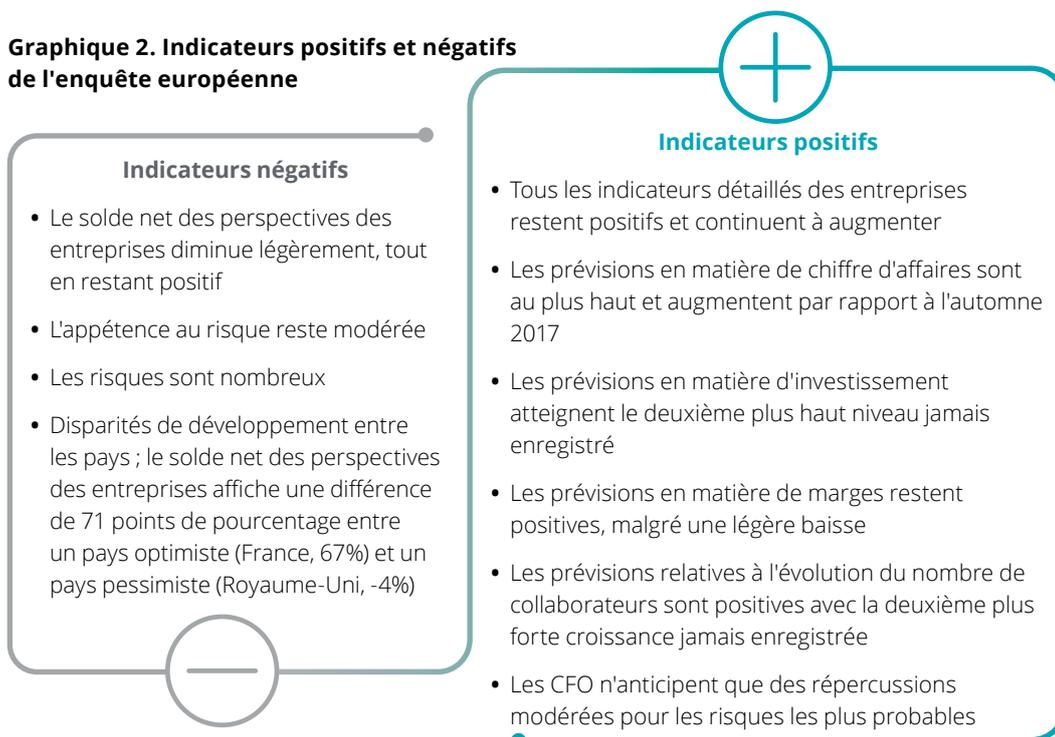
# Points-clés de l'enquête européenne



Les résultats de l'enquête réalisée auprès des CFO de 19 autres pays européens présentent un tableau tout aussi positif. La reprise économique est toujours d'actualité en Europe. Cependant, les perspectives financières des entreprises diminuent légèrement par rapport à l'automne 2017. En moyenne, les prévisions en matière de chiffre d'affaires et de marges opérationnelles s'améliorent et les prévisions en matière d'investissement et du nombre de collaborateurs sont positives.

Derrière cette moyenne européenne se cachent cependant des disparités entre certains pays. Ce semestre, la France fait ainsi partie des pays optimistes alors que le Royaume-Uni s'affiche bien plus pessimiste. Les décisions politiques des deux pays (président Macron vs Brexit) influencent considérablement cette vue d'ensemble, mais les conséquences sur le long terme ne sont pas encore prévisibles. Alors que l'analyse des CFO français se veut positive en raison de l'optimisme qui règne dans le pays, les CFO britanniques se montrent bien plus pessimistes. Le principal partenaire commercial de la Suisse, l'Allemagne, reste optimiste, ce qui est bon signe pour le secteur des exportations en Suisse. Des risques subsistent néanmoins, mais les CFO européens n'attribuent qu'une probabilité modérée aux principaux (le premier étant le protectionnisme).

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



**Légère baisse des prévisions financières des entreprises**

**38%** 5 pp ▼

jugent positivement les perspectives pour leur propre entreprise.



**Stagnation des prévisions en matière de marges**

**45%** 0 pp ►

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



**Stabilité de l'insécurité**

**52%** 0 pp ►

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

# Le taux de change guérit tous les maux (pour les plus courageux)

Les prévisions conjoncturelles des CFO suisses sont à leur plus haut niveau depuis le début de l'enquête, fin 2009. 88% d'entre eux jugent positivement les perspectives pour l'économie suisse au cours des 12 prochains mois, contre seulement 3% d'analyses négatives. Le fléchissement du franc suisse et la reprise économique de la zone euro, pourtant au ralenti depuis un certain temps, soutiennent le secteur des exportations en Suisse. Celui-ci avait réussi à accroître considérablement sa compétitivité malgré les défis liés à la crise financière et au choc des taux de change et l'environnement favorable devrait continuer à avoir des répercussions positives. Auparavant assez fragile, le secteur des exportations peut de nouveau contribuer positivement à l'économie suisse.

**Graphique 3. Prévisions conjoncturelles en Suisse**

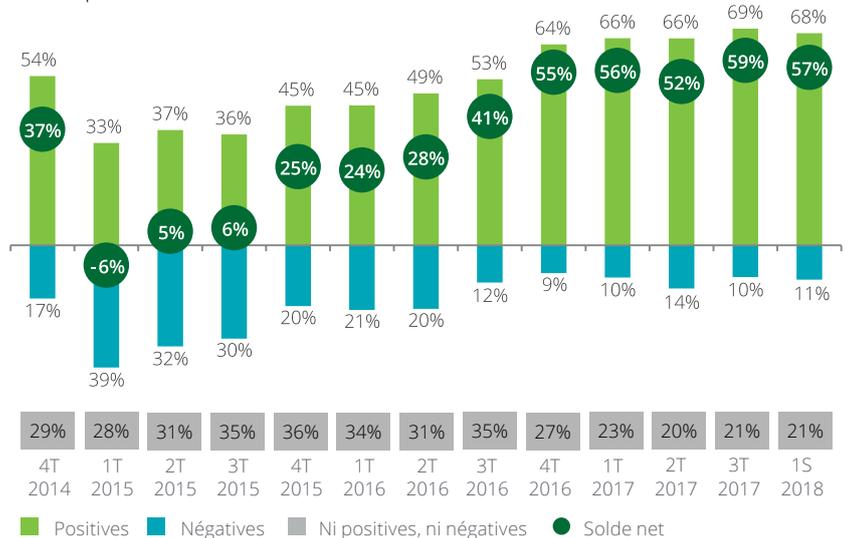
Solde net des CFO jugeant positivement/négativement les perspectives conjoncturelles de la Suisse au cours des douze prochains mois



Les perspectives financières des entreprises pour les 12 prochains mois restent en dessous de la valeur record de l'automne 2017, mais atteignent tout de même le deuxième meilleur résultat depuis que cette question a été posée pour la première fois fin 2014. Plus de deux tiers des CFO (68%) se montrent optimistes, contre 11% de pessimistes (et 21% d'avis neutres). Avec des changements relativement mineurs, les perspectives des entreprises pour les 12 mois à venir restent extrêmement positives depuis fin 2016.

**Graphique 4. Perspectives financières des entreprises en Suisse**

Comment jugez-vous les perspectives financières de votre entreprise pour les 12 prochains mois ?



# En route vers la reprise (économique)

Les perspectives des entreprises suisses se sont considérablement améliorées par rapport au trimestre précédent. Le solde net diminue légèrement par rapport à l'automne 2017 tout en restant positif, ce qui marque une véritable amélioration. C'est le cas depuis début 2016.

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

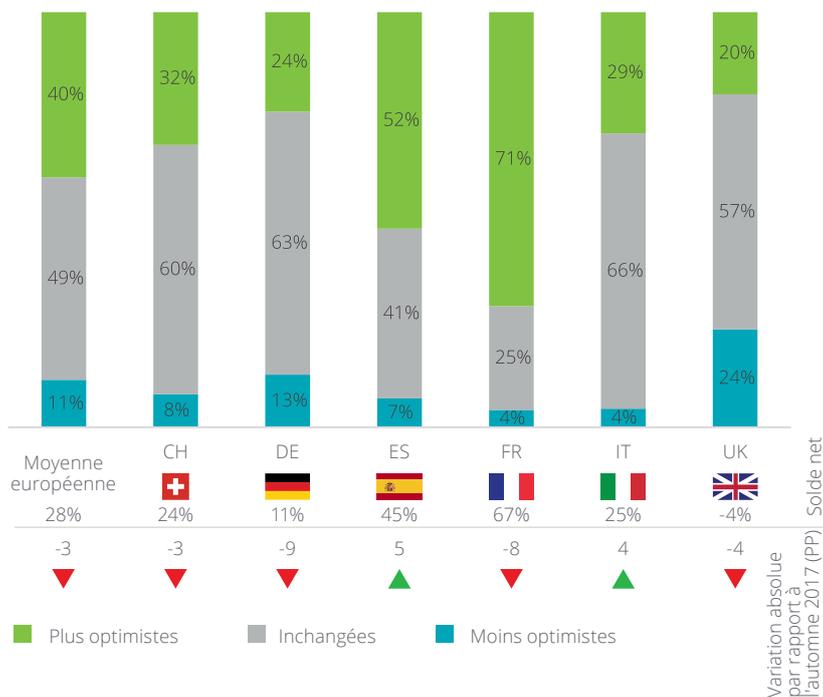
Solde net montrant comment les CFO voient les perspectives financières de leur entreprise aujourd'hui par rapport au trimestre précédent



Une image similaire se dessine lorsqu'on établit une comparaison entre la Suisse et d'autres économies plus conséquentes : à 28%, le solde net moyen diminue par rapport à l'automne 2017, mais reste tout de même positif. En moyenne, on relève ainsi une amélioration des perspectives par rapport au trimestre précédent, même s'il convient de noter d'importantes disparités entre les différents pays. C'est en France que se trouvent les CFO les plus optimistes, notamment en raison de « l'effet Macron ». Le succès électoral de l'année dernière et les premières réformes ont en effet une influence positive sur l'ambiance générale. L'amplitude des résultats est toutefois au plus haut en France, car ces premières réussites ne seront pas suffisantes : d'autres réformes seront nécessaires et les obstacles sont nombreux. À l'opposé, assez peu d'incertitudes au Royaume-Uni, les CFO étant déjà pessimistes. À moins d'un an avant la sortie prévue de l'UE, l'insécurité reste élevée. Le solde net britannique est à la fois négatif et en baisse. Avec -5%, seule l'Islande atteint un niveau inférieur à celui du Royaume-Uni. Ce sont les deux seuls pays où les CFO sont majoritairement pessimistes quant aux perspectives de leur entreprise.

**Graphique 6. Comparaison des perspectives financières des entreprises européennes**

Solde net montrant comment les CFO voient les perspectives financières de leur entreprise aujourd'hui par rapport au trimestre précédent, résultats pour les pays européens sélectionnés

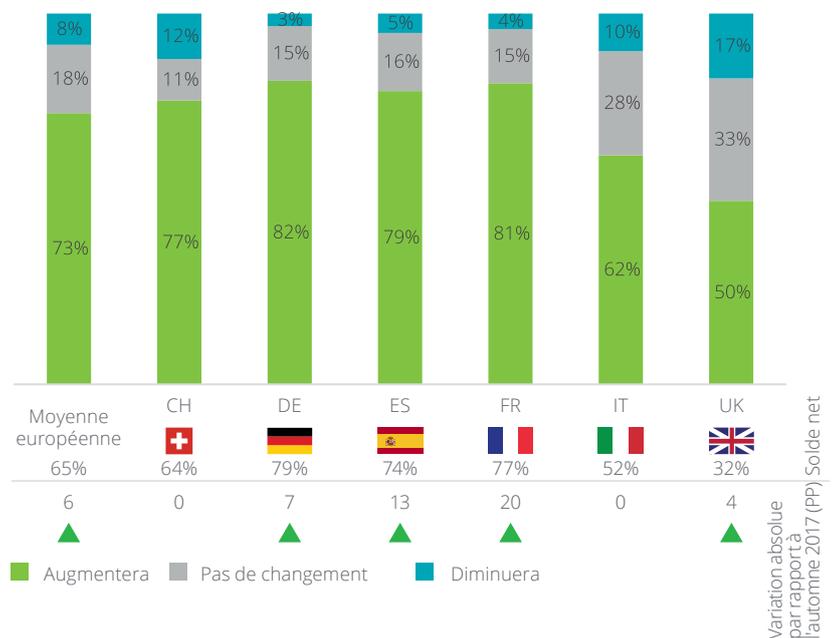


# Belles perspectives en matière de bénéfices

Les indicateurs détaillés des entreprises permettent de dessiner la même image globale : une moyenne positive avec une tendance optimiste en France et pessimiste au Royaume-Uni. Les prévisions en matière de chiffre d'affaires sont de manière générale très optimistes. Même au Royaume-Uni, avec 32%, le solde net s'annonce positif. L'Allemagne se positionne en tête, avec 79 % des CFO qui s'attendent à une augmentation du chiffre d'affaires de leur entreprise, suivie de la France, avec 77%. La reprise économique en Europe impacte de manière positive le chiffre d'affaires des entreprises. Il est particulièrement encourageant de noter que la moyenne européenne gagne 6 points de pourcentage par rapport à l'automne 2017.

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

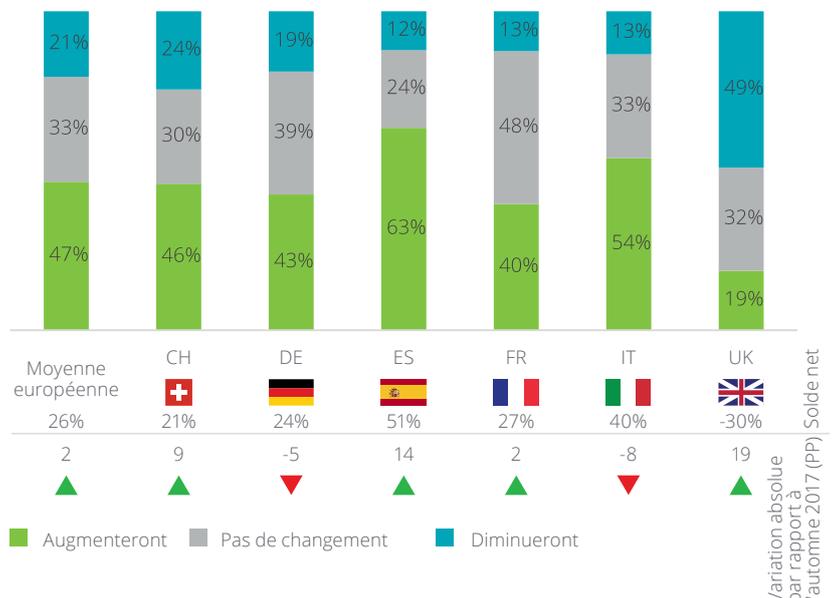
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution du chiffre d'affaires de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés



Dans des proportions plus mesurées, les prévisions en matière de marges restent en moyenne positives et continuent à progresser. À 26%, le solde net reste inférieur tout en connaissant une amélioration de 2 points de pourcentage par rapport à l'automne 2017. Alors que la situation se dégrade dans quelques pays, notamment l'Allemagne et l'Italie, le solde net reste positif dans ces deux pays. En Suisse, le solde net a connu une amélioration de 9 points de pourcentage pour atteindre 21%. C'est extrêmement encourageant pour l'économie suisse, la pression sur les marges étant particulièrement marquée après la suppression du taux plancher du franc suisse. Avec des perspectives positives en matière de chiffre d'affaires et de marges, les bénéfices des entreprises devraient également être positifs.

**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

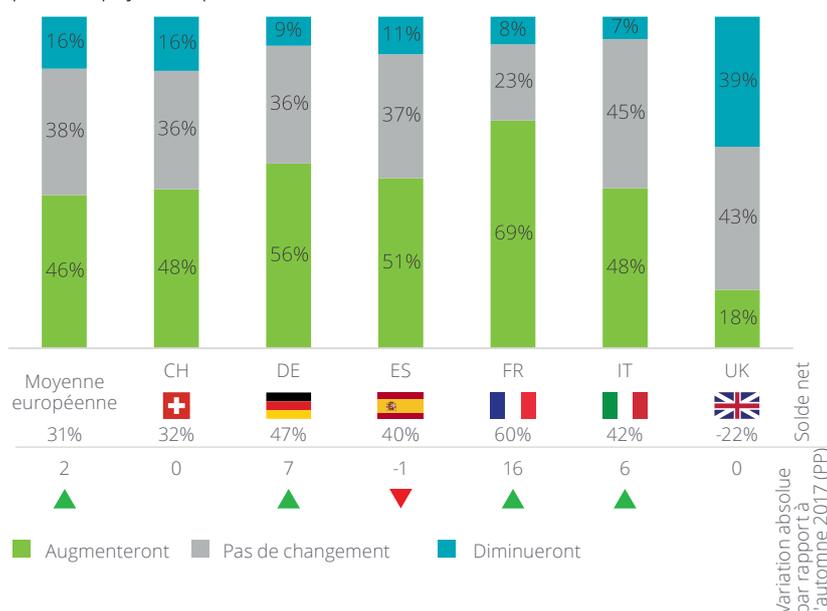


# Les investissements et l'évolution du nombre de collaborateurs sont au vert

Les perspectives positives pour la conjoncture et les entreprises se reflètent dans les prévisions en matière d'investissements et d'embauches qui sont globalement positives et en augmentation par rapport à l'automne 2017. Les prévisions en matière d'investissement augmentent ainsi de 4 points de pourcentage pour atteindre un solde net de 31%. La France arrive en tête devant l'Allemagne. Le Royaume-Uni présente un solde net négatif et arrive bon dernier. La Suisse arrive légèrement au-dessus de la moyenne européenne.

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

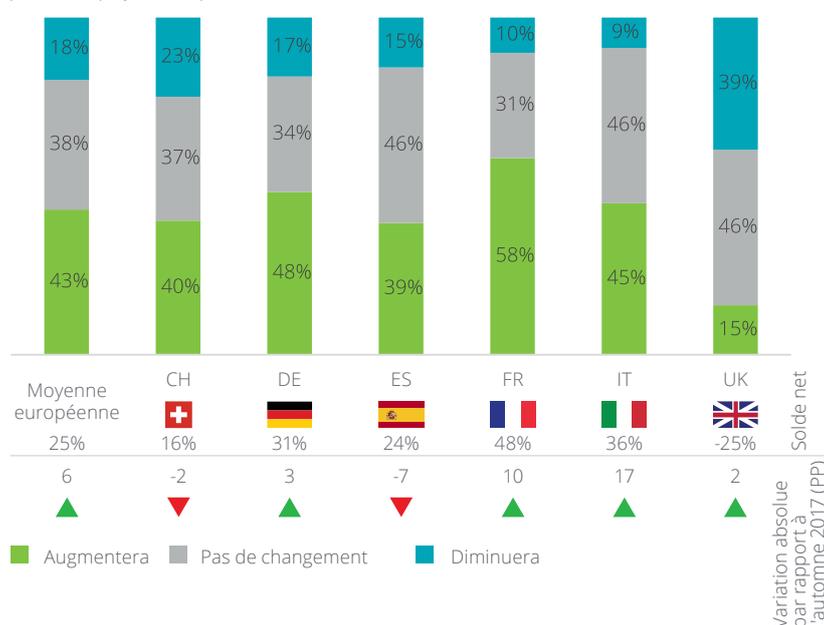
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des investissements de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés



Les prévisions en matière d'embauches sont en moyenne plus modérées, mais elles s'améliorent tout de même par rapport à l'automne 2017. La France arrive ici aussi en première place. En revanche, le solde net est négatif en Suisse et en Espagne. Outre une certaine prudence générale et une conscience des coûts, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée peut expliquer cette situation en Suisse. Il est de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié et cette pénurie devient problématique pour les entreprises (voir p. 10).

**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

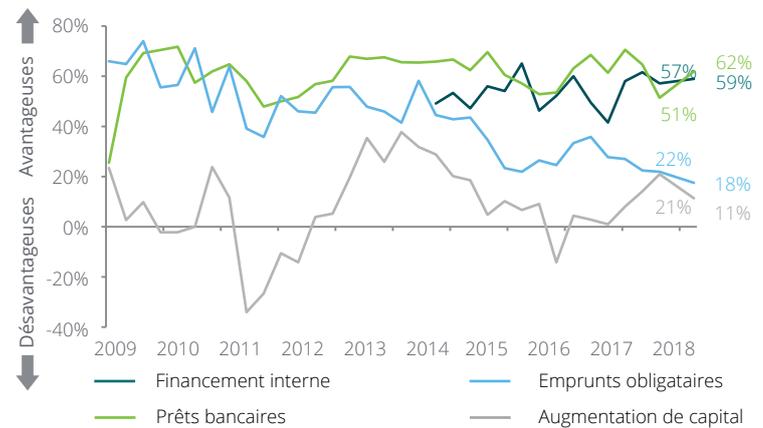


# L'environnement financier suisse reste attractif, mais l'inflation augmente

L'environnement financier suisse reste attractif. Les prêts bancaires sont considérés comme étant la source de financement la plus attractive pour les CFO, devant le financement interne. Les obligations et les fonds propres sont, au contraire, jugés moins avantageux. Malgré des taux d'intérêt négatifs, les obligations ont depuis longtemps perdu en attractivité, contrairement aux emprunts bancaires. Cette situation pourrait être due à une contraction de la demande causée par la faiblesse des taux d'intérêt.

**Graphique 11. Financement des entreprises**

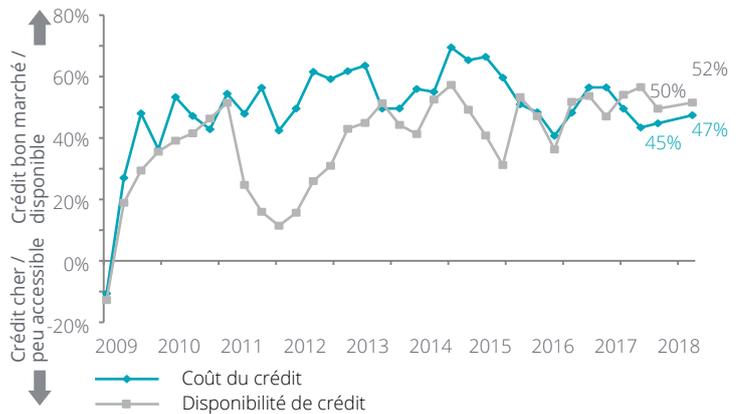
Comment évaluez-vous actuellement les sources de financement suivantes pour les entreprises suisses ?



Les CFO considèrent que la disponibilité et les coûts des emprunts bancaires sont avantageux. Cela n'a rien de surprenant compte tenu des taux d'intérêt négatifs.

**Graphique 12. Disponibilité et coûts des crédits**

Comment évaluez-vous actuellement les sources de financement suivantes pour les entreprises suisses ?



Alors que les taux d'intérêt restent inchangés, les prévisions en matière d'inflation augmentent. Les CFO anticipent une augmentation de l'inflation depuis fin 2016. On note ainsi une légère hausse des prévisions à deux ans, pour atteindre 1,3%. En raison de la dépréciation du taux de change et de la hausse du prix des matières premières, l'inflation est déjà en hausse en Suisse, avec par exemple une augmentation moyenne de 0,65% pour les deux premiers mois de 2018 par rapport à l'année précédente, contre 0,45% au cours des premiers mois de 2017.

**Graphique 13. La tendance en matière d'inflation se confirme**

Prévisions en matière d'inflation à deux ans pour les entreprises suisses

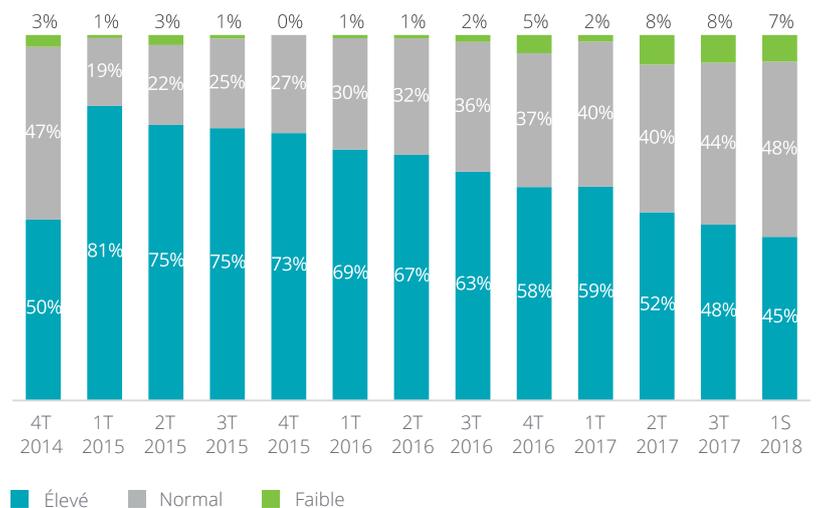


# Recul de l'insécurité

L'insécurité perçue par les CFO suisses continue à baisser pour la 11<sup>ème</sup> fois consécutive. Ils sont encore 45% à juger le niveau d'insécurité économique et financier comme étant élevé. Ici aussi, la dépréciation du taux de change semble avoir joué un rôle important. Les sources d'insécurité restent cependant nombreuses (présentées dans les pages suivantes). Avec 52%, la Suisse arrive légèrement en dessous de la moyenne européenne. C'est en France qu'on retrouve la valeur la plus faible des principales économies européennes (29%). Le niveau d'insécurité le plus élevé (86%) est à relever au Royaume-Uni, principalement à cause de la lenteur des négociations liées au Brexit. Seul un autre pays arrive à des niveaux similaires, la Grèce (83%). La plus forte croissance est à relever en Italie, avec un niveau d'insécurité évalué à 55% (+ 54 points de pourcentage). Cette situation est probablement due aux résultats et aux répercussions des élections législatives de mars.

**Graphique 14. Insécurité perçue par les CFO suisses**

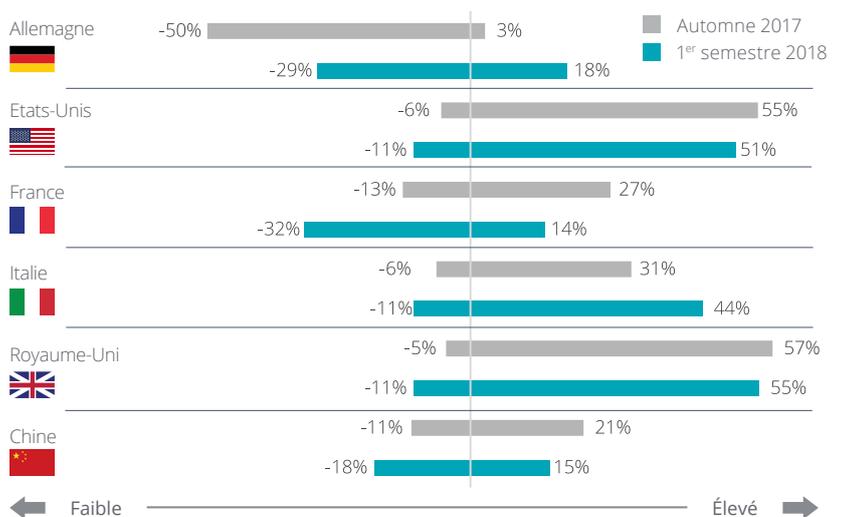
Comment jugez-vous le niveau actuel d'insécurité dans l'environnement économique et financier ?



Les CFO suisses font état d'une augmentation de l'insécurité en Italie. 44% d'entre eux jugent que le niveau d'insécurité est élevé, contre 31% à l'automne 2017. Parmi les principaux partenaires commerciaux de la Suisse, l'Italie arrive en troisième position en termes de risques, les deux premières places du podium restant occupées par le Royaume-Uni et les États-Unis. Par rapport à l'automne 2017, les CFO suisses se disent également plus incertains vis-à-vis de l'un des principaux partenaires commerciaux du pays, l'Allemagne. Les longues négociations visant à former une coalition et n'ayant pas abouti ont pu en surprendre plus d'un, l'Allemagne jouant habituellement un rôle de stabilisateur dans la région. Avec 18%, l'insécurité perçue en Allemagne atteint un niveau légèrement supérieur à la France. La majorité des CFO semblent s'être habitués à l'insécurité en Chine, la plupart se disant neutres.

**Graphique 15. 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



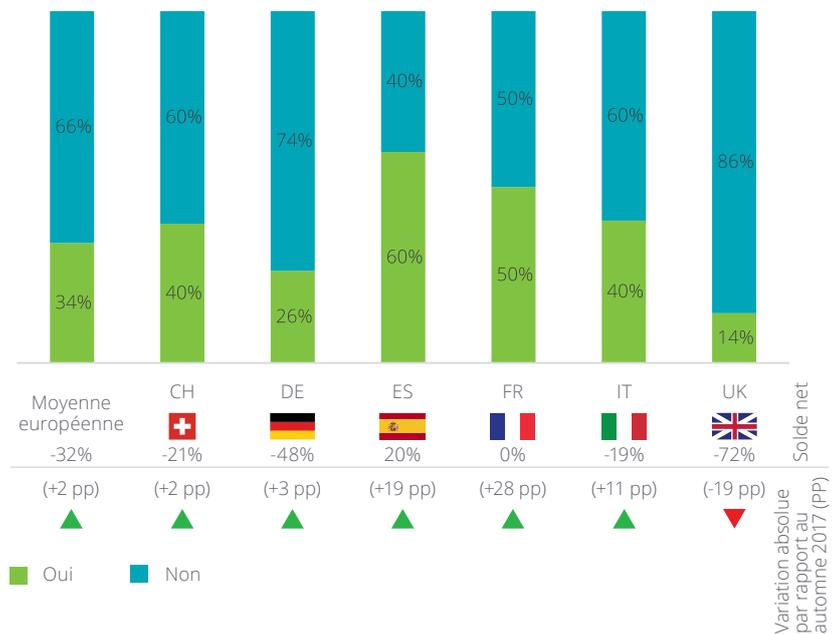
# Une appétence au risque contrôlée, des risques toujours présents

Malgré une insécurité moins marquée, l'appétence au risque reste modérée. Dans la majorité des pays européens, les CFO déclarent ne pas être prêts à prendre des risques supplémentaires, y compris en Suisse, où 60% ne souhaitent pas prendre plus de risques. L'aversion au risque n'a que faiblement augmenté par rapport à l'automne 2017 (+ 2 points de pourcentage). Les CFO suisses montrent malgré tout une appétence au risque légèrement plus prononcée que la moyenne européenne (66%). Un sujet central de cette enquête se confirme en regardant la situation dans les principales économies européennes : Le Royaume-Uni se trouve en dernière place (86% de CFO contre une prise de risque supplémentaire) et la France se trouve en première position (50%). Dans les principales économies, seules l'Espagne et la Finlande présentent une aversion au risque plus faible (respectivement 40 et 36%). Point positif, à l'exception du Royaume-Uni, l'appétence au risque augmente dans les grandes économies européennes, y compris en Suisse, par rapport à l'automne 2017. Les responsables financiers continuent cependant à faire état d'une multitude de risques.

Les risques géopolitiques sont évoqués en premier par les CFO, tant sur le plan national qu'international. Les problèmes internes aux entreprises conservent la deuxième place. On note une augmentation des inquiétudes liées à l'accroissement des réglementations et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce dernier point étant notamment dû aux bonnes perspectives économiques. La baisse du chômage peut en effet entraîner une pénurie accrue de personnel. Les CFO attachent en revanche moins d'importance aux risques de change, qui arrivent au septième rang, signe d'une stabilisation. La politique monétaire et les taux d'intérêt reculent à la dixième position, les inquiétudes liées à ces risques étant nettement moins évoquées. Alors que, lors des enquêtes précédentes, l'accent était mis sur les taux d'intérêt négatifs, la seule crainte concerne désormais la remontée précipitée de ces mêmes taux. Les principaux risques perçus par les CFO allemands sont la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les risques géopolitiques. Pour les CFO français, l'Europe est la plus grande source de risque (politique fiscale et sociale et croissance économique). En Italie, les principaux risques perçus se trouvent sur le territoire national, sur fond de réglementations et d'incertitude politique. Au Royaume-Uni, les CFO évoquent principalement les conséquences du Brexit et la faible croissance sur le territoire national.

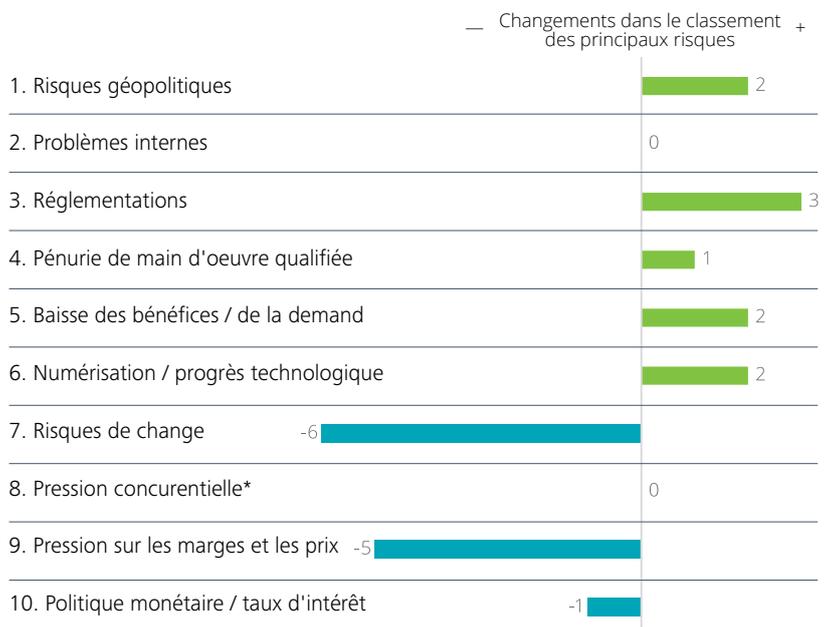
**Graphique 16. Comparaison des prévisions en matière d'appétence au risque en Europe**

La période actuelle est-elle propice à une prise de risque accrue ?



**Graphique 17. 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)



\* Ne figurait pas parmi les 10 principaux risques lors du trimestre précédent

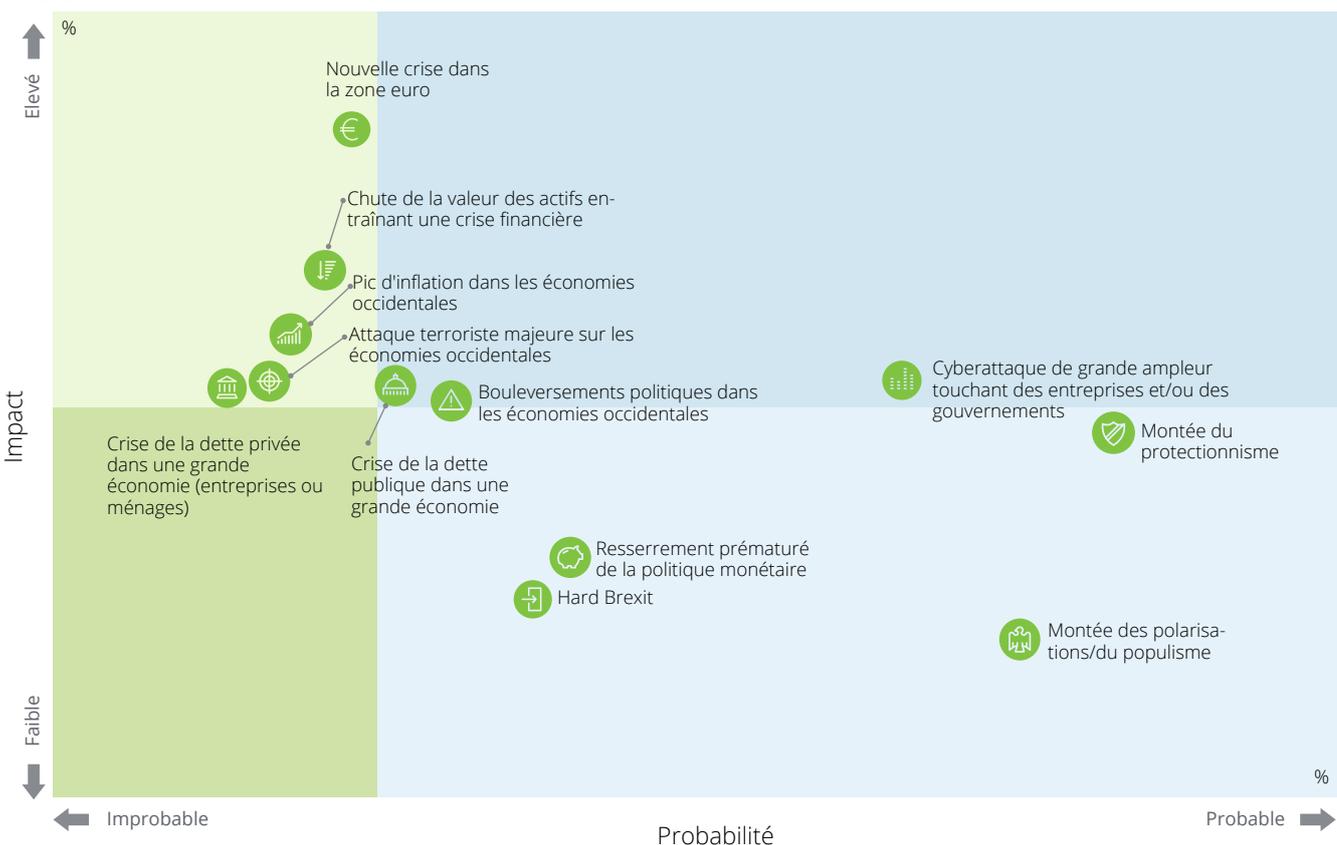
# Comparaison européenne de l'appréciation des risques

Pour établir une image complète de la situation, il convient d'analyser les risques perçus par les responsables financiers, mais également leur probabilité et les conséquences qu'ils pourraient avoir. Le graphique 18 présente la moyenne européenne des estimations vis-à-vis d'un large éventail de risques. Il est ainsi intéressant de constater que plus les répercussions d'un risque sont jugées importantes et plus sa probabilité semble faible. L'inverse se vérifie également. Une nouvelle crise de la zone euro entraînerait les répercussions les plus importantes, mais sa probabilité reste toutefois modérée. À l'inverse, alors que la montée du protectionnisme semble plus probable, les répercussions d'une telle situation sont relativement modérées. Par ailleurs, les CFO se disent bien préparés à certains risques, par ex. à un durcissement anticipé de la politique monétaire, les répercussions étant dans tous les cas jugées modérées.

Les CFO européens jugent en moyenne qu'une cyberattaque massive aurait des conséquences modérées, avec toutefois une probabilité bien plus élevée de se produire. Il convient toutefois de ne pas sous-estimer les risques de cyberattaques compte tenu de leur recrudescence et de la gravité des incidents survenus récemment. La probabilité de ce type d'événement est élevée, tout comme les potentiels dommages qui en résulteraient. On voit d'ailleurs des disparités entre les pays sur ce sujet. Les CFO suisses sont plus nombreux que la moyenne européenne à anticiper de telles cyberattaques, avec toutefois des conséquences moins marquées que leurs homologues. Les CFO français, turcs et portugais s'attendent quant à eux aux répercussions les plus graves alors que les responsables financiers norvégiens, suédois, belges et polonais sont à l'autre opposé du spectre. Les CFO de nombreux pays semblent encore sous-estimer les répercussions d'une cyberattaque massive.

**Graphique 18. Analyse de la probabilité et des répercussions de différents risques selon les CFO européens**

Soldes nets

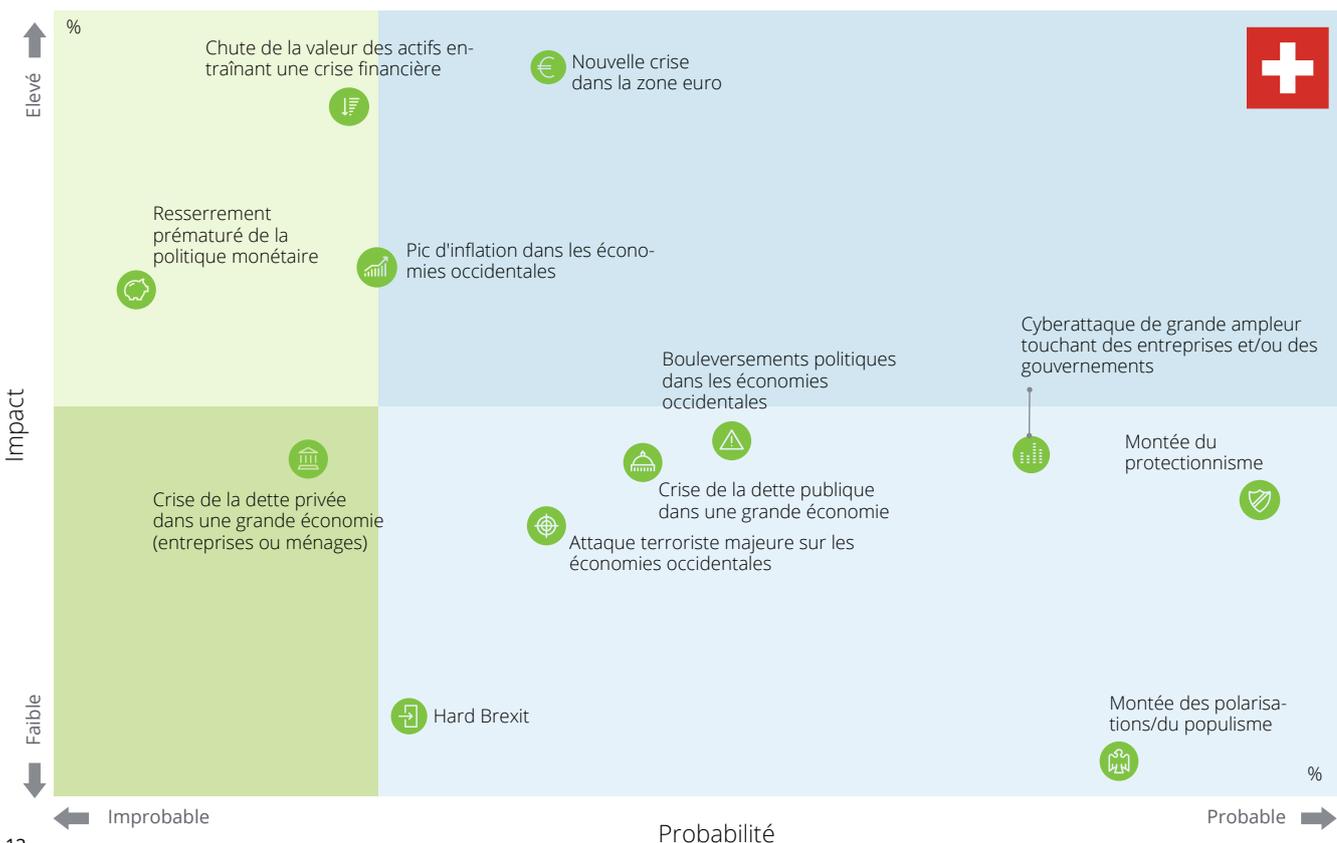


# Entreprises suisses : moins exposées aux risques, à quelques exceptions

Les CFO suisses proposent une évaluation des répercussions et de la probabilité de ces risques assez similaire à celle de leurs collègues européens. On note malgré tout d'importantes différences. De manière générale, les CFO suisses anticipent ces différents risques de manière plus importante, avec toutefois des répercussions attendues plus modérées. Ils estiment ainsi que les différents événements internationaux sont critiques, même si les entreprises suisses en souffriraient moins. Les deux risques jugés les plus probables par les CFO européens sont jugés comme étant encore plus probables par leurs homologues suisses : un solde net de 81% juge ainsi qu'une montée du protectionnisme pourrait avoir lieu (reste de l'Europe : 69%), et 70% pour une montée du populisme (reste de l'Europe : 60%). Dans les deux cas, les CFO suisses semblent plus sereins vis-à-vis des répercussions de ces situations (-11% contre 4% et -51% contre -28%).

Seuls deux risques sont jugés moins probables par les responsables financiers suisses que leurs homologues du reste de l'Europe. En premier, le risque d'un Brexit dur. On obtient ainsi un solde net de 3% en Suisse contre une moyenne européenne à 16%. Les CFO suisses semblent également moins inquiets des conséquences du Brexit, avec un solde net de -41% contre -23% pour la moyenne européenne. Le deuxième risque concerne un durcissement anticipé de la politique monétaire. Une analyse plutôt logique. Malgré l'affaiblissement du taux de change, la Banque nationale suisse dispose d'une marge de manœuvre très limitée pour relever les taux d'intérêt avant la Banque centrale européenne. Elle risquerait ainsi de voir remonter le cours du franc suisse. Les conséquences d'un éventuel durcissement anticipé sont donc jugées comme plus graves en Suisse que dans le reste de l'Europe (12% contre -18%). Cela peut également être causé par l'évolution attendue des taux de change. À ce constat vient s'ajouter la prévision d'une nouvelle crise de la zone euro : les CFO suisses jugent une telle crise plus probable et plus lourde de conséquences que leurs collègues du reste de l'Europe.

**Graphique 19. Analyse de la probabilité et des répercussions de différents risques selon les CFO suisses**  
Soldes nets



# Stratégies d'entreprise et transformation numérique

Dans la logique des bonnes perspectives économiques et des entreprises, les CFO européens et suisses misent majoritairement sur des stratégies d'expansion. Les stratégies de croissance organique sont les plus mentionnées, arrivant en première position dans 8 des 20 pays interrogés, dont la Suisse. En Suisse, la réduction des coûts occupe la troisième place, derrière le lancement de nouveaux produits et services.

**Graphique 20. Comparaison entre les stratégies d'expansion et les stratégies défensives en Europe**

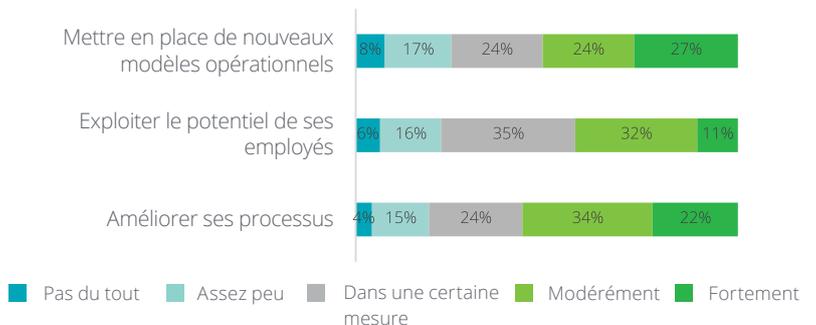
Pourcentage des cinq stratégies les plus importantes mentionnées par les CFO au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2018



Les technologies numériques jouent déjà un rôle clé en Suisse dans la mise en application de nouvelles stratégies d'entreprise. 56% des CFO estiment ainsi qu'elles jouent au minimum un rôle modéré dans l'amélioration des processus. Ils sont à peine moins nombreux (51%) concernant la transformation des modèles opérationnels. En comparaison, les technologies numériques semblent être moins utilisées dans les processus liés aux employés.

**Graphique 21. Utilisation des technologies numériques**

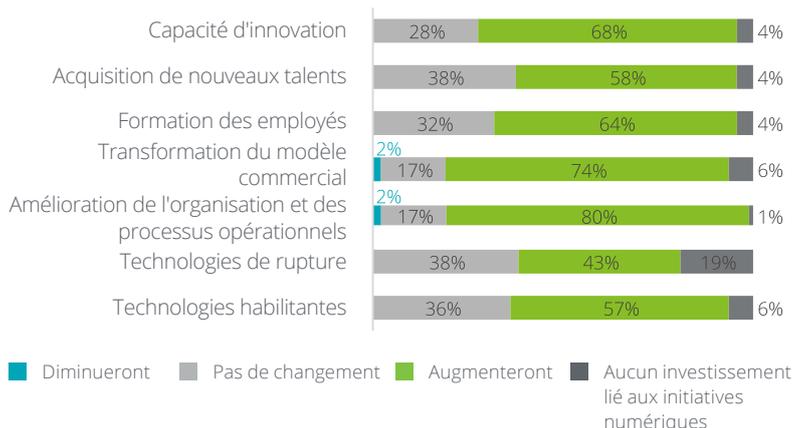
Dans quelle mesure votre entreprise s'appuie-t-elle sur les technologies et produits numériques pour...



Les investissements liés aux technologies numériques devraient continuer à augmenter en Suisse. C'est notamment le cas pour les améliorations de processus ou des organisations en elles-mêmes, avec 80% des CFO suisses anticipant des investissements plus importants dans les 12 mois à venir qu'au cours des 12 mois passés. La transformation du modèle commercial arrive en deuxième position, avec 74% de CFO qui s'attendent à une augmentation des investissements. Les technologies dites « disruptives » arrivent quant à elles en dernière position, avec tout de même 43%.

**Graphique 22. Investissements dans les technologies numériques**

Par rapport aux 12 derniers mois, dans quelle mesure les investissements de votre entreprise en matière de technologies numériques vont-ils évoluer au cours des 12 prochains mois ?



# Interviews des lauréats du prix CFO of the Year 2018

Comment les développements décrits précédemment affectent-ils les entreprises suisses, et avec quelles différences ? Les trois lauréats du prix CFO of the Year 2018 partagent avec nous leurs analyses des principaux résultats de cette enquête.

Chaque année depuis 2010, le CFO Forum Schweiz récompense les meilleurs CFO suisses pour leurs performances avec le prix CFO of the Year. Depuis cette année, le prix est divisé en trois catégories :

- Swiss Performance Index Extra (SPIEX) sans SMIEXP
- Swiss Market Index Expanded (SMIEXP)
- Membre du CFO Forum Schweiz



De nombreux facteurs conditionnent la remise des prix : personnalité, compétences professionnelles, réalisations particulières, connaissance des affaires et réputation auprès des analystes et investisseurs. Un jury est mis en place pour s'assurer que l'ensemble des performances et des capacités des responsables financiers sont prises en compte. Deloitte fait, avec d'autres grandes entreprises et experts suisses, partie de ce jury.

Pour l'année 2018, les lauréats sont :

- Dr. Martin Zwyssig, Autoneum Holding AG
- Mario Rossi, Swisscom AG
- Andreas Lindner, Groupe Ricola

Vous trouverez au lien suivant de plus amples informations sur le prix, les différentes catégories et le CFO Forum Schweiz : <https://cfos.ch/swiss-cfo-day-2018/cfo-of-the-year-award/>

# Interview avec le Dr. Martin Zwysig, Autoneum Holding AG | CFO of the Year 2018 | Catégorie SPI EXTRA sans SMIEXP

## À propos :

Cet économiste de 52 ans diplômé d'une thèse (HSG) a fêté début avril son cinquième anniversaire en tant que CFO d'Autoneum. Il était auparavant responsable financier chez Ascom et Schaffner (respectivement à partir de 2008 et de 2003). Il a également occupé d'autres postes par le passé, notamment chez Ems-Togo, actuelle division Ems-Eftec du Groupe Ems, et Sarna.



## **Les perspectives économiques sont en ce moment plutôt positives pour la Suisse. Cette tendance positive se manifeste-t-elle dans votre quotidien et, si oui, de quelle façon ?**

Sur nos 55 usines, seule une se trouve en Suisse et l'intégralité de sa production est exportée dans les pays voisins. Les bonnes perspectives économiques en Suisse n'ont donc que très peu d'impact sur notre quotidien.

## **Lentement, mais sûrement, une hausse des taux d'intérêt semble également se présenter en Suisse. Comment votre entreprise se prépare-t-elle à des taux d'intérêt élevés ? Des mesures ont-elles déjà été prises ?**

Nous observons une évolution continue des taux d'intérêt. Celle-ci n'a cependant qu'une influence limitée sur nos coûts de financement, car nous faisons majoritairement appel au marché des capitaux depuis de nombreuses années pour nous financer et nous bénéficions de conditions favorables.

## **Selon vous, existe-t-il des risques pour les entreprises suisses qui sont sous-estimés ?**

Oui, je pense que l'on a un peu oublié de surveiller le cours du franc suisse par rapport à l'euro. En cas de crise entraînant une incertitude sur les marchés financiers, ce qui ferait du franc suisse une valeur refuge, le climat économique suisse pourrait

rapidement changer. Une autre inconnue majeure est selon moi l'attitude des États-Unis vis-à-vis des droits de douane. Cela pourrait avoir des conséquences néfastes pour les entreprises suisses.

## **La dynamique favorable du marché du travail suisse peut accentuer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Selon vous, la fonction financière est-elle également concernée par cette pénurie ?**

C'est fort probable. Nous sommes depuis longtemps confrontés à cette situation, dans la fonction financière et ailleurs, et nous cherchons à la résoudre grâce à des mesures ciblées au niveau de l'entreprise.

## **La transformation numérique est au cœur de toutes les discussions. En tant que CFO, quelles sont selon vous les répercussions concrètes de cette transformation, aussi bien passées qu'à venir dans les deux prochaines années ?**

J'ai malheureusement l'impression que la transformation numérique est devenue un phénomène de mode. En interne, nous parlons dans notre département financier de «Smart Finance». Le déploiement de solutions informatiques plus intelligentes et plus efficaces reste cependant limité. Nous œuvrons à l'automatisation de nos processus et à la définition des mesures organisationnelles qui les accompagnent. Nous allons également développer avant la fin de l'année une stratégie correspondante pour les finances du Groupe.

# Interview avec Mario Rossi, Swisscom AG | CFO of the Year 2018 | Catégorie SMIEXP

## À propos :

Âgé de 57 ans, ce natif de la région de Toggenburg travaille chez Swisscom depuis 20 ans. Il est responsable du contrôle de gestion au sein du groupe depuis le 1er août 1998. Il est devenu responsable financier et membre de la direction du groupe en 2013. Il a occupé divers postes au sein du groupe, notamment en tant que CFO pour la Suisse, pour la filiale italienne Fastweb et pour l'activité de téléphonie fixe. Il compare les années passées chez Fastweb (entre 2007 et 2009) à « une expérience en startup », un véritable défi, mais une expérience véritablement enrichissante, tant sur le plan personnel que professionnel. Il a auparavant travaillé pour la société de construction Karl Steiner, le groupe chocolatier Lindt & Sprüngli et le groupe industriel Elco Looser. Mario Rossi dispose d'un brevet fédéral en administration fiduciaire et est un expert-comptable certifié.



## **Les perspectives économiques sont en ce moment plutôt positives pour la Suisse. Cette tendance positive se manifeste-t-elle dans votre quotidien et, si oui, de quelle façon ?**

Nous avons enregistré une forte reprise des commandes pour notre clientèle d'entreprise au 4ème trimestre 2017. C'est dû à un environnement économique favorable. Le secteur B2C (business to consumer) reste sujet à une forte pression sur les prix.

## **Lentement, mais sûrement, une hausse des taux d'intérêt semble également se présenter en Suisse. Comment votre entreprise se prépare-t-elle à des taux d'intérêt élevés ? Des mesures ont-elles déjà été prises ?**

Nous avons pu refinancer plus de la moitié de notre portefeuille de créances lorsque les taux d'intérêt étaient au plus bas. Nous n'avons donc pas besoin de prendre des mesures sur le court terme et nous sommes protégés contre une hausse.

## **Selon vous, existe-t-il des risques pour les entreprises suisses qui sont sous-estimés ?**

Il convient d'abord de souligner que le secteur des exportations se porte très bien malgré le niveau élevé du franc suisse. La guerre commerciale naissante entre les États-Unis et la Chine risque cependant d'affecter l'économie suisse.

## **La dynamique favorable du marché du travail suisse peut accentuer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Selon vous, la fonction financière est-elle également concernée par cette pénurie ?**

Nous n'avons aucun problème à recruter du personnel qualifié dans les postes financiers. En revanche, nous avons toujours du mal à trouver des spécialistes en informatique.

## **La transformation numérique est au cœur de toutes les discussions. En tant que CFO, quelles sont selon vous les répercussions concrètes de cette transformation, aussi bien passées qu'à venir dans les deux prochaines années ?**

Les CFO vont également profiter de la transformation numérique. Les processus dotés d'interface vont être de plus en plus automatisés et numérisés. Les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée vont être « robotisées ». Swisscom travaille actuellement sur une « chaîne de distribution numérique », sur les technologies de Process Mining et sur l'automatisation de certaines activités grâce à la Robotic Process Automation (RPA). Les missions de base des CFO vont rester les mêmes, mais on se dirige de plus en plus vers un rôle de Business Partner. Il y aura de moins en moins d'actions répétitives.

# Interview avec Andreas Lindner, Groupe Ricola | CFO of the Year 2018 | Catégorie CFO FORUM SCHWEIZ

## À propos :

Après des études d'économie et un poste de tuteur en informatique des entreprises à l'Université de Bâle, Andreas Lindner a travaillé pour le groupe pharmaceutique Roche, notamment à Buenos Aires et Montevideo. Alors qu'un déménagement vers Bruxelles se préparait, il a reçu une offre de la part de Mövenpick Foods, alors en crise. Tous ses collègues lui ont déconseillé d'accepter. Mais après son passage chez Roche, il a vu dans ce projet de restructuration un véritable défi. Les quatre années passées en tant que CFO de la division Fine Foods de Mövenpick ont selon lui été essentielles dans sa carrière. Il est aujourd'hui responsable des finances, des ressources humaines et du service informatique chez Ricola.



## **Les perspectives économiques sont en ce moment plutôt positives pour la Suisse. Cette tendance positive se manifeste-t-elle dans votre quotidien et, si oui, de quelle façon ?**

Nous réalisons plus de 90% de notre chiffre d'affaires à l'étranger et nous profitons donc notamment du bon moral des consommateurs en Amérique du Nord et en Asie. Notre activité en Suisse reste stable. Nous ressentons également les effets de la bonne conjoncture économique sur le marché du travail, car il devient de plus en plus difficile de pourvoir rapidement certains postes spécialisés.

## **Lentement, mais sûrement, une hausse des taux d'intérêt semble également se présenter en Suisse. Comment votre entreprise se prépare-t-elle à des taux d'intérêt élevés ? Des mesures ont-elles déjà été prises ?**

Une stabilisation des taux d'intérêt devrait profiter à toutes les entreprises (caisses de retraite y compris). Nous ne nous étions pas laissé influencer par la faiblesse temporaire des taux d'intérêt et nous attendons ainsi cette stabilisation sans avoir besoin de prendre des mesures supplémentaires.

## **Selon vous, existe-t-il des risques pour les entreprises suisses qui sont sous-estimés ?**

J'ai l'impression que les risques réglementaires dans de nombreux pays et l'augmentation des barrières commerciales occupent un rôle de plus en plus

important pour les entreprises internationales. La Suisse étant un petit pays indépendant, c'est un véritable défi pour les entreprises exportatrices.

## **La dynamique favorable du marché du travail suisse peut accentuer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Selon vous, la fonction financière est-elle également concernée par cette pénurie ?**

La fonction financière ne peut échapper aux changements démographiques et à la contraction du marché du travail. Il est de plus en plus difficile de recruter des spécialistes expérimentés en finance ou en informatique, ce qui nous pousse à élargir nos horizons et à nous tourner vers des profils plus internationaux.

## **La transformation numérique est au cœur de toutes les discussions. En tant que CFO, quelles sont selon vous les répercussions concrètes de cette transformation, aussi bien passées qu'à venir dans les deux prochaines années ?**

De la réception des commandes (interface EDI et traitement automatique) aux outils de comptabilité, Ricola automatise et numérise progressivement ses principaux processus. Nous sommes par ailleurs en train de passer à SAP S/4Hana afin de franchir une étape supplémentaire dans notre transformation numérique. Nous espérons ainsi traiter des volumes plus importants et un plus grand nombre de transactions avec le même nombre d'employés.

# 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. Publiée tous les trimestres depuis l'automne 2009 et deux fois par an depuis cette année, la CFO Survey est une publication unique en son genre en Suisse.

La 34<sup>ème</sup> édition de la CFO Survey portant sur le premier semestre 2018 a été réalisée du 26 février au 6 avril. Au total, 100 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 60 pays. Depuis 2015, les résultats de 20 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 suivante :

[www.deloitte.com/europeancfosurvey](http://www.deloitte.com/europeancfosurvey)

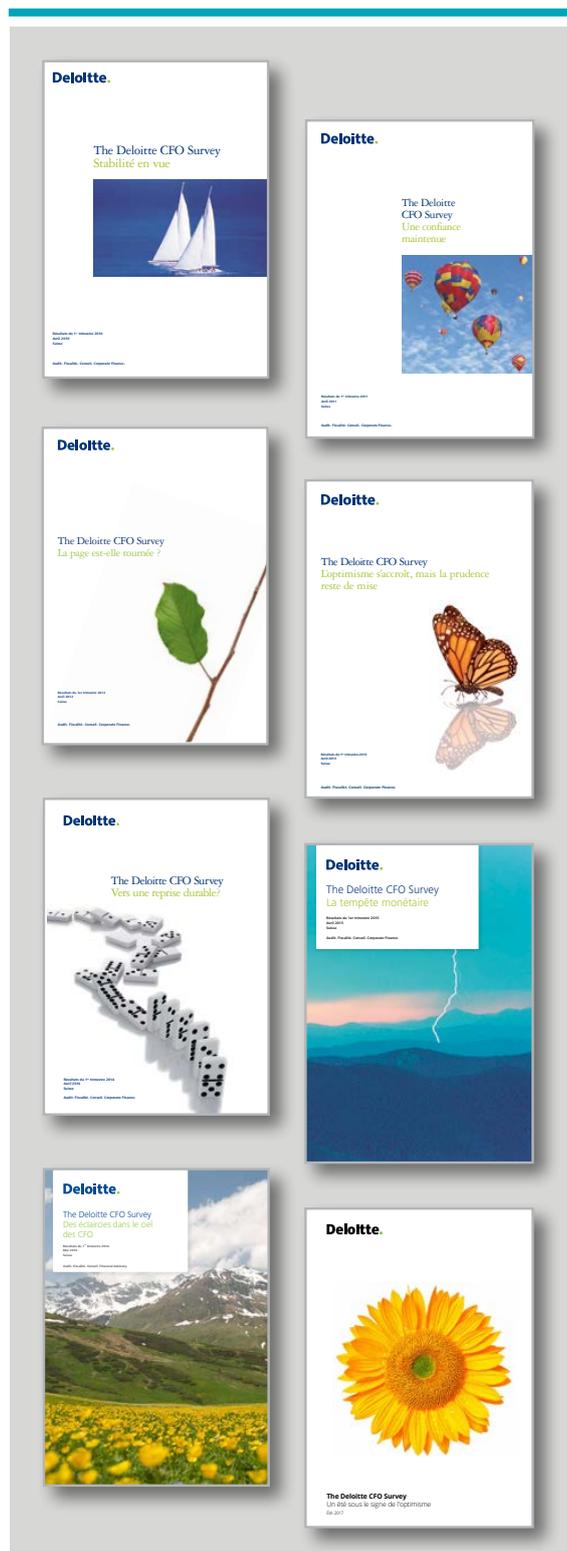
L'enquête réalisée auprès des CFO européens pour le premier semestre 2018 rassemble les réponses de 1652 CFO travaillant dans 20 pays européens : Belgique, Danemark, Allemagne, Finlande, France, Grèce, Royaume-Uni, Irlande, Islande, Italie, Pays-Bas, Norvège, Autriche, Pologne, Portugal, Russie, Suède, Suisse, Espagne et Turquie. L'enquête a été menée entre février et avril 2018.

L'enquête européenne et le rapport correspondant ont été coordonnés et rédigés par Dr. Michela Coppola, European CFO Survey Lead, Alex Cole, Economic Analyst, et 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  
du département Audit  
& Assurance  
+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



### Alessandro Miolo

Associé Audit & Assurance,  
Responsable du  
programme CFO  
+41 58 279 7227  
amiolo@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](mailto: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](http://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](http://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).