

**Deloitte.**



**The Deloitte CFO Survey**

Des perspectives positives pour 2017

Hiver 2016

# Sommaire

<b>Points-clés du sondage</b>	<b>3</b>
<b>Perspective pour l'année 2017</b>	<b>4</b>
<b>Amélioration des prévisions économiques et des entreprises</b>	<b>5</b>
<b>Augmentation des prévisions en matière d'investissement</b>	<b>6</b>
<b>Harmonisation des transactions financières : introduction de la norme ISO 20022</b>	<b>7</b>
<b>Un environnement commercial stimulant</b>	<b>8</b>
<b>Annexe 1 : résultats supplémentaires</b>	<b>9</b>
<b>Annexe 2 : archives de données</b>	<b>10</b>
<b>Contacts et auteurs</b>	<b>15</b>

Nous avons le plaisir de vous présenter la trentième édition de notre sondage trimestriel mené auprès des directions financières des grandes entreprises basées en Suisse. Le sondage analyse leurs comportements 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.

La CFO Survey de l'hiver 2016 a été réalisée du 21 novembre au 16 décembre 2016. Au total, 101 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 est rédigée et produite par Dr. Michael Grampp, Chief Economist, et Dennis Brandes, Senior Economic Analyst, Deloitte.

## **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.



# Points-clés du sondage

Malgré un environnement externe exigeant, les prévisions des CFO interrogés concernant la conjoncture en Suisse et leurs entreprises se sont encore améliorées en ce trimestre d'hiver. Les entreprises veulent renforcer leurs investissements et voient en l'expansion et la numérisation des opportunités pour 2017.

## Les prévisions pour l'économie et les entreprises continuent à s'améliorer



**50%**

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

Les prévisions conjoncturelles des CFO suisses se sont encore éclaircies en hiver : 50 % jugent positivement les perspectives économiques, contre seulement 7 % d'avis négatifs. Les prévisions financières des entreprises sont encore plus positives : 64 % sont optimistes contre 9 % de prévisions négatives.

## Augmentation des prévisions en matière d'investissement et légère amélioration des marges



**50%**

prévoient une augmentation des nouveaux investissements de leur entreprise au cours des 12 prochains mois.

Les indicateurs détaillés des entreprises affichent également une amélioration. Une entreprise sur deux prévoit une hausse des nouveaux investissements au cours des 12 prochains mois. Les prévisions en matière de marges ont évolué : une petite majorité de CFO anticipent en effet une amélioration des marges. Les prévisions en matière de chiffre d'affaires s'améliorent légèrement.

## Des risques multiples



**58%**

estiment que l'insécurité économique et financière est élevée.

L'insécurité perçue dans l'environnement économique et financier diminue, mais reste cependant élevée par rapport au 1er trimestre 2015. Les CFO perçoivent une multitude de risques externes. Les risques géopolitiques sont très présents ce trimestre, nommés avant le franc suisse fort et les craintes d'une faible demande intérieure. L'environnement commercial est également source d'inquiétudes : 27 % déclarent déjà être impactés de manière négative par les mesures commerciales des autres pays.

## Les entreprises misent sur l'expansion et l'innovation malgré un environnement difficile



Les opportunités les plus citées pour 2017 sont l'expansion, l'innovation et le lancement de nouveaux produits, les fusions-acquisitions et la demande extérieure.

Malgré un environnement difficile, les entreprises misent fortement sur l'expansion, aussi bien géographique que vers de nouveaux marchés. Le lancement de nouveaux produits, l'innovation et la numérisation ont fréquemment été mentionnés en tant qu'opportunités pour l'année 2017.

# Perspective pour l'année 2017

2016 a été une année riche en événements spectaculaires qui vont continuer à avoir des répercussions cette année. D'importantes décisions politiques sont à nouveau à l'ordre du jour cette année. En plus de la « super année électorale » en Europe au cours de laquelle des élections auront lieu dans une demi-douzaine de pays, notamment en France et en Allemagne, le processus du Brexit va (probablement) se poursuivre et une nouvelle administration va prendre ses fonctions aux États-Unis.

En partant de cette toile de fond, il n'est pas étonnant que le défi le plus fréquemment évoqué par les CFO pour l'année 2017 soit les risques géopolitiques. Le franc suisse fort va également continuer à être vu comme un défi, tout comme la hausse des réglementations et la pénurie de main d'œuvre qualifiée. Malgré la multitude de risques perçus, les CFO se montrent cependant optimistes au cours de ce trimestre d'hiver. Les risques semblent en effet influencer de manière moins directe les perspectives des entreprises.

Dans le même temps, les CFO voient cette année une série d'opportunités se présenter pour leur propre entreprise. Il s'agit notamment des projets d'expansion (en particulier à l'étranger ou par l'intermédiaire de transactions de fusions-acquisitions), de l'innovation/ du lancement de nouveaux produits et de la numérisation. Ces éléments sont soutenus par la qualité des collaborateurs et par la situation de la concurrence, notamment la force du label « Swiss Made ».

## Graphique 1. Les 12 principaux défis et opportunités au cours des 12 prochains mois

Pour votre entreprise, quels sont les principaux risques internes et/ou externes ainsi que les principales opportunités au cours des 12 prochains mois ? 3 risques/opportunités au maximum.



Les flèches indiquent l'évolution du rang des défis par rapport au trimestre précédent (opportunités non sondées au trimestre précédent)

# Amélioration des prévisions économiques et des entreprises

Pour la septième fois consécutive, les prévisions économiques des CFO sont en amélioration par rapport au trimestre précédent. Actuellement, 50 % jugent positivement les perspectives économiques des 12 prochains mois, contre seulement 7 % d'avis négatifs. Les prévisions économiques officielles tablent également sur une période de reprise pour l'économie suisse. Malgré un léger ralentissement au troisième trimestre 2016 (croissance à 0 %), le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO pronostique une croissance de 1,5 % pour 2016 et 1,8 % pour 2017.

**Graphique 2. Prévisions économiques**

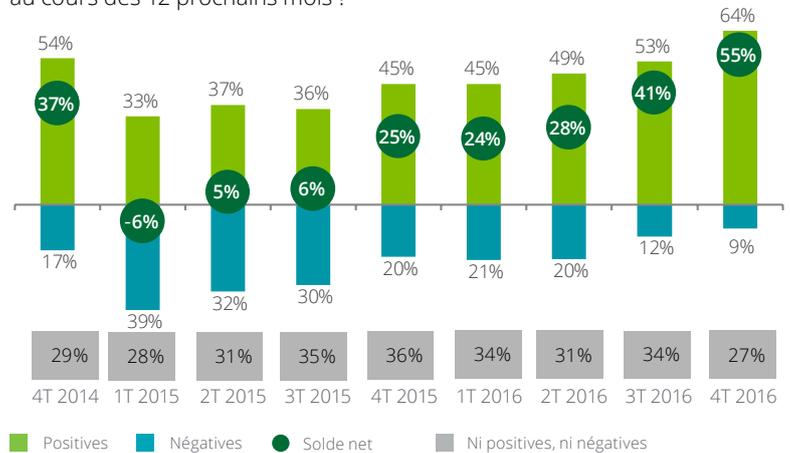
Solde net des CFO jugeant positivement/négativement les perspectives économiques de la Suisse au cours des douze prochains mois



Les prévisions positives des CFO pour l'économie suisse se reflètent dans les attentes concernant l'évolution de leur propre entreprise. 64 % sont optimistes et 9 % sont pessimistes. Les prévisions des entreprises se sont également éclaircies de manière quasi constante depuis le minimum atteint au premier trimestre 2015.

**Graphique 3. Perspectives financières des entreprises**

Selon vous, quelles sont les perspectives financières de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?



Depuis le choc des taux de change début 2015, de moins en moins de CFO font état de l'augmentation du risque financier dans leur bilan. Au cours des deux derniers trimestres, ça a tout de même été le cas dans une petite majorité d'entreprises : 24 % font état d'une augmentation, 20 % d'une diminution, 56 % de risques égaux.

**Graphique 4. Évolution de l'importance des risques dans le bilan**

Comment l'importance des risques dans votre bilan a-t-elle évolué au cours des 12 derniers mois ? (solde net)

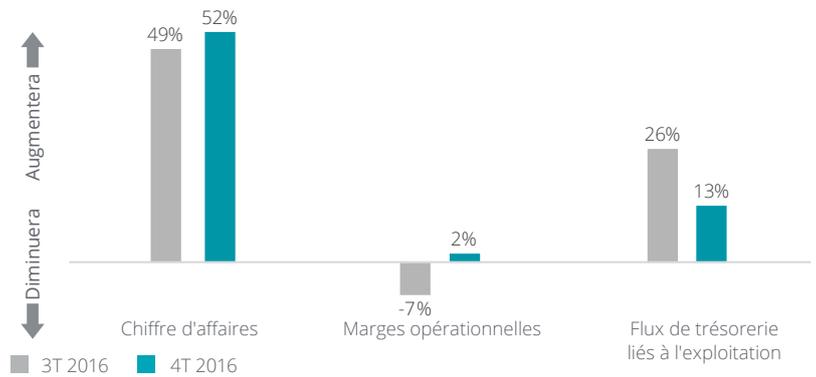


# Augmentation des prévisions en matière d'investissement

Les indicateurs détaillés des entreprises montrent également une poursuite de la reprise. Le solde net des prévisions de vente à 12 mois s'améliore légèrement tandis que les prévisions en matière de flux de trésorerie reculent. Les prévisions en matière de marge sont dignes d'intérêt : le solde net est positif, avec une petite majorité d'entreprises qui s'attendent à une augmentation des marges (33 % contre 31 %).

**Graphique 5. Indicateurs des entreprises I**

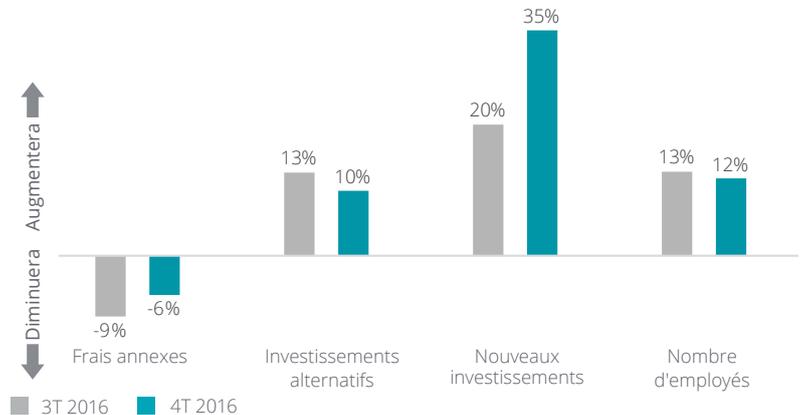
Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des valeurs et indicateurs suivants pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois



Les attentes concernant les nouveaux investissements sont également nettement positives. Une entreprise sur deux prévoit ainsi une hausse au cours des 12 prochains mois. Par rapport au trimestre précédent, un léger recul est en revanche à prévoir concernant les investissements alternatifs et le nombre de collaborateurs. Le solde net reste cependant positif dans ces deux cas. Une petite majorité s'attend aussi à une augmentation. Le solde net des attentes concernant les dépenses discrétionnaires reste légèrement négatif.

**Graphique 6. Indicateurs des entreprises II**

Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des valeurs et indicateurs suivants pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois



Les prévisions en matière de demande de crédit augmentent par rapport au trimestre précédent. Les entreprises semblent vouloir bénéficier de financements extérieurs pour réaliser leurs projets d'investissement. L'environnement financier se montre globalement plus favorable (voir graphique en annexe), tandis que ce trimestre, les emprunts bancaires sont considérés comme la source de financement la plus attractive par rapport au financement interne, aux obligations et aux capitaux propres.

**Graphique 7. Prévisions des demandes de crédit**

Selon vous, comment la demande de votre entreprise pour de nouveaux crédits va-t-elle évoluer au cours des douze prochains mois ? (solde net)



# Harmonisation des transactions financières : introduction de la norme ISO 20022

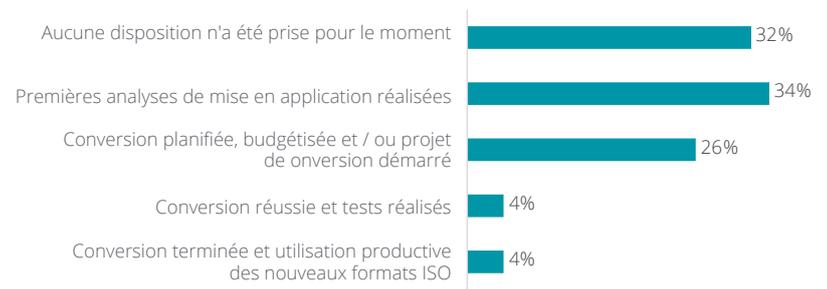
L'introduction de la norme internationale ISO 20022 relative aux transactions financières est imminente en Suisse. La norme ISO 20022 va être appliquée dans le monde entier et notamment en Europe et donne l'opportunité de moderniser, standardiser et harmoniser les transactions financières en Suisse. Son application devrait avoir lieu entre 2018 et 2020 selon les instruments de paiement. Les anciennes normes ne seront plus applicables et les entreprises devront ainsi s'ajuster en conséquence. Deux tiers des CFO déclarent que leur entreprise a déjà pris des mesures pour répondre à ce changement, et un tiers qu'aucune disposition n'a été prise pour le moment.

Une majorité relative de 37 % déclare s'attendre à de faibles coûts avec le passage à la nouvelle norme. Près d'un quart prévoient des coûts moyens, tandis que seulement 6 % s'attendent à des coûts élevés. Les coûts sont encore difficiles à évaluer pour 30 % des CFO interrogés. Cette dernière catégorie concerne principalement les entreprises n'ayant pris aucune disposition.

L'introduction de la nouvelle norme relative aux transactions financières offre aux entreprises la possibilité d'optimiser en continu les processus et les solutions appliqués. Plus de la moitié des CFO interrogés déclarent cependant ne pas aspirer à de telles optimisations continues. 26 % planifient tout de même des optimisations de la comptabilité des débiteurs et des créanciers et près d'un cinquième prévoient une optimisation du cash management.

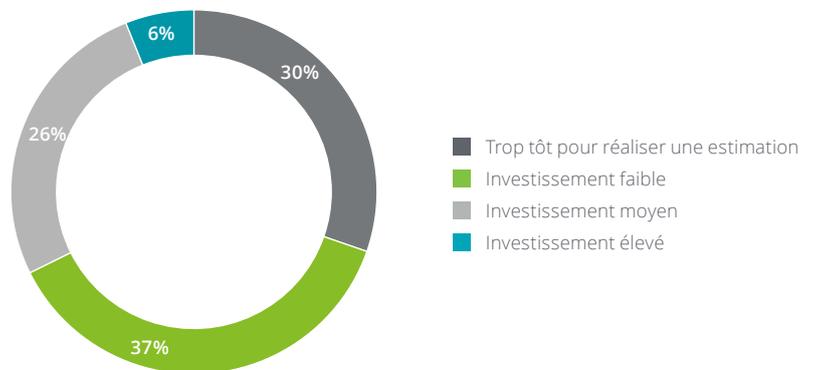
## Graphique 8. Avancement des préparations

La norme ISO 20022 relative aux transactions financières internationales a été introduite en Suisse. Quelles mesures votre entreprise a-t-elle pris pour le moment ?



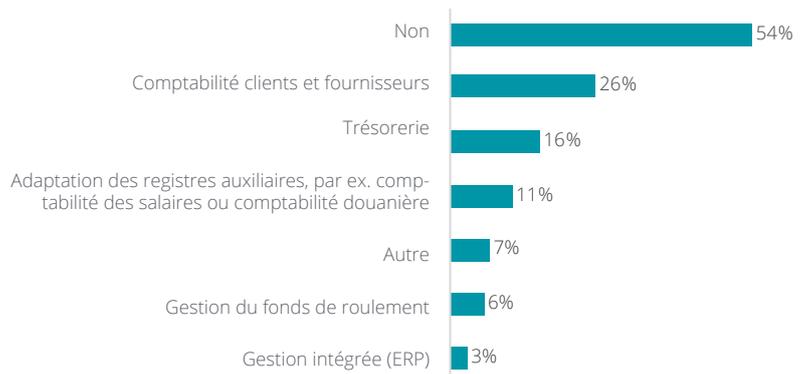
## Graphique 9. Prévisions des coûts d'application

Selon vous, quel est le niveau d'investissement nécessaire à l'application de la nouvelle norme ?



## Graphique 10. Modifications supplémentaires

Prévoyez-vous d'utiliser l'application de la norme ISO 20022 pour optimiser les processus et solutions appliqués et, si oui, lesquels ? (plusieurs réponses sont possibles)



# Un environnement commercial stimulant

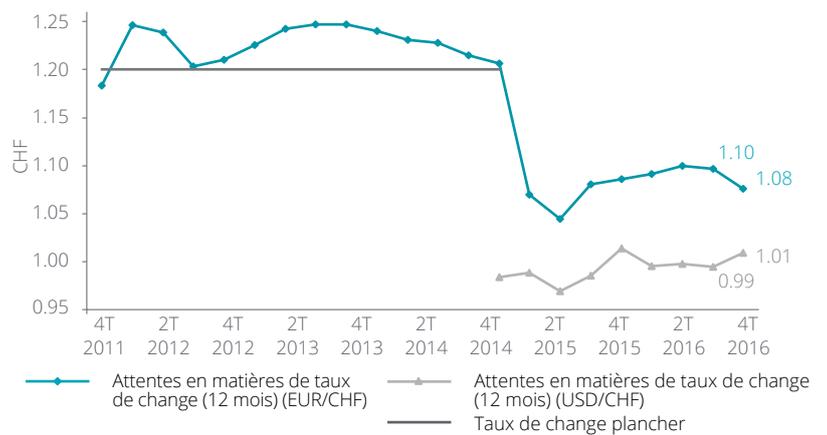
Ces dernières années, le franc suisse fort a été un élément marquant de l'environnement commercial pour les entreprises suisses. Deux après la suppression du taux plancher, le taux de change est toujours considéré comme l'un des principaux défis (voir graphique 1). En moyenne, les entreprises se sont toutefois bien adaptées au franc fort. Les CFO comptent en moyenne sur un taux de change quasi inchangé au cours des 12 prochains mois, à tel point que le franc représente toujours un défi, quoique non renforcé si les prévisions s'avèrent vérifiées.

Les mesures commerciales et le protectionnisme des autres pays constituent un défi supplémentaire. Près d'un quart des CFO y voient des répercussions négatives pour leur propre entreprise. On y retrouve les mesures prises par un certain nombre de pays. Les États-Unis, la Russie et la Chine ont été le plus fréquemment évoqués dans les réponses à une question séparée, et les mesures de l'Union Européenne, de l'Inde et de la Turquie figurent aux premières places.

Des observateurs indépendants de l'environnement économique ont constaté que les mesures protectionnistes avaient effectivement augmenté au cours des dernières années. Depuis par exemple le lancement de l'initiative Global Trade Alert en 2009, on a constaté chaque année de plus en plus de mesures discriminatoires influençant la Suisse en matière de libéralisation. Le nombre de mesures discriminatoires a continué d'augmenter ces dernières années (des données préliminaires ont été rendues disponibles pour la première fois en 2016).

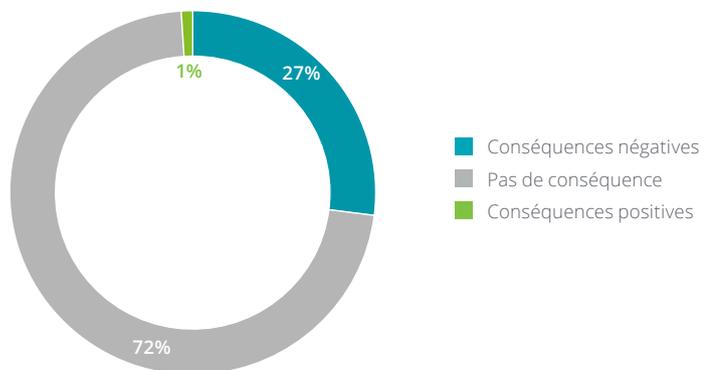
**Graphique 11. Prévisions concernant les taux de change**

Quel taux de change franc-euro et franc-dollar anticipez-vous pour les 12 prochains mois ?

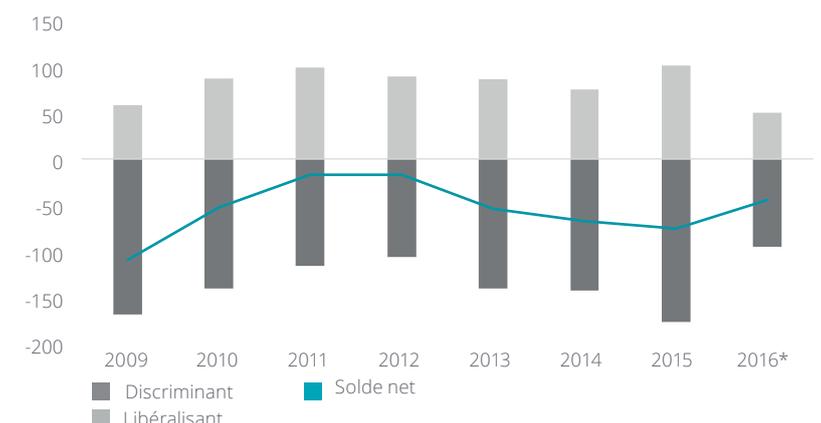


**Graphique 12. Répercussions du protectionnisme**

Dans quelle mesure le protectionnisme et les réformes commerciales des autres pays ont-ils influencé le résultat financier de votre entreprise ?



**Graphique 13. Nombre de mesures commerciales étrangères ayant une influence sur la Suisse**

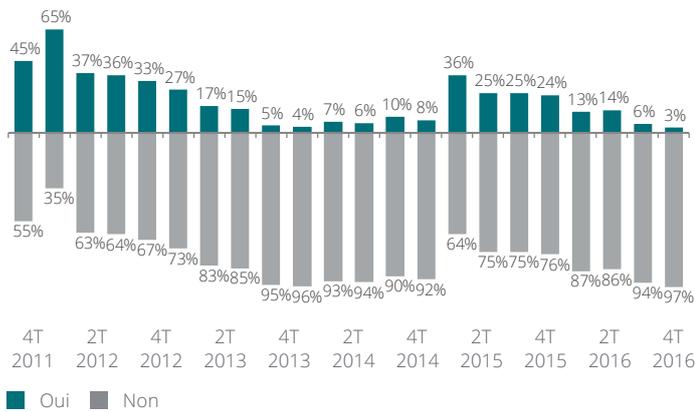


\* Données préliminaires pour 2016 jusqu'au 30.09  
Source: Global Trade Alert

# Annexe 1 : résultats supplémentaires

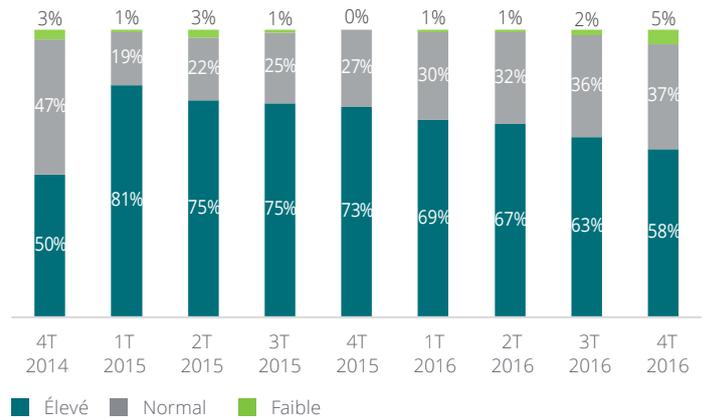
## Prévisions en matière de récession

Vous attendez-vous à une récession en Suisse au cours des deux prochaines années ?



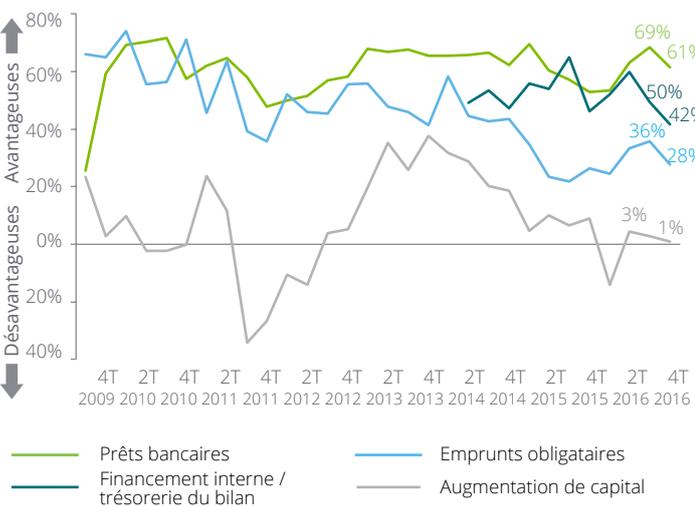
## Insécurité

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



## Environnement financier

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



## Prévisions en matière d'inflation

Quel taux d'inflation annuel (mesuré à l'indice suisse des prix à la consommation) prévoyez-vous dans 2 ans ?



## Annexe 2 : archives de données

Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons classé dans ce tableau toutes les réponses à certaines des questions couvertes par ce sondage. En raison des arrondis, la somme des réponses n'atteint pas toujours 100 %. 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)

	4T 2012	1T 2013	2T 2013	3T 2013	4T 2013	1T 2014	2T 2014	3T 2014	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T 2015	1T 2016	2T 2016	3T 2016	4T 2016
<b>A vos yeux, quelles sont les perspectives économiques pour la Suisse dans les 12 prochains mois?</b>																	
Positives	28 %	53 %	56 %	63 %	80 %	76 %	75 %	53 %	41 %	10 %	16 %	26 %	24 %	24 %	31 %	45 %	50 %
Ni positives, ni négatives	41 %	35 %	39 %	32 %	18 %	22 %	23 %	38 %	47 %	30 %	43 %	36 %	43 %	47 %	50 %	43 %	44 %
Négatives	32 %	11 %	5 %	4 %	2 %	3 %	3 %	9 %	12 %	60 %	41 %	37 %	33 %	28 %	18 %	12 %	7 %
Solde net	-4 %	42 %	51 %	59 %	79 %	73 %	73 %	44 %	29 %	-50 %	-24 %	-11 %	-10 %	-4 %	13 %	33 %	43 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Chiffre d'affaires</b>																	
Augmentera												56 %	58 %	64 %	59 %	64 %	66 %
Pas de changement												19 %	20 %	18 %	17 %	20 %	20 %
Diminuera												25 %	22 %	18 %	23 %	16 %	14 %
Solde net												30 %	36 %	46 %	36 %	49 %	52 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Marges opérationnelles</b>																	
Augmentera												32 %	26 %	28 %	26 %	24 %	33 %
Pas de changement												28 %	39 %	31 %	36 %	44 %	37 %
Diminuera												40 %	35 %	41 %	38 %	31 %	31 %
Solde net												-8 %	-9 %	-14 %	-12 %	-7 %	2 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Flux de trésorerie liés à l'exploitation</b>																	
Augmentera												37 %	40 %	39 %	45 %	44 %	40 %
Pas de changement												30 %	34 %	36 %	30 %	39 %	34 %
Diminuera												33 %	26 %	25 %	25 %	18 %	27 %
Solde net												4 %	14 %	14 %	19 %	26 %	13 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Frais annexes</b>																	
Augmentera												12 %	22 %	16 %	17 %	12 %	18 %
Pas de changement												42 %	46 %	59 %	50 %	67 %	58 %
Diminuera												45 %	32 %	24 %	33 %	21 %	24 %
Solde net												-33 %	-10 %	-8 %	-17 %	-9 %	-6 %

## Annexe 2 : archives de données

	4T 2012	1T 2013	2T 2013	3T 2013	4T 2013	1T 2014	2T 2014	3T 2014	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T 2015	1T 2016	2T 2016	3T 2016	4T 2016
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Investissements alternatifs</b>																	
Augmentera															15 %	22 %	22 %
Pas de changement															66 %	69 %	66 %
Diminuera															19 %	9 %	12 %
Solde net															-4 %	13 %	10 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Nouveaux investissements</b>																	
Augmentera															41 %	39 %	50 %
Pas de changement															31 %	41 %	34 %
Diminuera															28 %	19 %	16 %
Solde net															13 %	20 %	35 %
<b>Selon vous, comment évolueront les indicateurs suivants pour votre entreprise dans les 12 prochains mois? – Nombre d'employés</b>																	
Augmentera												27 %	33 %	32 %	30 %	38 %	31 %
Pas de changement												39 %	37 %	47 %	42 %	37 %	50 %
Diminuera												34 %	31 %	21 %	29 %	-25 %	19 %
Solde net												-8 %	2 %	11 %	1 %	13 %	12 %
<b>Selon vous, comment le besoin de financement par nouveau crédit de votre entreprise évoluera-t-il au cours des 12 prochains mois?</b>																	
Augmentera	38 %	32 %	37 %	40 %	36 %	30 %	31 %	32 %	28 %	30 %	35 %	32 %	33 %	34 %	27 %	31 %	32 %
Pas de changement	55 %	56 %	50 %	44 %	52 %	57 %	48 %	50 %	59 %	57 %	53 %	55 %	57 %	55 %	64 %	56 %	56 %
Diminuera	7 %	12 %	13 %	16 %	12 %	13 %	21 %	18 %	13 %	13 %	12 %	12 %	10 %	11 %	9 %	13 %	12 %
Solde net	31 %	19 %	24 %	24 %	24 %	17 %	10 %	13 %	15 %	18 %	24 %	20 %	23 %	24 %	18 %	18 %	20 %
<b>Comment le niveau du risque financier sur votre bilan a-t-il évolué au cours des 12 derniers mois?</b>																	
Il a légèrement augmenté	26 %	26 %	28 %	21 %	28 %	23 %	29 %	28 %	28 %	52 %	45 %	43 %	46 %	34 %	34 %	28 %	24 %
Il est resté inchangé	50 %	34 %	42 %	42 %	38 %	40 %	42 %	42 %	45 %	36 %	38 %	40 %	34 %	43 %	42 %	50 %	56 %
Il a baissé légèrement	24 %	40 %	30 %	37 %	33 %	38 %	29 %	29 %	27 %	12 %	17 %	17 %	20 %	23 %	24 %	23 %	20 %
Solde net	2 %	-14 %	-2 %	-16 %	-5 %	-15 %	0 %	-1 %	1 %	40 %	27 %	26 %	27 %	11 %	10 %	5 %	4 %

# La note

# La note

# La note

# 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](mailto:cfosurvey@deloitte.ch)

Les exemplaires des précédents CFO Survey sont consultables sur notre site Web à l'adresse : [www.deloitte.com/ch/cfosurvey](http://www.deloitte.com/ch/cfosurvey)

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (‘DTTL’), une « UK private company limited by guarantee» (une société à responsabilité limitée de droit britannique) et à son réseau de sociétés affiliées, formant chacune une entité juridique indépendante et séparée. 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 filiale de Deloitte LLP, la société britannique affiliée de DTTL.

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).

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et ne peut servir de référence pour des situations particulières; l'application des principes ainsi définis dépendra de circonstances spécifiques 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 conseille volontiers les lecteurs sur la manière d'intégrer les principes définis dans la présente brochure à leur situation propre. 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.