

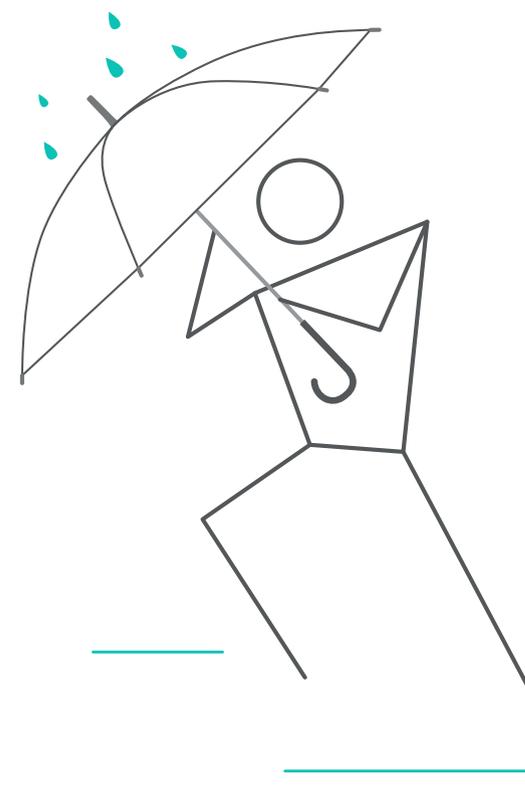
Enquête de Deloitte auprès des CFO

Se préparer à la tempête

2^e semestre 2019 | Résultats de l'enquête menée en Suisse et en Europe

Table des matières

Points-clés de l'enquête suisse	4
Points-clés de l'enquête européenne	5
Ralentissement de la croissance économique, pas de récession en Suisse	6
Perspectives des entreprises : innover en temps de crise	8
Risques : les inquiétudes liées au change refont surface	14
La nécessité d'agir : les priorités des CFO pour le prochain mandat	18
Mesures contre le réchauffement climatique : en bonne voie, mais encore des progrès à faire	20
Le rôle des CFO	22
Interview avec Ian Stewart, Chief Economist, Deloitte Royaume-Uni	24
Interview avec Markus Gisler, Président du CFO Forum	26
Contacts	28



Points-clés de l'enquête suisse



Des perspectives économiques négatives, mais pas de récession prévue en Suisse. Les CFO se montrent plus pessimistes s'agissant des principaux partenaires économiques du pays, en particulier le Royaume-Uni mais également le reste de la zone euro.



Pression sur les marges : pour la première fois depuis 2017, les CFO évoquent une pression sur les marges, toutefois modérée en comparaison avec le choc du franc suisse en 2015. Les prévisions en matière de chiffre d'affaires et, dans une moindre mesure, d'investissement, restent positives.



Risques liés au franc et au change de nouveau au-devant de la scène. C'est la première fois depuis le troisième trimestre 2017 que les CFO citent ces risques comme étant les plus importants pour les entreprises. Les risques liés à la croissance et à la géopolitique arrivent ensuite.



Des entreprises économes et numériques attirant les meilleurs talents : pour répondre aux défis croissants qu'elles rencontrent, les entreprises suisses entendent contrôler davantage leurs dépenses et réduire leurs coûts ; il s'agit là de leur principale stratégie. Plus important encore : la transformation numérique. Les préoccupations concernant la pénurie de travailleurs qualifiés subsistent ; aussi, les CFO se disent à la recherche de main-d'œuvre qualifiée.



Selon les CFO, la Suisse doit adopter l'attitude suivante : à l'échelle internationale, préserver sa relation avec l'UE et son accès au marché ; sur le plan national, garantir la viabilité financière de ses services sociaux. Ces trois thématiques auraient dû être traitées de manière plus efficace par la législature précédente. Aussi, il devient urgent de réagir.



Mesures de lutte contre le réchauffement climatique : 94% des sondés mettent en œuvre au moins une mesure ; le plus souvent, il s'agit d'une utilisation plus efficace de l'énergie. Mais ils peuvent et doivent faire plus d'efforts en la matière. En particulier, les risques climatiques devraient occuper une place plus importante dans les rapports des entreprises.



Points-clés de l'enquête européenne



D'importants signes de ralentissement : sur l'ensemble des pays et des thématiques, les prévisions sont plus pessimistes qu'au printemps dernier pour plus de 70% des indicateurs. Seulement 19% des CFO sont, dans la moyenne européenne, plus optimistes pour leur entreprise qu'il y a trois mois. La part des pessimistes a, quant à elle, doublé (36%).



Les grandes économies sous pression : les deux plus grandes puissances économiques étudiées dans le sondage, l'Allemagne et le Royaume-Uni, se retrouvent particulièrement sous pression. Les résultats dans ces deux pays se détériorent dans tous les domaines. Seules les prévisions de chiffres d'affaires rentent positives pour l'Allemagne.



Malgré ce ralentissement, les indicateurs des entreprises restent encourageants. Pour la plupart des CFO, dans la majorité des pays, les prévisions des chiffres d'affaires restent positives. À l'échelle de la zone euro, les prévisions en matière de marges, d'investissements et du nombre de collaborateurs ne sont que légèrement négatives. Ces valeurs sont largement tirées vers le bas par l'Allemagne et le Royaume-Uni ; les CFO, dans de nombreux pays de plus petite taille se montrent, pour la plupart, optimistes. La tendance globale reste néanmoins à la baisse.



Climat d'insécurité généralisé. À l'exception du Danemark et de la Norvège, les CFO européens se disent en proie à de nombreuses incertitudes. C'est en Allemagne et au Royaume-Uni que le niveau d'insécurité est particulièrement élevé.



Assez de risques ! Insécurité élevée, appétence au risque en baisse. Les entreprises européennes ne veulent plus prendre de risques ; on note une baisse de l'appétence au risque pour la grande majorité de CFO dans tous les pays.



Mesures de lutte contre le changement climatique : la Suisse se rapproche de la moyenne européenne mais d'importantes disparités existent entre les différents pays européens. Alors que certains pays comme la Norvège ou la Suède sont à l'avant-garde, d'autres, comme la Grèce ou la Pologne, ont pris du retard.





Ralentissement de la croissance économique, pas de récession en Suisse

Les CFO s'attendent à un ralentissement de la croissance économique, mais pas à une récession en Suisse. S'agissant de nos principaux partenaires commerciaux, ces prévisions sont parfois bien plus pessimistes. Quasiment personne n'est optimiste pour le Royaume-Uni et les CFO sont également préoccupés par la zone euro.

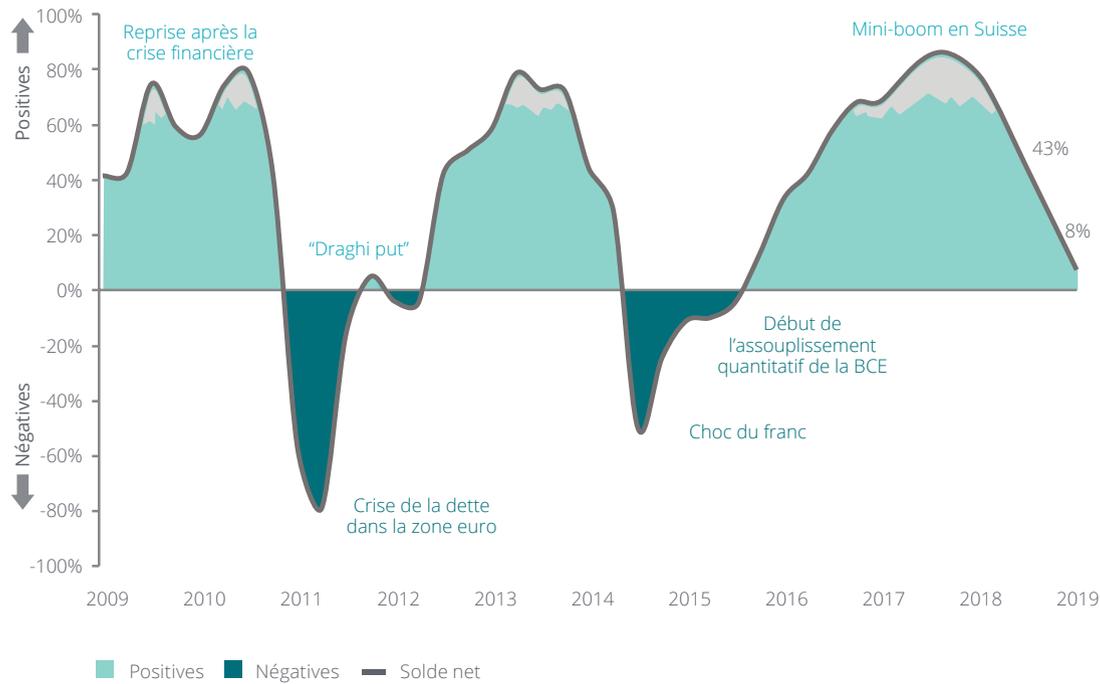
Les prévisions conjoncturelles des CFO en Suisse s'assombrissent. Seul environ un tiers des CFO sont optimistes vis-à-vis de la croissance économique suisse au cours des douze prochains mois, avec presque autant de pessimistes (34 % contre 26 %, et 40 % sont neutres). L'optimisme s'estompe ainsi progressivement depuis son apogée au premier trimestre 2018. Les prévisions de croissance officielles du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) confirment cette tendance. Après une année de reprise en

2018, la croissance retombe et les prévisions ont été revues à la baisse. Mais malgré cette perte d'optimisme, une grande majorité des CFO suisses ne prévoient pas de période de récession au cours des deux prochaines années.

S'agissant de nos principaux partenaires commerciaux, les prévisions des CFO suisses sont parfois très pessimistes. Quatre-vingt-sept pour cent d'entre eux s'attendent à une récession au Royaume-Uni, ce qui n'a rien d'étonnant compte tenu des incertitudes liées au Brexit. À 27 %, les craintes d'une récession aux États-Unis sont légèrement en baisse par rapport au semestre précédent. La volonté de la Réserve fédérale de soutenir l'économie semble avoir un effet apaisant. La zone euro, en revanche, est à nouveau une source d'inquiétude. Moteur historique, l'Allemagne montre des signes de ralentissement. La croissance économique allemande était légèrement négative au 2e trimestre et l'Allemagne n'est qu'à un trimestre d'une récession technique. Les conflits commerciaux ont des conséquences négatives pour ce pays exportateur, fortement secoué par l'évolution structurelle de l'industrie automobile, secteur si important pour l'Allemagne.

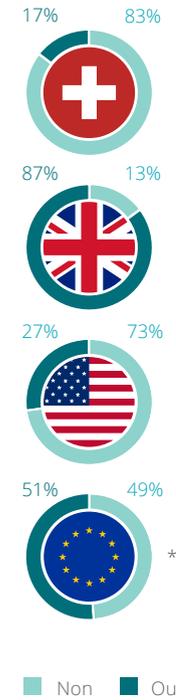
Graphique 1. Prévisions conjoncturelles en Suisse

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



Graphique 2. Prévisions en matière de récession pour les CFO suisses

Prévisions conjoncturelles à la baisse -> menace d'une récession ?



* Zone euro

Perspectives des entreprises : innover en temps de crise

Les perspectives des entreprises sont, dans une certaine mesure, plus positives que les prévisions conjoncturelles. Malgré un recul, les prévisions de chiffre d'affaires restent positives. Les prévisions en termes de marges sont en train de passer, quant à elles, dans le négatif. Les entreprises s'appuient en grande partie sur la numérisation pour relever des défis de plus en plus importants.

Suivant le ralentissement des prévisions conjoncturelles, les prévisions des CFO suisses eu égard aux résultats de leur entreprise au cours des douze prochains mois sont en baisse. Ce recul reste toutefois peu marqué : la moitié des CFO sont

optimistes vis-à-vis de leurs perspectives financières dans les douze prochains mois, contre 18 % de pessimistes (solde net de 31 % ; graphique 3).

Cependant, les trois derniers mois ont dans l'ensemble été difficiles et l'évolution du ressenti au sein des entreprises se fait ainsi plus timorée qu'au début du semestre. Trente-huit pour cent se montrent moins optimistes qu'il y a trois mois et seulement 18 % sont optimistes (solde net de -20 %).

Ce pessimisme accru sur les trois derniers mois s'affiche également dans la plupart des pays européens et chez les CFO des grandes puissances économiques étudiées (graphique 4). Avec 26 points de pourcentage, le recul est le plus marqué en Allemagne et en Espagne. Le pessimisme a progressivement pris de l'ampleur en Allemagne. L'un des derniers bastions de l'optimisme au cours de la précédente enquête, l'Espagne rejoint désormais les autres grands pays interrogés et affiche un pessimisme grandissant. La part de CFO optimistes est la plus faible en Allemagne (8 %) et au Royaume-Uni (9 %). Comme lors de la précédente enquête, les CFO du Royaume-Uni sont les plus pessimistes parmi leurs homologues européens sur presque tous les sujets. Seuls quelques pays affichent un optimisme majoritaire et croissant, notamment le Portugal et la Grèce, deux pays du sud.

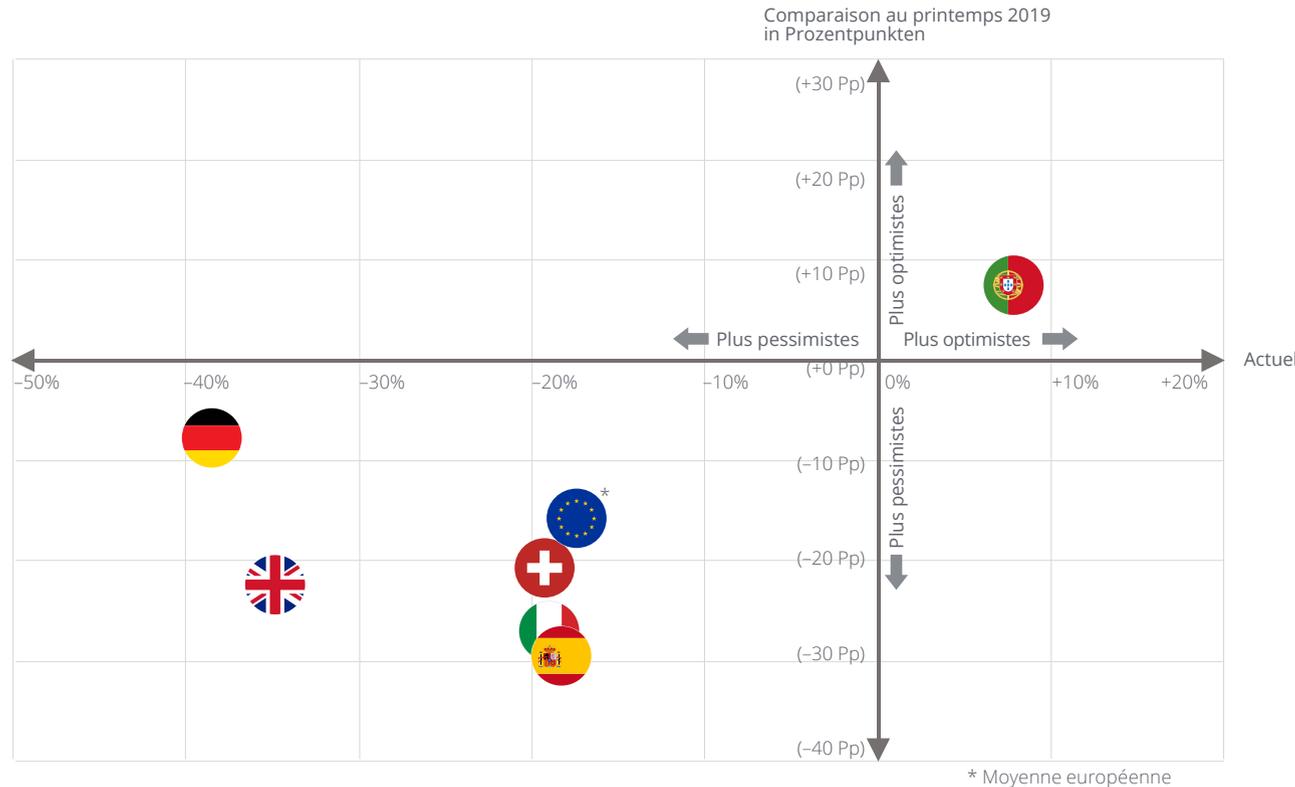
Graphique 3. Perspectives financières des entreprises en Suisse au cours des douze prochains mois

Solde net de CFO jugeant positivement/négativement les perspectives financières de leur entreprise sur les 12 prochains mois



Graphique. 4. Comparaison européenne des perspectives financières des entreprises par rapport au trimestre précédent

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



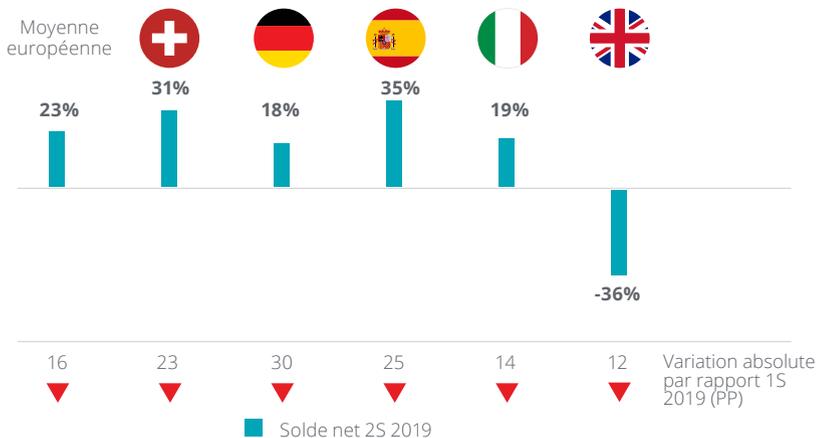
« La stabilité de la zone euro demeure fragile. Le niveau de la dette italienne représente un risque pour la stabilité de la zone euro. »

Dimitris Politis, CFO EFG International

Les **prévisions de chiffres d'affaires** sont en baisse dans presque toute l'Europe, tout en restant majoritairement positives dans tous les pays étudiés. Dans les principaux pays européens, les CFO espagnols sont les plus optimistes à ce sujet (56 % s'attendent à une augmentation du chiffre d'affaires de leur entreprise, le solde net atteint les 35 %). Comme dans les enquêtes précédentes, les CFO britanniques arrivent en dernière position, avec une formulation des questions légèrement différente. Dans l'enquête britannique, le chiffre d'affaires est l'indicateur jugé de la façon la plus optimiste, avec un résultat pourtant assez faible (18 %). Les autres indicateurs affichent des valeurs à un chiffre. La Suisse compte parmi les pays les plus optimistes. La stabilisation du chiffre d'affaires et son accroissement ne semblent majoritairement pas poser problème.

Graphique 5. Comparaison des prévisions de chiffres d'affaires en Europe

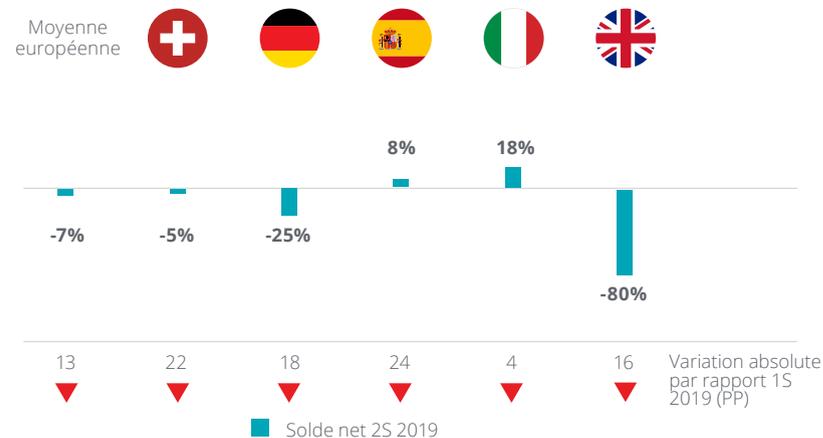
Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution du chiffre d'affaires de leur entreprise au cours des douze prochains mois. Résultats pour les pays européens sélectionnés.



Les prévisions quant aux **marges** sont malheureusement nettement moins positives. Pour la première fois depuis 2017, les CFO suisses sont majoritairement pessimistes. La pression sur les marges se fait de nouveau sentir, sans toutefois s'approcher des niveaux de début 2015, après le choc du franc. La reprise du franc suisse et les obstacles au commerce ont eu un impact négatif sur la Suisse. Ce dernier point est également problématique pour l'Allemagne, pays exportateur. Les prévisions allemandes reculent considérablement (-18 points de pourcentage depuis le printemps dernier), pour atteindre l'un des soldes nets les plus faibles de tous les pays sondés. Seulement 2 % des CFO au Royaume-Uni s'attendent à une augmentation des marges, la valeur la plus faible de l'enquête.

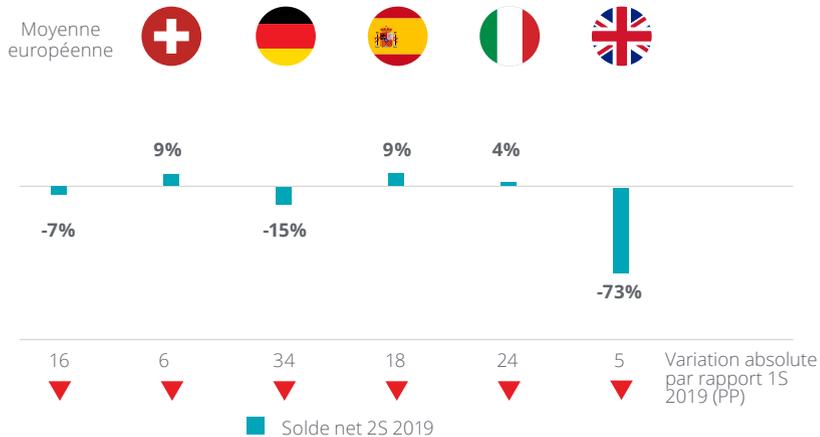
Graphique 6. Comparaison des prévisions en matière de marges en Europe

Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des marges de leur entreprise au cours des douze prochains mois. Résultats pour les pays européens sélectionnés.



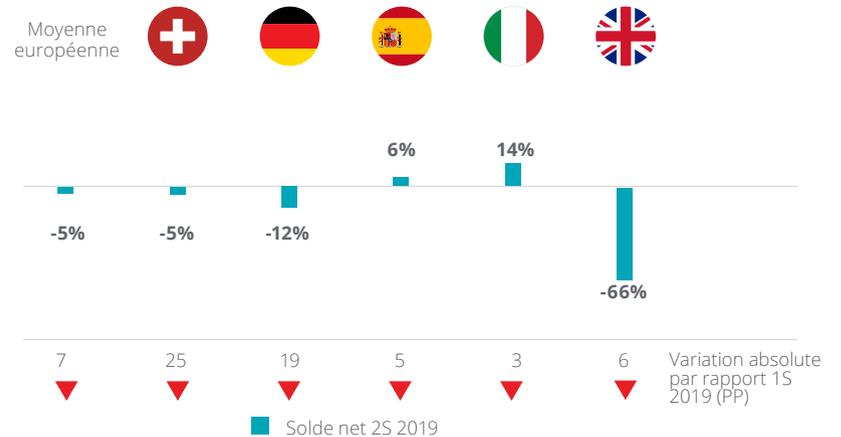
Malgré ces perspectives assombries, les **prévisions en matière d'investissement** et d'effectifs sont relativement positives, les premières étant légèrement supérieures aux secondes. En dépit de baisses quasi-continues, les entreprises restent majoritairement prêtes à investir et à recruter. Exceptions notables : l'Allemagne et le Royaume-Uni. En Allemagne, les prévisions en matière d'investissement enregistrent ainsi une forte baisse de 34 points de pourcentage pour atteindre un solde net désormais négatif. En Suisse, plus d'un tiers des CFO s'attendent à une hausse des investissements, contre un cinquième en Allemagne (22 %) et seulement 6 % au Royaume-Uni.

Graphique 7. Comparaison des prévisions en matière d'investissement en Europe
Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des investissements dans leur entreprise au cours des douze prochains mois. Résultats pour les pays européens sélectionnés.

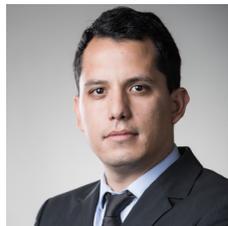


Les CFO se montrent également plus prudents dans les prévisions relatives au **nombre d'employés**. En Suisse, ils sont ainsi une petite majorité à anticiper une baisse (30 % s'attendent à une augmentation et 35 % à une réduction). Les CFO allemands s'attendent pour la plupart à une baisse (22 % contre 34 %). Au contraire, les CFO espagnols et italiens anticipent majoritairement une hausse des effectifs au sein de leur entreprise. Les perspectives se sont toutefois assombries dans la quasi-totalité de l'Europe. Un marché du travail moins dynamique, et en particulier une hausse plus forte du chômage, auraient un impact considérable sur l'économie, notamment en Suisse où la consommation des ménages reste l'un des solides piliers de la croissance. Les employés qualifiés restent cependant très recherchés, comme le montre le graphique 11, page 15.

Graphique 8. Comparaison des prévisions relatives à l'évolution du nombre de collaborateurs en Europe
Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution du nombre de collaborateurs dans leur entreprise au cours des douze prochains mois. Résultats pour les pays européens sélectionnés.



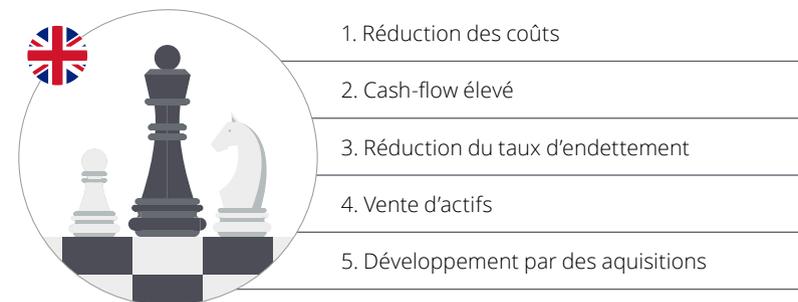
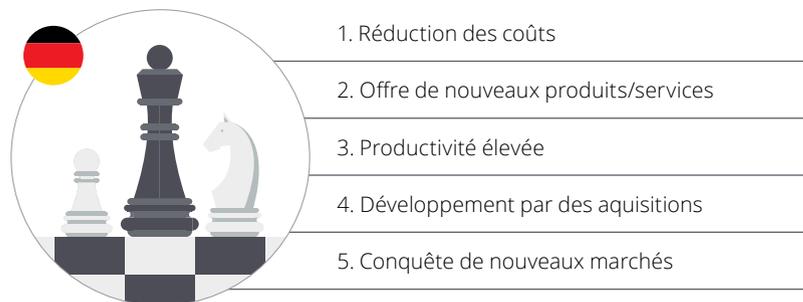
La majorité des CFO en Suisse souhaitent remédier aux perspectives négatives des entreprises grâce à des **stratégies d'expansion** (graphique 9). La réduction des coûts reste essentielle, mais n'arrive désormais qu'au troisième rang des stratégies les plus importantes pour les douze prochains mois, les deux premières étant la croissance organique puis la numérisation. Les entreprises suisses ne sont pas les seules sur cette voie. En effet, les entreprises luxembourgeoises ou espagnoles misent tout autant sur la numérisation. Ailleurs, les stratégies défensives prévalent néanmoins. Les entreprises allemandes, danoises, irlandaises, italiennes et suédoises perçoivent ainsi la réduction des coûts comme la stratégie la plus intéressante. Les entreprises britanniques sont également sur la défensive. Parmi les cinq principales stratégies évoquées au Royaume-Uni, trois sont défensives ; il s'agit de la baisse des dépenses, de l'augmentation des flux de trésorerie et du désendettement.



« Certains pensent qu'après tant de programmes de transformation numérique, la digitalisation des banques suisses est presque terminée. D'autres pensent que nous n'en sommes qu'au début. Pour moi, c'est cette dernière affirmation qui est la bonne. Nous devons tout faire pour rester compétitifs à l'échelle mondiale sur le plan technologique. »

Yvan Cardenas, CFO Swissquote

Graphique 9. Principales stratégies des entreprises au cours des douze prochains mois



Risques : les inquiétudes liées au change refont surface

La hausse du franc suisse a causé des inquiétudes parmi les CFO. Celle-ci est en effet à l'origine de nombreux risques internationaux pour l'économie suisse. Et le nombre de risques s'accroît...

Le retour **du sentiment d'insécurité** chez les CFO se confirme. Lors de l'enquête de printemps, il avait déjà refait surface depuis début 2015. La présente enquête affiche ainsi une nouvelle augmentation de treize points de pourcentage : 67 % de CFO considèrent ainsi que le niveau d'insécurité est élevé. Ce palier avait été atteint pour la dernière fois au deuxième trimestre 2016, alors que les répercussions du choc du franc de 2015 commençaient lentement à s'atténuer.

Dans toutes les grandes puissances économiques sondées, une nette majorité des CFO considèrent que le niveau d'incertitude est élevé, avec des valeurs en hausse partout, à l'exception de l'Italie. L'Allemagne et le Royaume-Uni enregistrent les valeurs les plus élevées, avec respectivement 95 et 96 %. Dans les deux cas, aucun CFO n'évoque un niveau d'insécurité bas.

L'évolution de cette insécurité globale se reflète chez les principaux partenaires commerciaux de la Suisse. À l'exception de la France, les CFO suisses estiment que le niveau **d'insécurité politique chez tous leurs principaux partenaires commerciaux** est plus élevé qu'au printemps. Assez logiquement, c'est le Royaume-Uni qui est considéré comme le plus incertain en raison du Brexit. Le nouveau gouvernement italien n'a, à ce jour, pas eu d'effet apaisant sur la perception des CFO suisses : avec un sentiment d'insécurité toujours plus fort, l'Italie reste en deuxième position. L'augmentation la plus forte est enregistrée par les États-Unis. Conflits intérieurs de nature politique, batailles commerciales et tensions géopolitiques... Les causes sont multiples. La Chine est de nouveau également source d'inquiétude, à cause notamment de la situation à Hong Kong et des conflits commerciaux actuels.

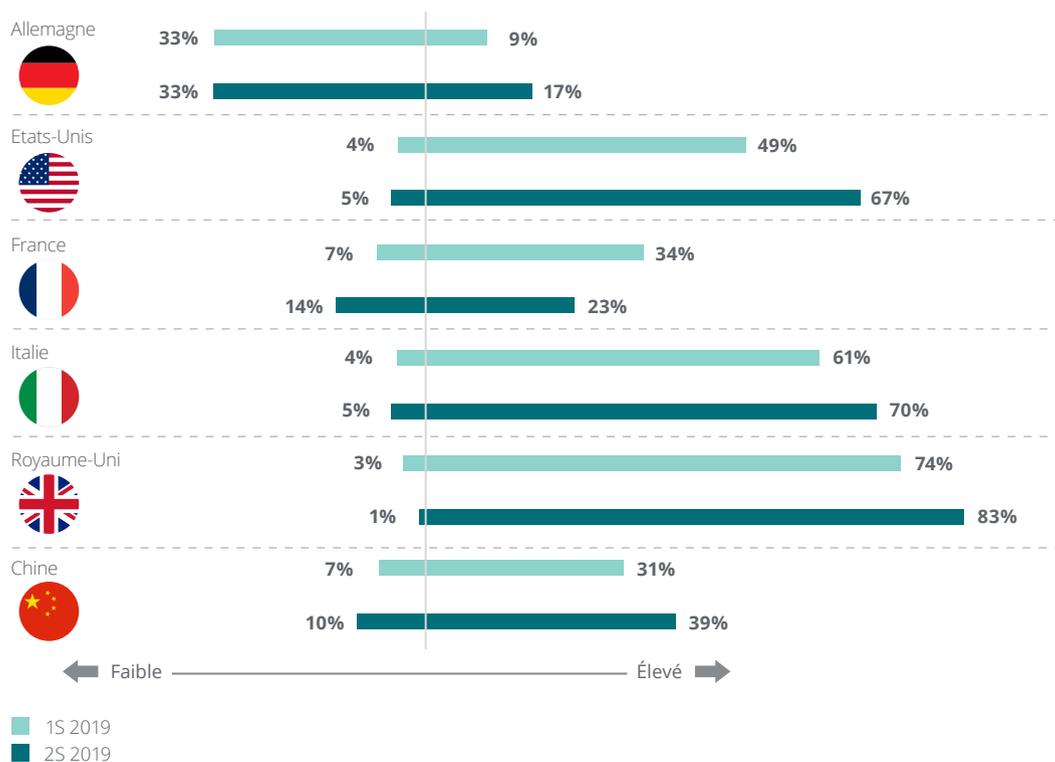


« Nous n'avons pas de certitudes, mais les risques persistent car les causes sous-jacentes restent inchangées. Compte tenu des risques actuels, il est préférable de baser sa croissance sur des produits innovants tout en maîtrisant les coûts. »

Cynthia Tobiano Rozenblum, CFO et Deputy CEO –
Groupe Edmond de Rothschild

Graphique 10. Insécurité politique perçue par les CFO suisses chez les principaux partenaires commerciaux de la Suisse

Pour les partenaires commerciaux de la Suisse suivants, comment jugez-vous le niveau actuel d'insécurité politique pour votre entreprise ?



Pour les CFO, les **risques liés au change** sont désormais les plus importants. Ceux-ci gagnent huit points et remplacent le ralentissement de la demande et les risques géopolitiques en tête du classement. Le franc suisse étant considéré comme une monnaie refuge, l'accroissement des risques à l'international peut entraîner une hausse de son cours. C'est donc le franc qui rend les risques internationaux, tels que les risques géopolitiques ou les conflits commerciaux, aussi dangereux pour l'économie suisse et les entreprises du pays. Les risques géopolitiques et les conflits commerciaux se sont multipliés au cours de l'année, expliquant logiquement la hausse du cours du franc suisse. Sans intervention de la Banque nationale suisse, cette appréciation aurait été encore plus forte.

La politique monétaire fait ainsi partie des débats. Les **prévisions de taux d'intérêt** des CFO ont changé par rapport au début de l'année. Désormais, 65 % d'entre eux s'attendent à des taux d'intérêt négatifs au cours des deux prochaines années (contre 41 % au début de l'année).

Les inquiétudes liées à une **pénurie d'employés qualifiés** occupent à nouveau la quatrième place du classement. Cela montre que, même si les entreprises sont plus économes et plus réfléchies dans leur processus d'embauche (graphique 8), elles continuent à chercher des salariés qualifiés.

La numérisation, la deuxième stratégie d'entreprise la plus importante évoquée, est pourtant (ou justement) source d'inquiétude. Parmi les problèmes cités par les CFO à ce sujet, figurent la mise en œuvre de programmes de transformation numérique, une concurrence accrue et les risques liés à la cybersécurité.

Cet environnement influe logiquement sur **l'appétence au risque**. Aucune question n'a donné lieu à un tel consensus entre les pays que celle de l'appétence au risque : dans tous les pays interrogés, une grande majorité des CFO ont déclaré ne pas



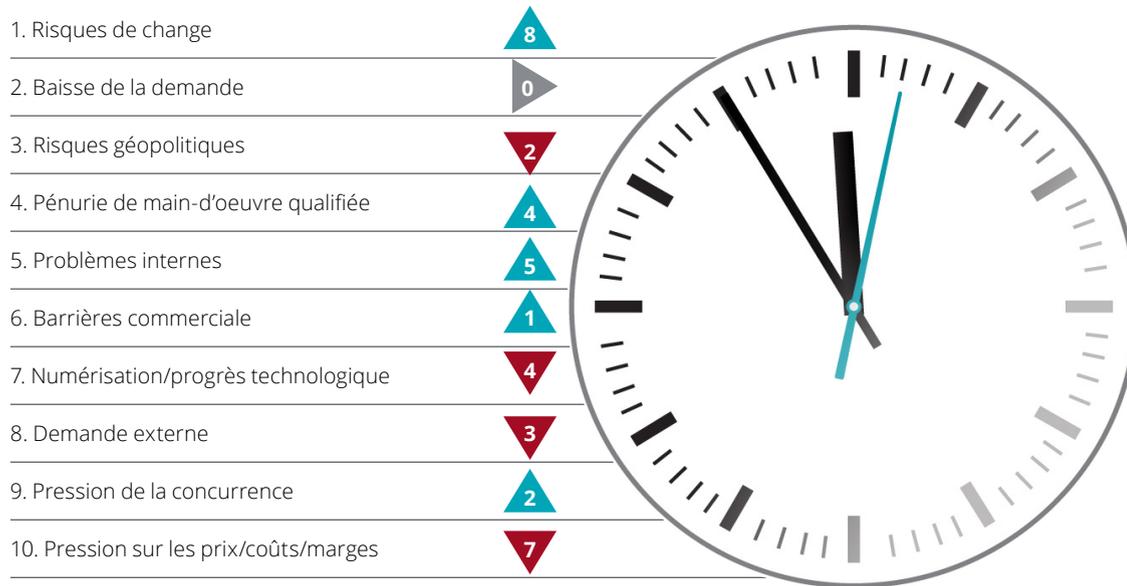
« En Europe, les taux d'intérêt baissent et sont négatifs depuis plusieurs années déjà. Si nous ne parvenons pas à stimuler durablement la croissance économique, nous risquons de nous retrouver dans la même situation que le Japon, qui enregistre depuis un certain temps des taux de croissance très faibles. »

**Cynthia Tobiano Rozenblum, CFO et Deputy CEO –
Groupe Edmond de Rothschild**

vouloir intégrer plus de risques dans leur bilan. L'Allemagne et le Royaume-Uni se montrent particulièrement frileux : respectivement, 8 % et 7% des CFO allemands et britanniques sont ainsi prêts à prendre plus de risques dans leur bilan. À 19 %, l'appétence au risque reste également faible en Suisse. Et même en Russie, le pays le plus enclin à prendre des risques, ils ne sont que 38 % à indiquer vouloir prendre plus de risques, contre 62 % qui ne le souhaitent pas. Et cette baisse de l'appétence au risque n'est pas anodine. Entreprendre et innover sont des activités risquées par nature. Si les entreprises continuent à se montrer frileuses, elles risquent de perdre leur capacité à innover et à se réinventer.

Graphique 11. Risques pour les entreprises selon les CFO suisses

Principaux risques internes et/ou externes pour les entreprises au cours des douze prochains mois (trois risques au maximum). Les triangles indiquent l'orientation de l'évolution par rapport à l'enquête de printemps, et le chiffre à l'intérieur indique le nombre de places gagnées ou perdues.



« Au vu de la courbe des swaps en franc suisse et du cours actuel de la monnaie, je pense que la Banque nationale suisse ne relèvera pas son taux directeur prochainement. »

Dimitris Politis, CFO EFG International



La nécessité d'agir : les priorités des CFO pour le prochain mandat

Le monde est rempli d'incertitudes et la Suisse doit réagir. Mais comment ? Les CFO ont des attentes très claires vis-à-vis du nouveau parlement, parmi lesquelles trois exigences essentielles : un renforcement durable de la relation entre la Suisse et l'UE, la viabilité financière des services sociaux et l'accès aux marchés étrangers pour les entreprises suisses. Ces trois sujets auraient pu être traités plus efficacement au cours de la précédente législature. Il est impératif d'agir rapidement.

Nouvelle législature, nouvelle opportunité pour la Suisse de progresser ! Pour les CFO, le Parlement devrait notamment se concentrer sur trois thèmes. Les deux premiers se jouent sur l'échiquier international : il s'agit de sécuriser l'accès aux marchés étrangers et de préserver la relation de la Suisse avec ces marchés. L'UE est le premier partenaire commercial de la Suisse et le pays est très intégré au marché intérieur européen grâce à l'accord de libre-échange de 1972 et à différents traités bilatéraux. Cette intégration est actuellement remise en question à cause du différend portant sur l'accord-cadre et du prochain scrutin sur la fin de la libre circulation des personnes. Contrairement au Royaume-Uni en cas de Brexit, la Suisse serait moins désavantagée si les traités bilatéraux prenaient fin grâce à l'accord de libre-échange en place. Toutefois, comme le Royaume-Uni, la relation avec l'UE en serait durablement et considérablement affectée. Il faudrait alors redéfinir cette intégration, dans un environnement nettement moins favorable aux négociations, en proie à de nombreuses incertitudes sur le plan juridique et à d'importants coûts pour les entreprises.

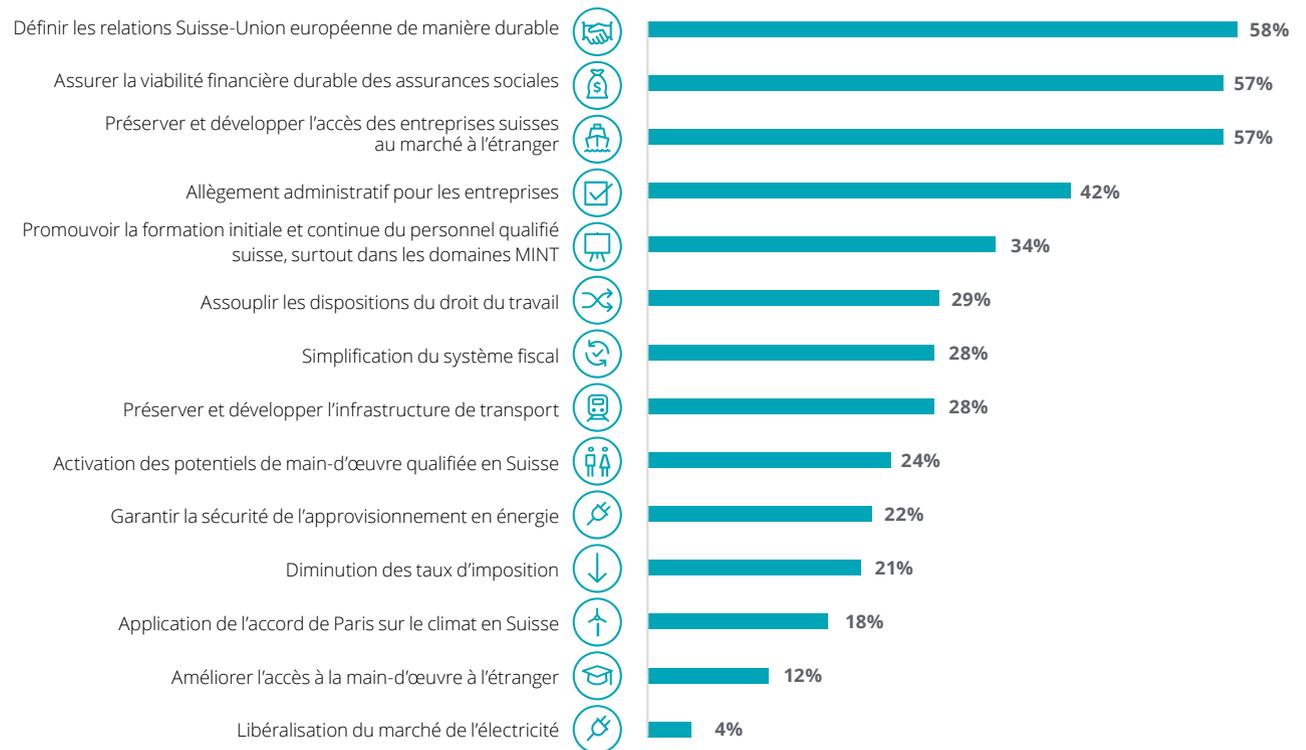
Sur le plan national, la priorité des CFO réside dans la viabilité du financement des services sociaux. Un système de sécurité sociale sûr et abordable n'est pas seulement important pour les employés. Étant donné que celui-ci est co-financé par les entreprises, une défaillance pourrait causer à moyen terme une augmentation des cotisations et des impôts ainsi que de nombreux risques financiers pour les entreprises.

L'allègement du fardeau administratif suit en quatrième position. Cette déconstruction de la bureaucratie implique une multitude d'ajustements assez peu glamour, peu évoqués lors des campagnes électorales, mais susceptibles de représenter des avantages d'autant plus concrets pour les entreprises. Ce classement élevé est la preuve que selon les CFO, il est nécessaire d'entreprendre de nouvelles actions dans ce domaine.

Les préoccupations liées à la pénurie d'employés qualifiés ont de nombreuses causes. Les CFO souhaitent ainsi que la nouvelle législature agisse afin d'apporter une solution au vieillissement démographique à l'œuvre depuis des années.

L'application de l'accord de Paris sur le climat n'est pas une priorité pour les CFO. Même si le réchauffement climatique représente un risque financier important à long terme pour les entreprises, il n'a eu, jusqu'à présent, peu d'impact direct sur les finances des entreprises. À l'inverse, une mauvaise application de l'accord pourrait se répercuter de façon négative. Ainsi, garantir la sécurité de l'approvisionnement énergétique constitue une priorité légèrement plus élevée.

Graphique 12. Priorités pour la nouvelle législature selon les CFO suisses
 Pourcentage des CFO qui estiment que le thème représente un objectif prioritaire



Mesures contre le réchauffement climatique : en bonne voie, mais encore des progrès à faire

La lutte contre le réchauffement climatique ne représente pas encore un enjeu majeur pour les CFO, malgré des défis toujours plus présents. Les entreprises disposent toutefois d'une légère marge de manœuvre, notamment dans l'amélioration de leur efficacité énergétique. Mais il ne s'agit pas de mesures viables sur le long terme, car d'importantes répercussions finiront par menacer les finances des entreprises.

94 % de toutes les entreprises ont mis en œuvre au moins une mesure de lutte contre le réchauffement climatique. Celle qui est le plus souvent mentionnée est une meilleure utilisation de l'énergie, par exemple à travers une plus grande efficacité énergétique des bâtiments. La deuxième mesure la plus citée est l'utilisation accrue de machines, technologies ou équipements qui consomment moins d'énergie ou sont plus respectueux de l'environnement. Viennent ensuite une multitude de mesures qui sont mises en œuvre par un plus petit nombre d'entreprises. Ainsi, plus d'un tiers des entreprises (35 %) misent sur le développement de nouveaux produits et/ou services respectueux de l'environnement. Un nombre équivalent d'entreprises s'efforcent de réduire les émissions de gaz à effet de serre de leur chaîne de valeur ou de leur activité logistique. Aujourd'hui déjà, 14 % d'entre elles comprennent la nécessité de rendre leurs infrastructures plus résistantes aux phénomènes météorologiques extrêmes.



« Dans la lutte contre le réchauffement climatique, les décideurs politiques ne doivent pas se contenter d'imposer de nouvelles restrictions théoriques et d'augmenter les taxes. Il faut adopter une approche plus intelligente au travers de structures incitatives. Correctement mises en œuvre, ces mesures de protection de l'environnement seront non seulement bénéfiques pour le climat, mais elles amélioreront durablement la compétitivité de l'économie suisse. »

Yvan Cardenas, CFO Swissquote

Les résultats en Suisse se rapprochent de la moyenne européenne. Mais derrière ces résultats se cachent d'importantes disparités. Ainsi, toutes les entreprises interrogées en Irlande, Suède ou Norvège ont mis en œuvre au moins une mesure contre le réchauffement climatique. À l'inverse, près d'un quart des entreprises en Grèce, Pologne ou Russie n'ont entrepris aucun changement en ce sens.

À des degrés très divers, les entreprises ressentent la pression d'une multitude d'acteurs du marché. Tous jouent un rôle différent, ce qui explique au moins en partie la disparité de cette pression. Il n'est pas surprenant que les clients, le grand public (médias, etc.) et les collaborateurs sont les moteurs du changement.

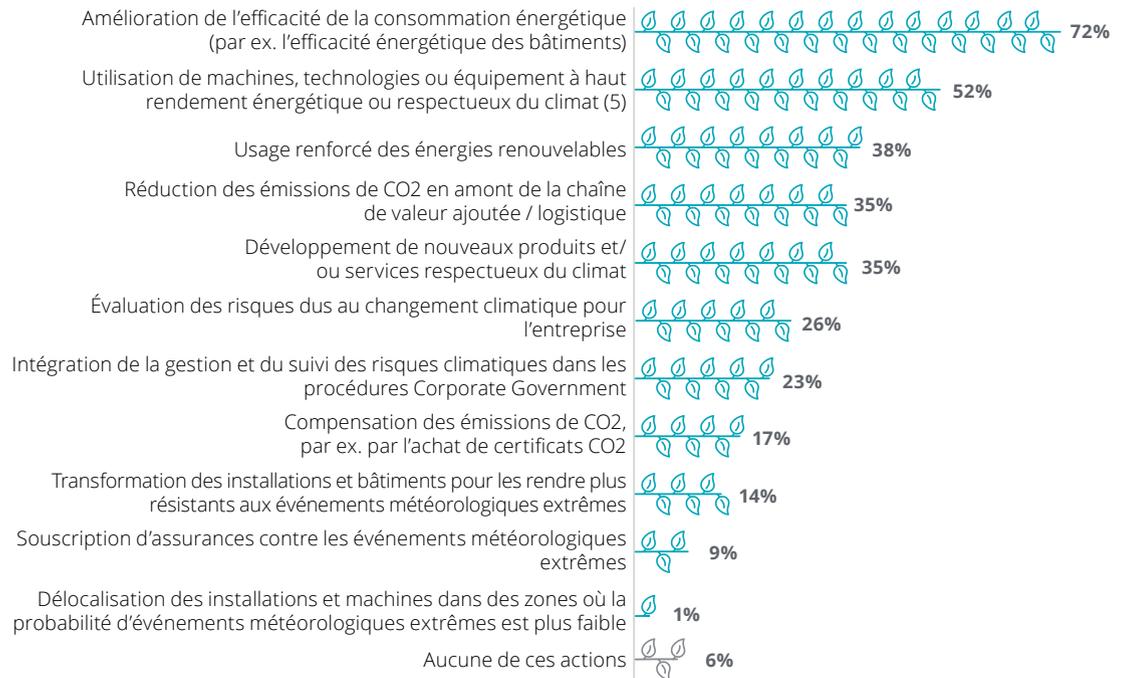
Mais cette pression ne devrait pas être nécessaire pour inciter les entreprises à revoir leur mode de fonctionnement. L'intérêt personnel des entreprises devrait leur suffire à réagir à l'évolution des conditions climatiques. En effet, le réchauffement climatique menace d'avoir un impact majeur sur les produits, services, chaînes d'approvisionnement, actifs et modèles commerciaux des entreprises. Ne pas s'y préparer pourrait s'avérer catastrophique.

Ces risques climatiques devraient être reflétés de façon plus marquée dans les rapports des entreprises. Une plus grande transparence est nécessaire, et ce, dans tous les secteurs, et non pas uniquement chez quelques acteurs du secteur de la banque ou de l'assurance, comme c'est le cas aujourd'hui.

En outre, ces mesures contre le réchauffement climatique ne doivent pas seulement être assimilées à des risques. Elles peuvent également être perçues comme de nouvelles opportunités. De nouveaux secteurs d'activité sont en train de naître, les besoins des consommateurs évoluent, et la demande en produits et services respectueux de l'environnement ne fait qu'augmenter. Les entreprises agiles peuvent tirer parti de cette situation tout en luttant activement et avec succès contre le réchauffement climatique.

Graphique 13. Actifs contre le réchauffement climatique

Quelles mesures votre entreprise a-t-elle mises en œuvre (ou est en train de mettre en œuvre) contre le réchauffement climatique ? (réponses multiples et proposition de mesures alternatives possibles)





Le rôle des CFO

Dix années d'enquête auprès des CFO. Dix années de bouleversements. Et dix années d'évolution du rôle des CFO. Numérisation croissante, multiplication des réglementations, orientation stratégique renforcée et intégration du CFO et de la fonction financière dans les processus commerciaux. Logiquement, les CFO s'attendent à ce que la seule constante au cours des dix prochaines années soit le changement.

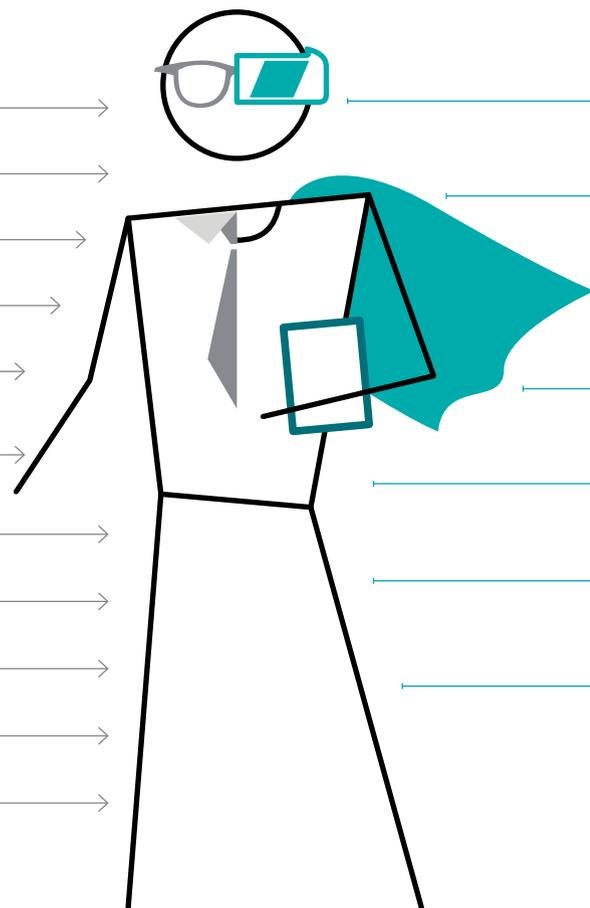
Selon les CFO, deux sujets ont particulièrement évolué au cours des dix dernières années. D'une part, la place de la numérisation ; d'autre part, la responsabilité croissante qu'ils ont sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Leur rôle a évolué : l'aspect comptable et financier de leur travail occupe moins de place alors qu'ils ont davantage de responsabilités en matière d'orientation stratégique, de leadership et de gestion de l'entreprise. Ces deux changements vont de pair, la numérisation galopante permettant et suscitant l'émergence d'une nouvelle réalité pour la fonction financière avec l'arrivée de nouvelles technologies d'analyse des données ou de gestion en temps réel. Autres points souvent évoqués par les CFO : la réglementation et la conformité ainsi que les ajustements, coûts et processus associés au sein de l'entreprise. On retrouve en quatrième position la vitesse à laquelle le changement intervient, avec le besoin de dynamisme et d'agilité connexe.

La numérisation est encore plus présente dans les prévisions pour les dix prochaines années qu'elle ne l'était sur les dix précédentes. Les changements introduits par la numérisation sont loin d'être terminés ; nous n'en sommes en réalité qu'au début. Une technologie en particulier est souvent citée : l'intelligence artificielle. Très en vogue, son champ d'application est à peine effleuré. De nombreux CFO s'attendent également à une évolution de la fonction vers un rôle de partenaire stratégique.

Graphique. 14. Comment le rôle des CFO a-t-il évolué au cours des dix dernières années, et comment va-t-il évoluer au cours des dix prochaines années ?

Dix dernières années

-  Numérisation/automatisation
-  Périmètre de responsabilité/stratégie
-  Conformité/réglementation
-  Dynamisme/rapidité
-  Business Partner
-  Mondialisation / répercussions d'événements externes
-  Réglementation
-  Contrôle
-  Orientation future
-  Gestion des taux d'intérêt
-  Responsabilité de direction



Dix prochaines années

-  Numérisation/automatisation
-  Fonction stratégique/conseil
-  Intelligence artificielle
-  Modification du modèle commercial
-  Réglementation/conformité
-  Optimisation des processus
-  Agilité/flexibilité

Interview avec Ian Stewart, Chief Economist, Deloitte Royaume-Uni



Associé et *Chief Economist* de Deloitte à Londres, Ian Stewart travaille sur les implications des changements économiques sur les entreprises. Avant de rejoindre Deloitte, Ian a occupé, pendant 12 ans, les fonctions de *Chief Economist* pour l'Europe au sein de Merrill Lynch, banque d'investissement américaine, à Londres. Auparavant, il était Conseiller spécial auprès du gouvernement et Responsable Economie du Département de recherches du parti conservateur.

La CFO Survey est publiée depuis 10 ans en Suisse, 12 ans au Royaume-Uni. Selon vous, pourquoi est-elle un outil si précieux ?

Comprendre le raisonnement des personnes qui répartissent les capitaux dans les entreprises est crucial pour appréhender la performance économique et celle des entreprises. Les CFO décident de l'orientation de leur entreprise, déterminent les dépenses et la qualité de leur bilan. Leurs avis comptent. Au fil des ans, notre sondage a fourni aux politiques, aux économistes et aux entreprises un formidable éclairage sur la façon dont les CFO ont su affronter une période aux évolutions remarquables.

Rétrospectivement, quel a été, selon vous, le plus grand défi auquel ont fait face les CFO durant ces années ?

Sans aucun doute, le début d'une décennie de volatilité tant financière, économique que politique. Le CFO est le membre du Conseil d'administration en première ligne pour répondre aux difficultés, conséquentes et externes, de la période post-récession : croissance faible, incertitude, protectionnisme, entre autres.

Comme en témoigne la toute dernière CFO Survey au Royaume-Uni, les CFO britanniques sont très pessimistes, l'incertitude est grande et les stratégies défensives. Cela n'a rien de surprenant compte tenu du drame sans fin du Brexit. Selon vous, quand le Royaume-Uni renouera-t-il avec l'optimisme ?

Un accord sur le Brexit avec l'UE pourrait donner un véritable élan à la confiance des entreprises britanniques. C'est dans le domaine du possible, sans être pour autant une certitude. Mais n'oublions pas qu'au Royaume-Uni, la confiance des entreprises a également été entamée par des préoccupations plus générales concernant la croissance mondiale, et elles ne semblent pas s'atténuer.

Economiquement parlant, le Royaume-Uni a-t-il perdu les trois dernières années ? Des points positifs à évoquer ?

Dans une société libre, l'économie est, à juste titre, tributaire de la politique. La parenthèse de ces trois dernières années pourrait être perçue comme une conséquence indésirable – mais inévitable - du résultat du référendum. Ça a été compliqué et n'aurait pas été possible dans une autocratie, mais c'est une façon d'assumer les conséquences pratiques, et particulièrement complexes, du référendum.

D'un point de vue économique, quelles sont les grandes tendances pour 2020 ? Quelles sont vos perspectives concernant la croissance économique mondiale ?

Le scénario le plus probable est que la croissance mondiale se poursuive lentement, comme en 2019. Le risque est qu'il n'y ait pas d'embellie et que la situation soit moins favorable que prévue. Je vois, notamment, un risque important de récession aux Etats-Unis ou en Europe en 2020 ou 2021.

Interview avec Markus Gisler, Président du CFO Forum



Le professeur Markus Gisler est président du CFO Forum Schweiz. Après une formation en audit financier chez Arthur Andersen, il a travaillé pendant 16 ans pour le groupe DKSH, dont huit années en Asie en tant que responsable financier Japon, aux Philippines et à Hong Kong. En 2013, il est entré à l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) de la Haute École de Lucerne en tant que chargé de cours et responsable de projet. Il est depuis le 1er juillet 2019 directeur de l'IFZ.

10 années d'enquête auprès des CFO, 10 années de changement. Selon les CFO, l'accélération de la transformation digitale a constitué le principal changement de ces 10 dernières années, et le restera pour les 10 années à venir. Selon vous, quelles ont été les principales répercussions de la transformation digitale sur la fonction financière, et à quoi peut-on encore s'attendre ?

Les conséquences pour les responsables financiers et leur entreprise doivent être analysées dans leur globalité. Depuis déjà longtemps, les CFO adaptent leurs processus métier aux nouvelles opportunités créées par la transformation digitale. Cette évolution de l'activité financière va se poursuivre au cours des prochaines années. En tant que membres de la direction, les CFO doivent identifier les opportunités stratégiques que la transformation digitale peut apporter à l'ensemble de l'entreprise. Ils doivent évaluer ces opportunités et, lorsqu'elles sont pertinentes et potentiellement bénéfiques pour l'entreprise, les saisir. Nous n'en sommes qu'aux prémices de la transformation digitale. À l'avenir, les CFO devront faire face à une multitude de nouveaux défis, tant sur le plan financier que stratégique.

Autre point fréquemment mentionné, l'évolution du rôle des CFO dans l'entreprise, passant de simple garant de l'exactitude des données à Business Partner impliqué sur le plan stratégique. À quoi ressemblerait le rôle idéal d'un CFO dans 10 ans ?

À l'avenir, les CFO ne se voient plus comme de simples gestionnaires de données et ils ne se sont jamais vus comme tels. Mais en réalité, une part considérable de l'activité des services financiers était dédiée à la collecte et au traitement des données il y a encore peu de temps. Les nouvelles technologies et l'apparition de nouveaux instruments ont profondément changé la situation. Les CFO resteront néanmoins les garants de la disponibilité de chiffres exacts, pertinents et essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

Puisque la préparation des données sera plus rapide à l'avenir, les CFO disposeront de plus de temps pour s'impliquer davantage dans les questions stratégiques. Le rôle classique des CFO s'intégrera également au cours des 10 prochaines années dans un processus de négociation entre le CEO, le conseil d'administration et les actionnaires (principaux), s'adaptant aux besoins concrets de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Le sujet du prochain Swiss CFO Day sera la gestion de la chaîne de valeur globale, hautement d'actualité en raison du protectionnisme et des risques géopolitiques ambiants. Que cela signifie-t-il pour les CFO ?

Cela signifie qu'ils doivent réfléchir différemment. Après des années passées à optimiser la chaîne de création de valeur, la répartition globale des fonctions dans l'entreprise et des infrastructures de production, auparavant centrées sur l'efficacité, les orientations prises sont désormais différentes. Ces derniers mois, plusieurs entreprises ont constaté qu'elles avaient pris des décisions s'avérant aujourd'hui risquées et, dans certains cas, leur ayant fait perdre de la valeur. L'aspect politique revient sur le devant de la scène. Autrefois évident, il avait récemment été relégué au second plan, voire négligé. Au sein de la direction, les CFO doivent s'assurer que les risques et considérations politiques sont pris en compte dans les décisions de l'entreprise, notamment vis-à-vis des sites de production de biens et de services, des relations avec les représentants politiques, des conséquences de campagnes marketing culturellement sensibles, etc.

Selon les CFO, les risques de change constituent à nouveau le principal problème pour les entreprises. Depuis des années, les entreprises suisses s'adaptent de mieux en mieux au franc suisse fort. Selon vous, existe-t-il cependant des variables d'ajustement pouvant permettre aux CFO d'accroître la résistance de leur entreprise à un franc fort ?

Je pense que l'une des grandes forces des entreprises suisses est leur capacité à évoluer positivement, tant de façon progressive que plus directe. Cela s'explique notamment par la force du franc suisse et les coûts de personnel élevés. Ces facteurs empêchent les entreprises de se reposer sur leurs acquis. Ce qui est efficace aujourd'hui ne le sera peut-être déjà plus demain, et les entreprises doivent faire attention à optimiser leurs coûts. Pour continuer à prospérer, toutes les entreprises suisses ont besoin de renouveler leurs produits, de proposer des services en accord avec les besoins des clients et de développer des modèles commerciaux innovants. Les CFO ont ainsi un rôle à jouer à ce sujet, en soutenant une culture d'entreprise autorisant l'expérimentation, le développement d'idées non conventionnelles et l'échec contrôlé.

Les prévisions des CFO suisses vis-à-vis des taux d'intérêt ont considérablement évolué dans l'enquête actuelle, des taux d'intérêt négatifs étant anticipés par une large majorité d'entre eux au cours des deux années à venir. Quelles conséquences pourrait avoir cette longue période de taux d'intérêt négatifs sur le financement des entreprises ?

Nous pouvons espérer que les responsables financiers continueront à profiter de ces sources de financement faciles. Ils doivent cependant s'opposer à une utilisation déraisonnée de cet argent bon marché. Le responsable financier doit être capable de résister au surendettement, à des échéances déséquilibrées ou à une exposition à des risques de change, qui pourrait fausser les calculs d'investissement. Par ailleurs, les CFO doivent se méfier des risques collatéraux liés à ces taux d'intérêt négatifs et pouvant impacter leur entreprise. Je pense ici notamment aux engagements de prévoyance professionnelle non couverts par la LPP. Les promesses positives de cette période de taux d'intérêt négatifs sur le financement des entreprises ont également des inconvénients que les CFO responsables doivent dès maintenant prendre en compte dans le tableau de risques de leur entreprise.

Contacts

Contacts



Jean-François Lagassé

Associé
Responsable du secteur
des services financiers
+41 58 279 81 70
Jlagasse@deloitte.ch



Alexandre Buga

Associé
Services Financiers
+41 58 279 80 49
abuga@deloitte.ch



Alessandro Miolo

Associé
Responsable Audit & Assurance
et du programme CFO
+41 58 279 72 27
amiolo@deloitte.ch

Auteurs



Dr. Michael Grampp

Research Director
et Chief Economist
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch
Suivez-moi sur Twitter
@michaelgrampp



Dennis Brandes

Economist et Research Manager
+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 NSE 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 2019. Tous droits réservés.