



Enquête de Deloitte auprès des CFO

Prévisions de croissance: toujours positives en Suisse, retour de la morosité en Europe

1^{er} 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
L'optimisme conjoncturel retombe	6
La récession n'est une source d'inquiétude qu'en dehors de Suisse (ou presque)	7
Des perspectives économiques en légère baisse...	8
... mais toujours positives en Suisse	9
Indicateurs des entreprises: des prévisions de chiffre d'affaires toujours positives	10
Des plans de recrutement inchangés en Suisse	11
Une reprise de l'insécurité	12
La peur d'un ralentissement de la demande s'accroît	13
Des taux d'intérêt négatifs attendus jusqu'en 2021	14
Stratégies et mesures	15
Interviews avec les lauréats du prix CFO of the Year 2019	16
Interview avec Adrian Widmer, Groupe Sika	17
Interview avec Stephan Zehnder, Groupe Bossard	19
Interview avec Tobias Knechtle, Groupe Valora	20
Contacts et auteurs	21



Points-clés de l'enquête suisse

Tout en restant positives, les prévisions pour l'économie et les entreprises suisses sont en recul par rapport à la dernière enquête d'automne. Les investissements et la recherche de personnel qualifié se poursuivent. Les risques géopolitiques, le ralentissement de la demande et la transformation numérique sont source d'inquiétude pour de nombreux responsables financiers.



65%
5 pp ▼

Malgré un recul, les perspectives économiques restent positives

sont optimistes quant aux perspectives financières de leur entreprise au cours des 12 prochains mois.



53%
26 pp ▼

Les perspectives conjoncturelles continuent à reculer, mais restent largement positives

jugent positivement les perspectives pour l'économie suisse au cours des 12 prochains mois.



35%
4 pp ▼

Les investissements et la recherche de personnel qualifié continuent

anticipent une augmentation des investissements dans les 12 prochains mois, contre 21% anticipant une baisse.



Accroissement du risque de ralentissement de la demande

Une faible demande intérieure est citée en deuxième position parmi les principaux risques pour les entreprises suisses. On retrouve en cinquième position une faible demande extérieure. Les risques géopolitiques restent en tête, le Brexit étant de plus en plus évoqué.

42%
0 pp ►

anticipent une augmentation des effectifs dans les 12 prochains mois, contre 22% anticipant une baisse. Les perspectives en Suisse contrastent ainsi avec le reste de l'Europe, où les perspectives d'emploi sont moins bonnes.



Transformation numérique: troisième risque et deuxième stratégie pour les entreprises

La transformation numérique est une source de risque avec l'arrivée de nouveaux modèles commerciaux, propices à la cybercriminalité et au développement de nouveaux concurrents et défis. Dans la même temps, une majorité des répondants mise sur la transformation numérique pour améliorer leur efficacité.



41%

Des taux d'intérêt négatifs jusqu'en 2021

anticipent des taux d'intérêts de référence négatifs auprès de la Banque nationale suisse dans les deux prochaines années, contre 31% anticipant des taux d'intérêt positifs. 28% anticipent des taux d'intérêts nuls.



Points-clés de l'enquête européenne

Retour de la morosité. Les perspectives de croissance reculent à nouveau en Europe. Cette dégradation se reflète dans la plupart des indicateurs et pour la majorité des pays interrogés. Malgré cette situation, les perspectives restent positives dans la plupart des pays. Quelques pays très pessimistes tirent la moyenne européenne vers le bas, en particulier le Royaume-Uni.



24%

1 pp ▼

Des perspectives économiques assombries

estiment que les perspectives financières de leur entreprise par rapport à la moyenne européenne sont meilleures qu'au trimestre précédent. 26% des répondants sont en revanche moins optimistes. Même s'il se fait avant tout sentir au Royaume-Uni, le pessimisme a également gagné les CFO allemands. Dans plus de la moitié des pays interrogés, la majorité des CFO restent malgré tout optimistes.



63%

1 pp ▲

Une insécurité élevée

jugent que l'insécurité de l'environnement économique et financier est élevée. L'insécurité est particulièrement élevée au Royaume-Uni, où elle atteint 96%.



36%

3 pp ▼

Les prévisions en matière d'investissements et d'embauche restent légèrement positives

anticipent une augmentation des investissements dans les 12 prochains mois, contre 27% anticipant une baisse.



60%

0 pp ►

De mauvaises perspectives de chiffre d'affaires et de marges, mais des valeurs malgré tout positives

anticipent une augmentation de leur chiffre d'affaires dans les 12 prochains mois, contre 21% anticipant une baisse.

32%

3 pp ▼

anticipent une augmentation des effectifs dans les 12 prochains mois, contre 29% anticipant une baisse. Dans la plupart des pays, les CFO anticipent une augmentation continue de leurs effectifs, avec toutefois moins d'optimisme qu'auparavant.

37%

5 pp ▼

anticipent une augmentation de leurs marges dans les 12 prochains mois, contre 31% anticipant une baisse. Les prévisions de marge sont donc inférieures aux prévisions de chiffre d'affaires, et la moyenne européenne est inférieure à la Suisse.



20%

4 pp ▼

Une plus faible appétence au risque

sont prêts à prendre plus de risques. L'appétence au risque continue à être faible. Elle trouve son plus haut niveau en Autriche, avec 39%. Elle n'atteint pas les deux chiffres en Turquie, en Islande et au Royaume-Uni et est à peine plus élevée en Allemagne, à 11%.

L'optimisme conjoncturel retombe

Les prévisions pour l'économie suisse reculent, mais restent nettement positives. Une nette majorité (53%) des CFO en Suisse sont optimistes vis-à-vis de la conjoncture du pays au cours des 12 prochains mois, contre seulement 10% de pessimistes. Le pourcentage d'optimistes était particulièrement élevé depuis fin 2016, atteignant 88% début 2018. La valeur actuelle reste malgré tout légèrement supérieure à la moyenne enregistrée depuis 2009 (51%) et le pourcentage de pessimistes reste nettement inférieur à la moyenne (18% depuis 2009).

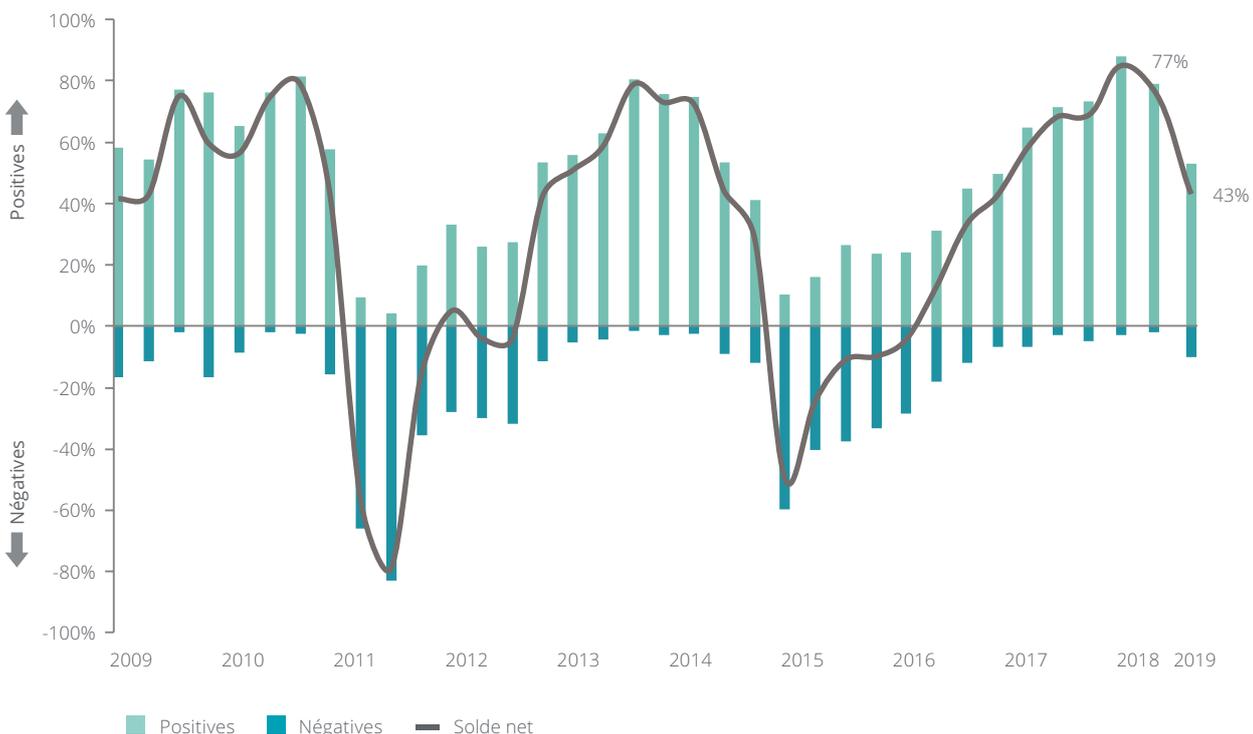
Même si l'incertitude a légèrement augmenté, les perspectives économiques restent plutôt positives pour les prochains trimestres. Par le passé, l'économie suisse a déjà démontré sa capacité à s'adapter aux changements et à innover rapidement. Un contexte économique favorable est cependant nécessaire pour y parvenir.

Adrian Widmer, CFO Sika Gruppe

On relève une tendance similaire au niveau des pronostics officiels de croissance du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. À 1,1%, les pronostics pour 2019 (mesurés en avril 2019) sont considérablement inférieurs à la croissance affichée l'année passée (2,5%). Pour 2020, une amélioration à 1,7% est toutefois attendue, ce qui correspond précisément à la croissance moyenne réalisée par l'économie suisse depuis 2011 et la fin de la crise financière.

Graphique 1. Prévisions conjoncturelles en Suisse

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

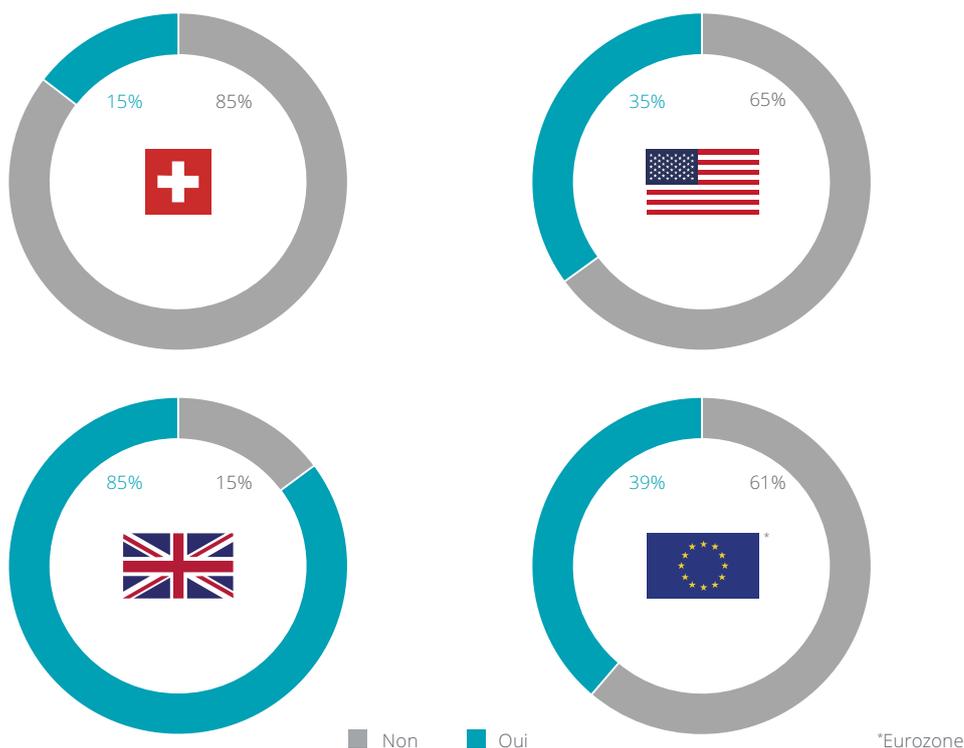


La récession n'est une source d'inquiétude qu'en dehors de Suisse (ou presque)

Pour les CFO suisses, les prévisions en matière de récession au cours des deux prochaines années sont similaires aux prévisions économiques: moins bonnes que lors de l'enquête précédente, mais malgré tout positives. 15% s'attendent une période de récession, une valeur qui n'avait pas été atteinte depuis fin 2015. Une grande majorité des CFO ne s'attendent toutefois à aucune récession et, par rapport aux prévisions des CFO suisses pour l'étranger, les prévisions sur le territoire national sont optimistes. 35% anticipent ainsi une période de récession aux États-Unis, 39% dans la zone euro et 85% au Royaume-Uni. Toutes les valeurs concernant le Royaume-Uni dans cette enquête, aussi bien du côté des CFO suisses que de leurs homologues britanniques, sont susceptibles d'être fortement influencées par l'incertitude liée au Brexit. À l'échelle européenne, les CFO suisses restent les plus optimistes vis-à-vis de leur propre pays. Seuls les CFO de Norvège (1%), d'Espagne, du Luxembourg (8%) et de Pologne (10%) se veulent plus optimistes quant à l'éventualité d'une récession (dans une période de 18 mois, plus courte qu'en Suisse).

La majorité des CFO suisses estiment également qu'une période de récession touchant l'un des principaux partenaires commerciaux de la Suisse ne se répercuterait pas forcément sur l'économie du pays. Ce serait assurément un défi pour la Suisse, en particulier si la zone euro, son principal partenaire commercial, était touchée, notamment en raison des fluctuations monétaires qui en découleraient. Mais la Suisse a réussi à surmonter des défis similaires par le passé, par exemple en 2012/2013: alors que l'économie de la zone euro s'était contractée pendant deux années consécutives, la croissance avait continué en Suisse, à respectivement 1 et 1,9%. Les CFO de la zone euro partagent l'avis de leurs homologues suisses quant à la probabilité d'une récession dans leur zone: 35% s'y attendent. En revanche, les CFO européens sont plus optimistes que les CFO suisses vis-à-vis de la situation aux États-Unis: seulement 20% anticipent une période de récession.

Graphique 2. Prévisions en matière de récession au cours des deux prochaines années pour les CFO suisses



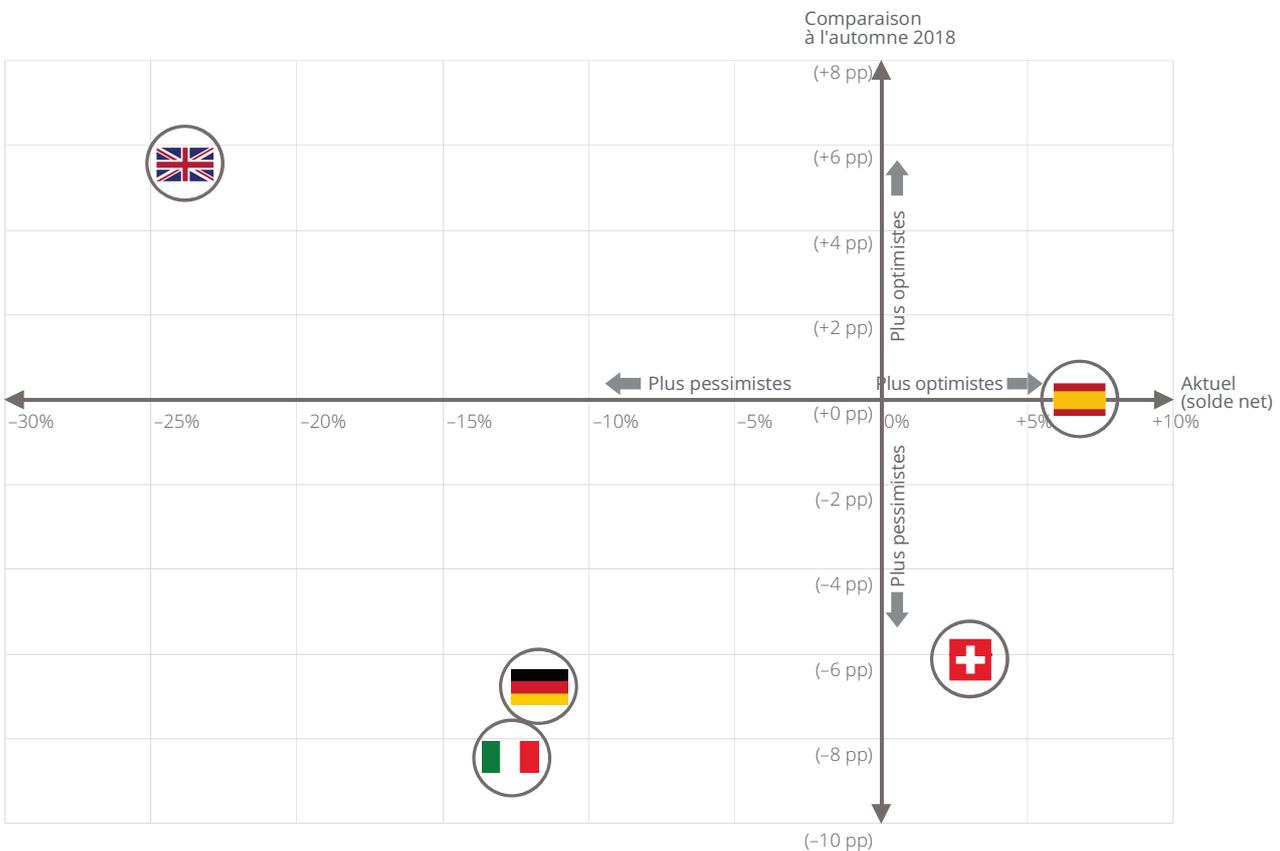
Des perspectives économiques en légère baisse...

Par rapport au trimestre précédent, les perspectives économiques continuent à reculer, aussi bien en Suisse que dans la plupart des pays européens interrogés. En Suisse, une petite majorité est plus optimiste qu'au trimestre précédent: 26%, contre 23% de CFO pessimistes à ce sujet. Le solde net de 3% qui en découle atteint son niveau le plus faible depuis fin 2015.

Le solde net reste malgré tout meilleur en Suisse que dans la moyenne des pays européens (-2%). En Allemagne, il a diminué de 7 points de pourcentage, à -12%, tandis qu'il en a perdu 8 en Italie, atteignant -13%. Le solde net au Royaume-Uni est en hausse de 6 points de pourcentage. C'est la seule amélioration présente dans les résultats de l'enquête britannique. Le solde net du Royaume-Uni reste toutefois très négatif, à -24%. Seuls 14 % des CFO britanniques se montrent plus optimistes qu'au trimestre précédent (38% sont plus pessimistes).

Graphique 3. 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



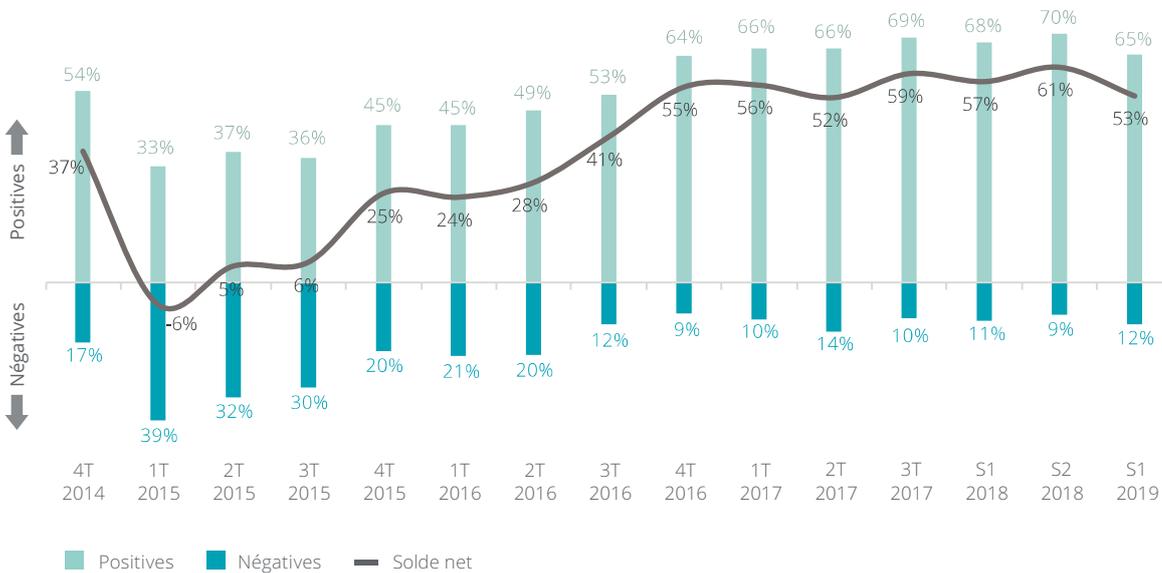
... mais toujours positives en Suisse

Même si un léger recul est à noter, les perspectives économiques pour les 12 prochains mois sont toujours jugées positives par une majorité des CFO suisses. Près de deux tiers d'entre eux se montrent optimistes, contre 70% à l'automne. Un grand nombre de CFO sont ainsi plus optimistes pour les perspectives de leur propre entreprise que pour l'économie suisse en général. Dans une certaine mesure, on note ainsi une certaine décorrélation entre les perspectives économiques et les perspectives conjoncturelles.

En conséquence, même si cette dégradation des perspectives conjoncturelles peut sembler dramatique, les perspectives des entreprises restent malgré tout encourageantes.

Graphique 4. Perspectives financières des entreprises en Suisse

Selon vous, comment se présentent les perspectives financières de votre entreprise au cours des 12 prochains mois?



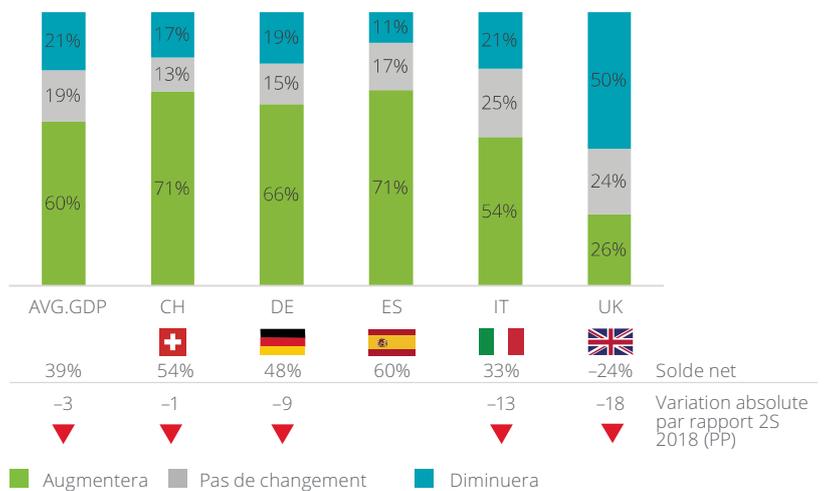
Indicateurs des entreprises: des prévisions de chiffre d'affaires toujours positives

L'analyse des indicateurs des entreprises permet de confirmer l'optimisme général, quoique modéré. La situation reste donc favorable dans la plupart des pays, malgré un léger recul depuis l'automne 2018. Seul un faible pourcentage des pays interrogés se veulent très pessimistes et tirent la moyenne européenne vers le bas. C'est notamment le cas du Royaume-Uni. Les prévisions de chiffre d'affaires restent majoritairement positives, aussi bien en Suisse qu'en Europe. En Suisse, 71% des CFO s'attendent à une augmentation de chiffre d'affaires dans les 12 prochains mois. En Allemagne, ce pourcentage est légèrement plus faible, avec 66% des CFO. Dans la moyenne européenne, 60% des CFO se montrent optimistes. Dans la plupart des pays interrogés, une majorité des CFO prévoient ainsi une augmentation du chiffre d'affaires de leur entreprise. Avec un solde net de 60%, l'Espagne s'établit comme le pays le plus optimiste parmi les grandes économies. Le Royaume-Uni fait figure d'exception, le pays affichant à nouveau les prévisions les plus défavorables. Les incertitudes liées au Brexit continuent en effet à avoir des répercussions négatives. Seuls 26% des CFO au Royaume-Uni prévoient une augmentation de chiffre d'affaires, contre 50% prévoyant une baisse. Le solde net qui en résulte (-24%) est de loin le plus bas de tous les pays interrogés. Les prévisions de chiffre d'affaires des entreprises britanniques restent cependant assez bonnes, car pour les autres indicateurs, moins de 10% des CFO britanniques affichent des prévisions positives.

Les prévisions de marge sont moins bonnes que les prévisions de chiffres d'affaires. Le solde net est bien inférieur, en net recul par rapport à l'automne 2018, aussi bien en Suisse que dans l'ensemble des pays européens. Dans les deux cas, le solde net reste malgré tout positif, avec un net avantage pour la Suisse. Malgré un franc suisse fort, les CFO suisses sont en effet plus optimistes sur le sujet des marges que de nombreux pays européens, y compris l'Allemagne. Comme évoqué précédemment, les valeurs relevées au Royaume-Uni sont particulièrement négatives et tirent la moyenne européenne vers le bas: seulement 5% des CFO britanniques s'attendent à une augmentation des marges, contre 68% s'attendant à une diminution.

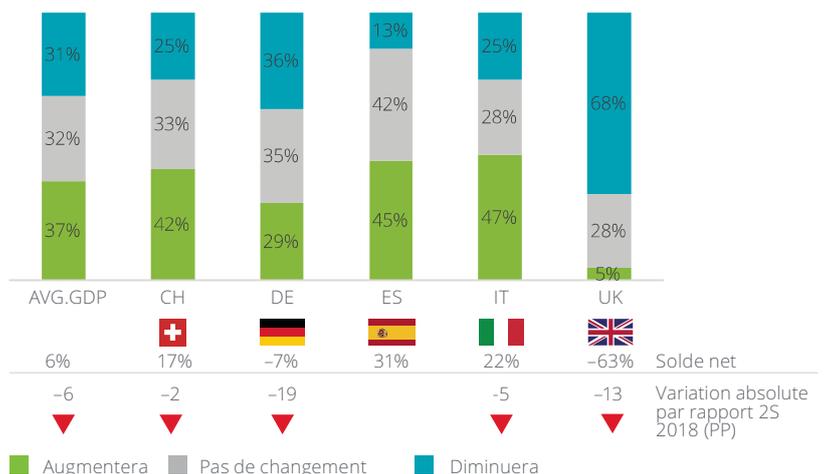
Graphique 5. Comparaison des prévisions de chiffre d'affaires en Europe

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. L'Espagne n'a pas participé à l'enquête précédente



Graphique 6. 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. L'Espagne n'a pas participé à l'enquête précédente

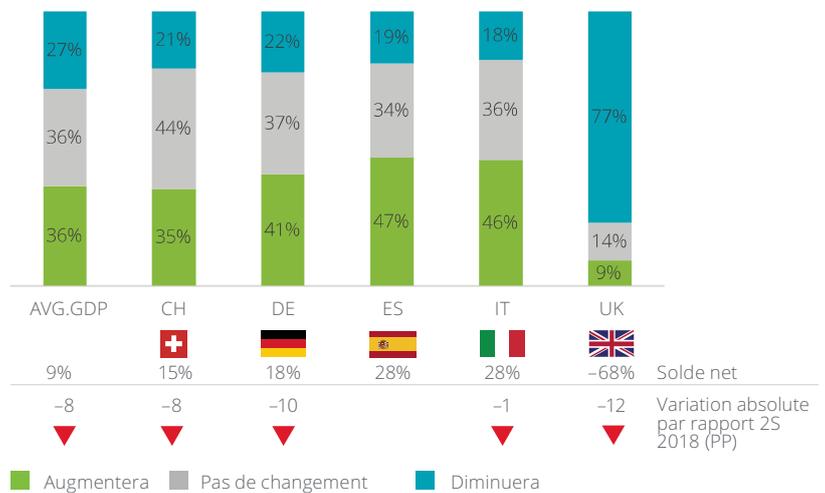


Des plans de recrutement inchangés en Suisse

En léger recul, les prévisions d'investissement sont supérieures aux prévisions de marge et restent positives, aussi bien en Suisse que dans la moyenne européenne. En général, les entreprises restent prêtes à investir, mais à un niveau inférieur à l'année dernière. Dans la plupart des pays se dégagent des majorités qui anticipent une augmentation des investissements, même si ceux-ci sont réduits et moins importants qu'à l'automne dernier. La moyenne européenne se limite à un seul chiffre à cause, comme précédemment, de quelques pays très pessimistes, en particulier le Royaume-Uni. Mais les CFO en Finlande, Islande et Turquie sont eux aussi majoritairement sceptiques vis-à-vis des investissements au cours des 12 prochains mois.

Graphique 7. Comparaison des prévisions en matière d'investissement en Europe

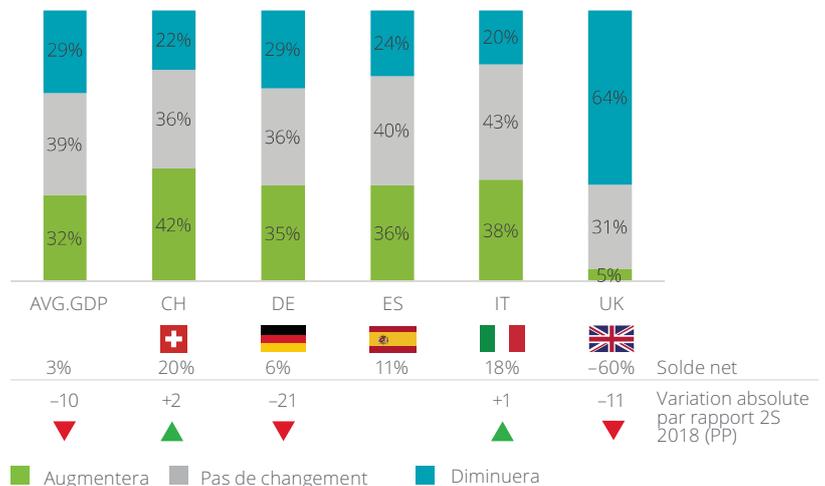
Pourcentage des CFO qui s'attendent à une augmentation/diminution des investissements de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, résultats pour les pays européens sélectionnés. L'Espagne n'a pas participé à l'enquête précédente



Les prévisions relatives aux effectifs salariés sont légèrement inférieures aux prévisions en matière d'investissements et le recul par rapport à l'enquête précédente s'intensifie. Pour la deuxième fois consécutive, la tendance est différente en Suisse: le solde net des prévisions relatives aux effectifs salariés a augmenté depuis l'enquête précédente et se situe au-dessus de la moyenne européenne. Les entreprises suisses prévoient toujours de renforcer leurs effectifs (solde net de 20%). Cette tendance est confirmée par les prévisions du SECO sur le chômage en Suisse, qui avance un recul à 2,4% cette année. Dans la plupart des pays, une majorité des CFO anticipent une augmentation des effectifs salariés. Celle-ci devrait toutefois être considérablement moins importante que par le passé. En Allemagne, où le taux de chômage a sensiblement diminué au cours des dernières années, le solde net a ainsi reculé de 21 points de pourcentage, pour atteindre 6%.

Graphique 8. 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'Espagne n'a pas participé à l'enquête précédente

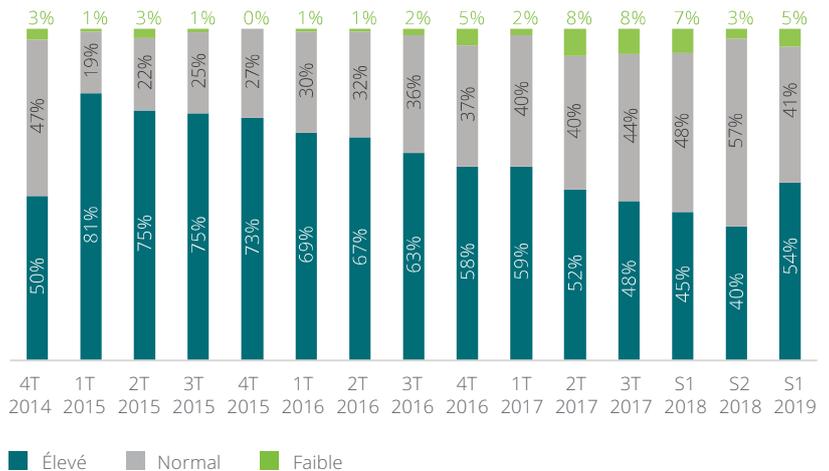


Une reprise de l'insécurité

Assiste-t-on à un retour de l'insécurité perçue par les CFO dans les domaines financiers et économiques? Celle-ci est de nouveau en augmentation en Suisse, une première depuis le premier trimestre 2015. Une augmentation considérable (plus 14 points de pourcentage) et une analyse partagée par les CFO de la plupart des pays interrogés. Dans certains pays, l'insécurité est encore bien plus présente. C'est en effet le cas de l'Allemagne (91%) et du Royaume-Uni (96%), où presque tous les CFO jugent le niveau d'insécurité élevé (formulation de la question légèrement différente).

Graphique 9. Insécurité perçue par les CFO suisses

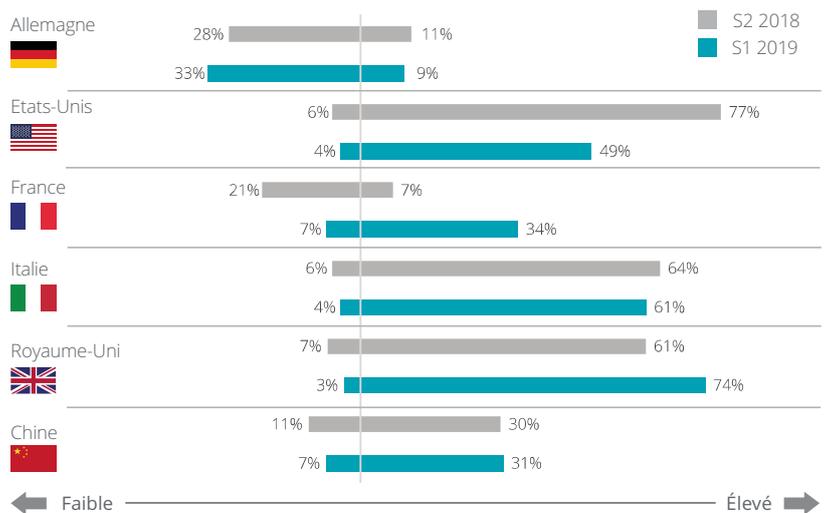
Comment jugez-vous le niveau actuel d'insécurité dans l'environnement économique et financier?



Du point de vue des CFO en Suisse, le Royaume-Uni remplace les États-Unis en tête des principaux partenaires commerciaux en proie à une insécurité politique. Les incertitudes liées au Brexit viennent renforcer des valeurs déjà élevées alors que l'apaisement temporaire des tensions commerciales aux États-Unis et la fin du «shutdown» du gouvernement ont donné permis de rassurer les CFO. La poursuite des manifestations et l'échec des réformes entreprises en France ont fait décoller le degré d'insécurité vis-à-vis du pays. L'Italie reste considérée comme très incertaine, ce qui n'a rien d'étonnant suite au retour de la récession et à l'absence de réformes structurelles. Vu de Suisse, l'Allemagne reste le seul partenaire commercial de premier plan où l'insécurité reste contenue.

Graphique 10. Risques chez les partenaires commerciaux de la Suisse

Évaluation par les CFO suisses du niveau d'insécurité politique chez les principaux partenaires commerciaux de la Suisse



En tant qu'entreprise internationale, nous ressentons depuis longtemps ces évolutions et les défis qui les accompagnent. Cependant, un tel environnement est aussi générateur d'opportunités de croissance. Des opportunités que nous souhaitons exploiter.

Stephan Zehnder, CFO Bossard Gruppe

La peur d'un ralentissement de la demande s'accroît

Quels sont les facteurs d'incertitude pour les CFO suisses? Les risques géopolitiques reprennent la tête de ce classement (après avoir occupé la deuxième place dans l'enquête précédente) et l'ombre du Brexit plane de plus en plus sur les CFO. De la même façon, les inquiétudes liées à un ralentissement de la demande intérieure sont dans tous les esprits, notamment en Suisse, et arrivent en deuxième place. Le ralentissement de la demande extérieure figure également parmi les cinq risques les plus mentionnés. Loin d'être une opportunité, la transformation numérique est souvent considérée comme un risque, notamment à cause de la cybercriminalité et de l'arrivée de nouveaux concurrents et modèles commerciaux. Au contraire, le taux du franc suisse n'est plus aussi redouté, les entreprises suisses semblant avoir fait le nécessaire pour s'y adapter. Dans d'autres pays européens, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est souvent citée parmi les principaux risques, par exemple en Allemagne. Comme en Italie, les CFO de nombreux pays considèrent le ralentissement de la demande comme le principal risque. D'autres problèmes ont été évoqués en Turquie (la volatilité des taux de change y est le premier risque) et au Royaume-Uni (Brexit).

L'insécurité perçue par les CFO britanniques se répercute sur leur appétence au risque. Déjà faible en automne, elle a continué à se contracter en moyenne et dans la plupart des pays interrogés, restant envisageable pour une minorité des CFO. La Turquie présente la proportion la plus faible de CFO prêts à prendre des risques (4%), suivie par l'Islande (8%) et le Royaume-Uni (9%). Le constant est le même en Allemagne (11%) alors qu'ils sont presque deux fois plus en Suisse (21%), légèrement au-dessus de la moyenne européenne. Le ralentissement par rapport à l'enquête précédente est toutefois considérable, la proportion de CFO prêts à prendre des risques ayant baissé de 18 points de pourcentage: le recul le plus important en Suisse depuis le quatrième trimestre 2014.

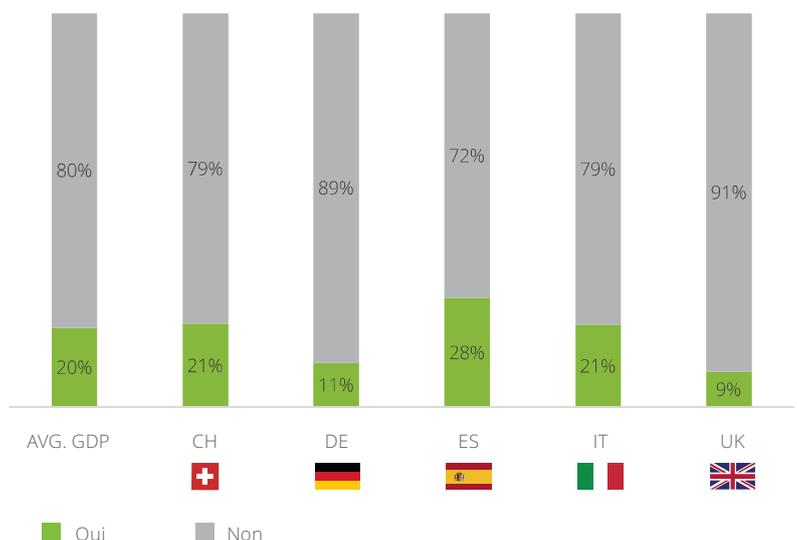
Graphique 11. Risques pour les entreprises suisses

Pour votre entreprise, quels sont les principaux risques internes et/ou externes au cours des 12 prochains mois? Indication de 3 risques au maximum

	Rang	Risque
	1	Risques géopolitiques
	2	Baisse de la demand
	3	Numérisation/progrès technologique
	4	Réglementations
	5	Demande externe
	6	Pression sur les prix/coûts/marges
	7	Barrières commerciale
	8	Pénurie de main d'oeuvre qualifiée
	9	Risques de change
	10	Problèmes internes

Graphique 12. Comparaison des prévisions en matière d'appétence au risque en Europe

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

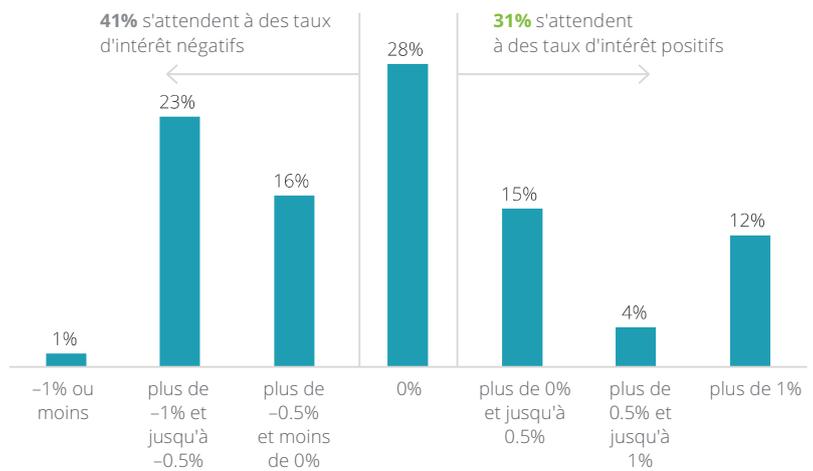


Des taux d'intérêt négatifs attendus jusqu'en 2021

Une majorité de CFO suisses anticipe des taux d'intérêt négatifs pendant au moins deux ans. 41% prévoient ainsi des taux d'intérêt négatifs, 31% des taux d'intérêt positifs et 28% des taux d'intérêt nuls. La Réserve fédérale des États-Unis et la Banque centrale européenne ont repoussé toute action jusqu'à nouvel ordre (au moins jusqu'à fin 2019 pour la BCE). Compte tenu de la force du franc suisse, la Banque nationale suisse ne sera pas en mesure d'agir sur les taux d'intérêt jusqu'à nouvel ordre.

Graphique 13. Prévisions de taux d'intérêt en Suisse

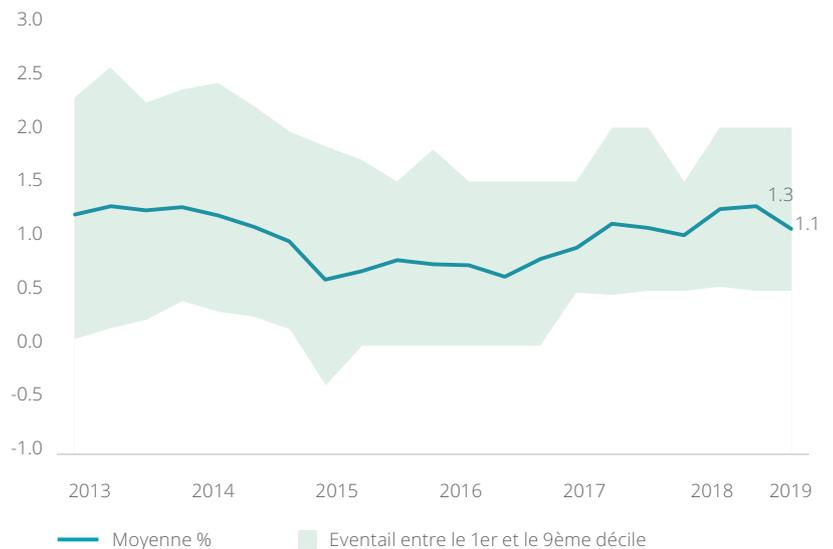
Quels taux d'intérêt de référence anticipez-vous d'ici deux ans (valeur médiane de la fourchette ciblée par la Banque nationale suisse)?



Selon les CFO suisses, les prévisions d'inflation devraient légèrement diminuer d'ici deux ans. À 1,1%, elles sont proches des prévisions à long terme réalisées en 2010: 1,2%. Les prévisions sont au plus bas dans tous les pays interrogés. Les CFO allemands prévoient par exemple une inflation de 1,7%, contre 1,5% en moyenne pour la zone euro. C'est en Turquie que les prévisions d'inflation sont les plus fortes, à 19%.

Graphique 14. Prévisions en matière d'inflation

Prévisions en matière d'inflation à deux ans pour les entreprises suisses, moyenne et amplitude des prévisions entre le premier et le neuvième décile



Stratégies et mesures

Comment les CFO s'adaptent-ils à ces défis? Les CFO suisses misent en majorité sur des stratégies d'expansion: la plupart évoquent une croissance organique et l'introduction de nouveaux produits ou services parmi leurs stratégies de croissance. La transformation numérique est importante pour la quasi-totalité des entreprises interrogées, aussi bien pour mettre en place des stratégies de croissance que des programmes d'optimisation. L'évolution des modèles commerciaux est importante pour plus de la moitié des entreprises, ce qui est certes élevé, mais en retrait par rapport aux autres stratégies majeures.

La même tendance se dessine lorsqu'on interroge les CFO sur les mesures les plus efficaces pour protéger leur entreprise des retombées d'une éventuelle crise économique. Les deux facteurs les plus mentionnés en Suisse sont une amélioration de la rentabilité économique (réduction des coûts) et l'utilisation accrue de la technologie, souvent en association avec un gain de productivité permis par la transformation numérique. L'utilisation de la transformation numérique comme levier de croissance et une évolution des modèles commerciaux ont également été mentionnées, mais moins fréquemment, tout comme les programmes orientés client. Au contraire, les CFO européens ont plutôt tendance à miser (formulation de la question légèrement différente) sur les mesures orientées client, au détriment de l'intégration de technologies de pointe. Ces réponses montrent que le potentiel de la transformation numérique est encore trop peu exploité, aussi bien en Suisse qu'en Europe.

Nous avons déjà prouvé la capacité de résistance de notre modèle commercial au cours des dernières années. L'une des principales missions d'un CFO est de garantir l'efficacité de la stratégie financière et de la structure des capitaux.

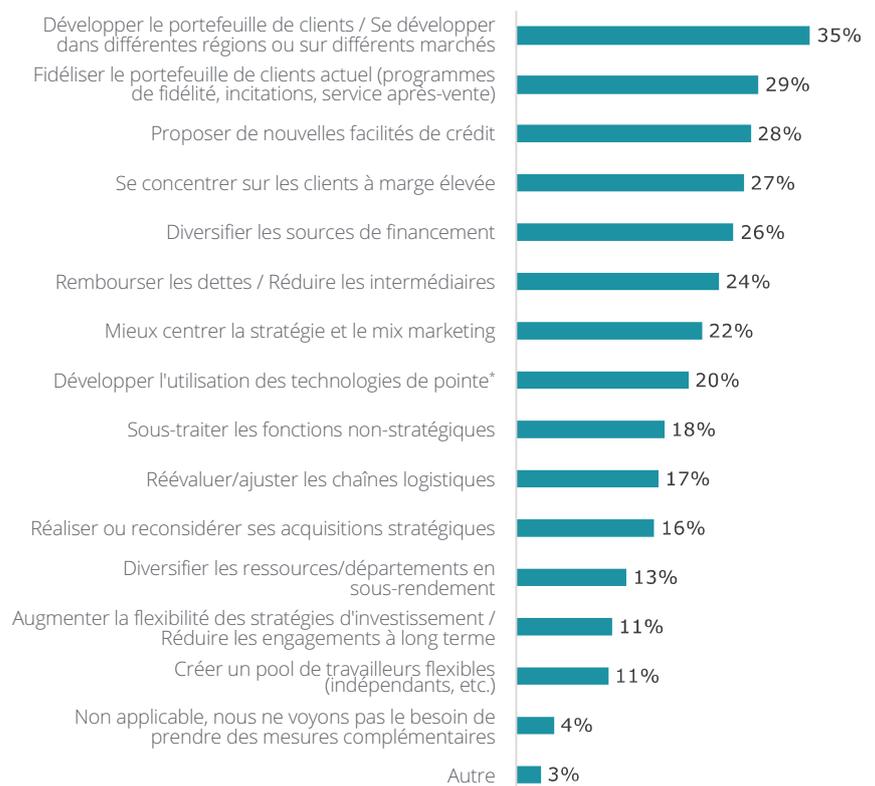
Graphique 15. Stratégies d'entreprise

Dans quelle mesure les stratégies suivantes sont-elles envisagées par votre entreprise au cours des 12 prochains mois? Part en % d'avis importants et très importants



Graphique 16. Mesures visant à renforcer les entreprises

Quelles sont les principales mesures prises afin de rendre votre entreprise plus résistante à une éventuelle dégradation de l'environnement économique? Plusieurs réponses possibles, saisie de texte suisse



* (analyse prédictive, Internet des objets, réalité augmentée / virtuelle, robotique, impression 3D, Cloud...)

Interviews avec les lauréats du prix CFO of the Year 2019



Comment les développements décrits précédemment affectent-ils les entreprises suisses, et avec quelles disparités? Les trois lauréats du prix CFO of the Year 2019 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 2019, les lauréats sont :

Stephan Zehnder, Bossard Holding AG

Adrian Widmer, Sika AG

Tobias Knechtle, Valora Holding AG

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-2019/cfo-of-the-year-award/>

Interview avec Adrian Widmer, Groupe Sika

CFO of the Year 2019 | Catégorie SMIEXP

Présentation :

Adrian Widmer a étudié l'économie à l'Université de Zurich. Il a ensuite occupé divers postes chez Textron Inc. aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2000, il accepte le poste de Manager Corporate Finance, division Chimie de construction, au sein de la société suisse Degussa, avant d'en devenir le CFO quelques années plus tard. De 2005 à 2007, il occupe le rôle de Directeur des systèmes de construction pour l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche chez BASF (Degussa). Adrian Widmer rejoint Sika en 2007 en tant que Contrôleur de gestion avant de se voir confier deux ans plus tard la responsabilité des activités F&A à l'international. Désormais CFO, Adrian Widmer est membre du Comité de direction depuis 2014. Adrian Widmer a contribué à la réussite de l'entreprise grâce à une gestion financière pertinente, à la mise en place d'une stratégie de croissance dynamique, à des acquisitions variées ainsi qu'à des mesures financières ayant permis de résoudre un différend entre les actionnaires.



Comment jugez-vous les perspectives économiques pour la Suisse ? Et pour vos principaux partenaires commerciaux ?

La croissance économique a été relativement stable et diffuse au premier trimestre. La tendance au ralentissement observée en fin d'année ne s'est pas poursuivie et les capacités des entreprises sont revenues à la normale. Même si l'incertitude a légèrement augmenté, les perspectives économiques restent plutôt positives pour les prochains trimestres. Par le passé, l'économie suisse a déjà démontré sa capacité à s'adapter aux changements et à innover rapidement. Un contexte économique favorable est cependant nécessaire pour y parvenir.

Sika réalise plus de 90% de son chiffre d'affaires en dehors de la Suisse, l'industrie du bâtiment étant avant tout une activité locale. Les États-Unis, l'Allemagne, la Chine, la France, le Royaume-Uni ainsi que le Japon sont ainsi nos principaux marchés, représentant près de 45% de notre chiffre d'affaires. Nous sommes en outre présents dans plus de 100 pays avec nos filiales locales.

Droits de douane, guerre commerciale, guerre technologique. Le ton est monté d'un cran. Comment votre entreprise ressent-elle ces changements ? Selon vous, l'environnement international s'est-il dégradé ?

Les relations internationales se sont tendues et le degré d'incertitude est monté dans certains domaines. Mais je préfère ne pas parler d'une dégradation de l'environnement économique pour le moment. Sika s'appuie sur une stratégie globale reposant sur cinq piliers et soutenue par des zones de croissance structurelles basées sur des mégatendances. Nous sommes donc dans une position propice à la croissance, malgré un environnement économique légèrement moins favorable. Comme évoqué précédemment, notre présence dans plus de 100 pays par l'intermédiaire de nos filiales nous permet de conserver un certain équilibre. En outre, nos activités de maintenance et d'entretien nous permettent généralement de compenser les périodes de fluctuation dans la construction d'infrastructures et de bâtiments neufs.

L'environnement économique pourrait redevenir plus incertain. Que peuvent faire les CFO pour renforcer leur entreprise ?

Plus l'environnement économique est incertain, et plus il est important de préserver l'agilité et la capacité d'action des entreprises. C'est la mission principale du comité de direction. Le CFO joue un rôle essentiel dans divers domaines, notamment la gestion des risques, qui permet d'adapter ses sources de financement aux risques éventuels, l'implémentation de processus d'amélioration continue et la mise en place d'un niveau de transparence élevé, favorisant les prises de décision rapides et efficaces.

Quelles sont les innovations digitales mises en place par votre entreprise dont vous êtes particulièrement fier ?

La transformation numérique est vouée à avoir un impact de plus en plus important sur notre chaîne de création de valeur et l'ensemble de notre économie. Cela concerne tous les aspects de l'industrie du bâtiment et du cycle de vie d'un bâtiment, de la conception à l'entretien régulier en passant par une construction intelligente. Le processus d'impression 3D développé par Sika permet notamment de produire des éléments en béton plus variés, plus rapidement et avec plus de précision. Tout repose sur une tête d'impression brevetée, qui mélange divers additifs avec des mortiers spéciaux à séchage rapide afin de permettre « l'impression » immédiate de la couche suivante. Même si les premiers projets commerciaux n'en sont qu'à leurs débuts, cette technologie qui s'appuie sur notre savoir-faire aidera à révolutionner l'industrie de la construction.

Interview avec Stephan Zehnder, Groupe Bossard

CFO of the Year 2019 | Catégorie SPI sans SMIEXP

Présentation :

Avant de rejoindre Bossard, Stephan Zehnder a occupé divers postes à caractère financier dans plusieurs entreprises internationales. Il est arrivé chez Bossard en 1996 en tant que Contrôleur de gestion au sein de l'équipe Corporate Finance. De 1998 à 2004, il a pris les rênes de l'activité de contrôle du Groupe. Ayant joué un rôle considérable sur le développement de l'entreprise, il a été nommé CFO du Groupe Bossard en 2005. Au cours de cette période, il a notamment accompagné l'entreprise dans l'augmentation de son capital et dans l'acquisition de petites et moyennes entreprises, en accord avec la stratégie de croissance de Bossard.



Comment jugez-vous les perspectives économiques pour la Suisse ? Et pour vos principaux partenaires commerciaux ?

L'un des principaux indicateurs pour nous est l'évolution de l'indice des directeurs d'achat (PMI). Ces derniers mois, nous avons vu celui-ci se rapprocher de la barre des 50% chez nos principaux partenaires commerciaux, mais également en Suisse, ce qui indique un ralentissement de la dynamique de croissance. Une évolution que nous ressentons déjà, sous diverses formes.

Droits de douane, guerre commerciale, guerre technologique. Le ton est monté d'un cran. Comment votre entreprise ressent-elle ces changements ? Selon vous, l'environnement international s'est-il dégradé ?

De façon générale, ce genre de situations génère des incertitudes et des obstacles au commerce et à l'investissement, avec des conséquences négatives pour la production industrielle et, en retour, pour nos clients. En tant qu'entreprise internationale, nous ressentons depuis longtemps ces évolutions et les défis qui les accompagnent. Cependant, un tel environnement est aussi générateur d'opportunités de croissance. Des opportunités que nous souhaitons exploiter.

L'environnement économique pourrait redevenir plus incertain. Que peuvent faire les CFO pour renforcer leur entreprise ?

Pendant les bonnes périodes, il est nécessaire de se préparer aux situations moins favorables. La gestion du fonds de roulement net ainsi que le niveau de financement propre et d'endettement sont des thèmes récurrents. Nous avons à ce sujet des indicateurs clairs nous permettant de connaître notre marge de manœuvre. Même lorsque la mer devient agitée, nous devons nous assurer d'avoir les moyens de rester à flot.

Quelles sont les innovations digitales mises en place par votre entreprise dont vous êtes particulièrement fier ?

Grâce à nos solutions de logistique Smart Factory, nous disposons d'un système unique de gestion des marchandises qui déclenche automatiquement les commandes grâce à des capteurs de mouvement. La dernière nouveauté est la gestion du dernier kilomètre, qui nous permet de gagner du temps en automatisant et optimisant les flux internes de marchandises entre notre entrepôt central et les postes de montage.

Interview avec Tobias Knechtle, Groupe Valora

CFO of the Year 2019 | Catégorie CFO Forum Schweiz – CFO

Présentation :

Après avoir étudié l'économie d'entreprise à l'Université de Berne, Tobias Knechtle a occupé divers postes à vocation internationale chez Nestlé, The Boston Consulting Group et la société d'investissement privé Cinven. Entre 2009 et 2014, il a été Senior Vice President Finance au sein du Groupe Kudelski, en charge notamment des F&A et du contrôle de gestion. CFO depuis 2014, Tobias Knechtle fait partie du comité de direction du Groupe Valora. À ce titre, il est également responsable de la transformation des activités, des ressources humaines, des relations avec les investisseurs et des activités de F&A du Groupe. Tobias Knechtle a permis à Valora de se recentrer sur son cœur de métier, de s'imposer en tant que leader dans le domaine de la foodvenience (plats préparés) et de se conforter sa position sur les marchés financiers.



Comment jugez-vous les perspectives économiques pour la Suisse ? Et pour vos principaux partenaires commerciaux ?

Nous continuons à miser sur un environnement économique favorable dans nos deux principaux marchés, la Suisse et l'Allemagne. La tendance est à une consommation plus pratique et en dehors du foyer et il est essentiel pour nous de répondre à ces changements. Les raisons sont diverses : mobilité accrue, foyers plus petits et évolution des modes de vie. Celles-ci influencent directement notre cœur de métier et notre réseau de points de vente, concentré sur les axes de circulation stratégiques. Nous prévoyons en outre une augmentation de la demande en produits de boulangerie, et ce, dans divers marchés, notamment aux États-Unis. Nous renforçons considérablement nos capacités de production dans ce but.

Droits de douane, guerre commerciale, guerre technologique. Le ton est monté d'un cran. Comment votre entreprise ressent-elle ces changements ? Selon vous, l'environnement international s'est-il dégradé ?

Valora a l'avantage de s'appuyer majoritairement sur un réseau local et, à l'exception de quelques produits internationaux standardisés, de miser sur les produits locaux. Nous disposons également d'un atelier de production aux États-Unis afin de répondre à la demande élevée en produits de boulangerie. Cela nous permet de ne pas subir l'influence des éventuels droits de douane.

L'environnement économique pourrait redevenir plus incertain. Que peuvent faire les CFO pour renforcer leur entreprise ?

Nous avons déjà prouvé la capacité de résistance de notre modèle commercial au cours des dernières années. L'une des principales missions d'un CFO est de garantir l'efficacité de la stratégie financière et de la structure des capitaux. Dans ces conditions, il est primordial de continuer à profiter de l'environnement financier positif et de disposer de la flexibilité nécessaire pour répondre aux opportunités qui se présentent. Valora veut poursuivre sa croissance et va continuer à investir dans les nouvelles solutions et technologies. Et nous surveillons naturellement les éventuelles acquisitions qui pourraient nous permettre de compléter notre offre. Enfin, le CFO doit s'assurer de la bonne santé interne de l'entreprise, identifier les possibilités d'amélioration avec son équipe et les mettre en application, qu'il s'agisse d'optimiser les processus ou de bénéficier de la transformation numérique en interne.

Quelles sont les innovations digitales mises en place par votre entreprise dont vous êtes particulièrement fier ?

L'arrivée de deux nouveaux formats début avril : la box avec et notre laboratoire d'innovation avec X. Ceux-ci s'appuient fortement sur la technologie et fonctionnent sans aucun passage en caisse. Les clients n'ont qu'à télécharger une application qui fait office de clé numérique en magasin. Il leur suffit ensuite de scanner les produits et de payer en sortant. C'est une expérience d'achat totalement innovante. Les clients sont très enthousiastes.

Contacts et auteurs

Contacts

Jean-François Lagassé

Associé
Responsable Suisse romande
+41 58 279 81 70
jlagasse@deloitte.ch



Alexandre Buga

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



Alessandro Miolo

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



Auteurs

Dr. Michael Grampp

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



Dennis Brandes

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



Remerciements

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

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

Participation à notre étude et accès aux précédentes enquêtes

Si vous souhaitez participer à notre étude, ou recevoir des exemplaires supplémentaires de ce rapport, nous vous invitons à nous écrire à cfosurvey@deloitte.ch

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

Notes

Notes

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

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

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