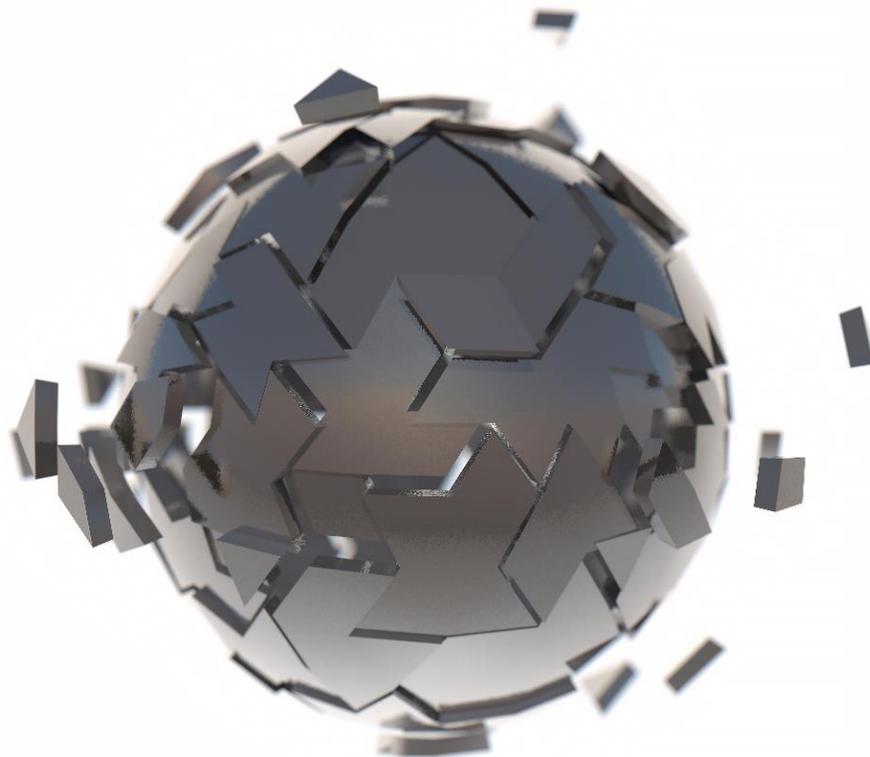


# Deloitte.



## Enquête de Deloitte auprès des CFO Résoudre la crise avec succès

1er semestre 2020 | Résultats de l'enquête menée en Suisse



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*

# Table des matières

1. Points-clés de l'enquête suisse	3
2. Les perspectives économiques s'effondrent	4
3. Les perspectives des entreprises au plus bas	5
4. Un degré d'incertitude exceptionnellement très élevé	8
5. Réussir à surmonter la crise	10
6. Contacts	13

## À propos de l'enquête Deloitte auprès des CFO

La 38e CFO Survey en Suisse a été réalisée en ligne entre les 2 et 30 mars dans des circonstances exceptionnelles. La période d'enquête a été divisée en deux phases : celle qui a précédé les mesures de grande envergure du Conseil fédéral du 13 mars et celle qui a suivi. Ces mesures comprenaient des fermetures d'écoles et des restrictions plus larges sur les rassemblements et les déplacements qui ont eu des répercussions sur l'activité économique du pays. Les réponses sont parfois très différentes entre les deux périodes.

Malgré cette situation exceptionnelle, 90 CFO représentant tous les grands secteurs de l'économie, issus tant de sociétés cotées que non cotées, y ont participé. Nous tenons à remercier tous les participants pour leur engagement. Pour réussir à publier la présente édition à temps, nous n'avons pas inclus les résultats de l'enquête menée auprès des CFO à l'échelle européenne. Ces données pourront être consultées après leur publication le 9 avril à l'adresse suivante : [www.deloitte.com/europeancfosurvey](http://www.deloitte.com/europeancfosurvey)

## Note sur la méthodologie

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

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

# 1. Points-clés de l'enquête suisse



Les perspectives économiques des CFO s'effondrent. Seuls 11 % d'entre eux s'attendent à une amélioration au cours des douze prochains mois, tandis que 64 % prévoient une détérioration. Les anticipations de récession pour les deux prochaines années montent en flèche, tant pour la Suisse que pour les États-Unis, la zone euro et le Royaume-Uni.



Les derniers mois ont été difficiles, tout comme le seront les prochains mois. L'ensemble des chiffres clés des entreprises enregistrent leur plus bas niveau. Les directeurs financiers sont un peu moins pessimistes pour les douze prochains mois qu'ils ne l'étaient au cours des trois derniers mois. Pour l'avenir, 29 % s'attendent à une amélioration des perspectives de l'entreprise et 43 % s'attendent à une détérioration.



Le COVID-19 est le principal risque pour les entreprises ; c'est de loin le risque le plus cité. D'autres risques, tels que la faiblesse de la demande ou les problèmes des chaînes d'approvisionnement, sont également susceptibles d'être affectés par le COVID-19.



Les CFO s'attaquent activement à la crise. Dans 91 % des entreprises, des mesures sont prises pour atténuer les effets de la récession, les mesures les plus fréquemment citées étant les économies de coûts et la génération de revenus.



Les entreprises suisses sont devenues plus résistantes à l'appréciation du franc suisse depuis 2018, une évolution bienvenue puisque le franc suisse connaît à nouveau une revalorisation. En moyenne, les entreprises peuvent vivre à un taux allant jusqu'à 1,03 EUR/CHF, contre 1,05 EUR/CHF il y a deux ans. Mais le taux actuel est déjà égal ou supérieur au seuil de douleur propre pour 17 % des entreprises.

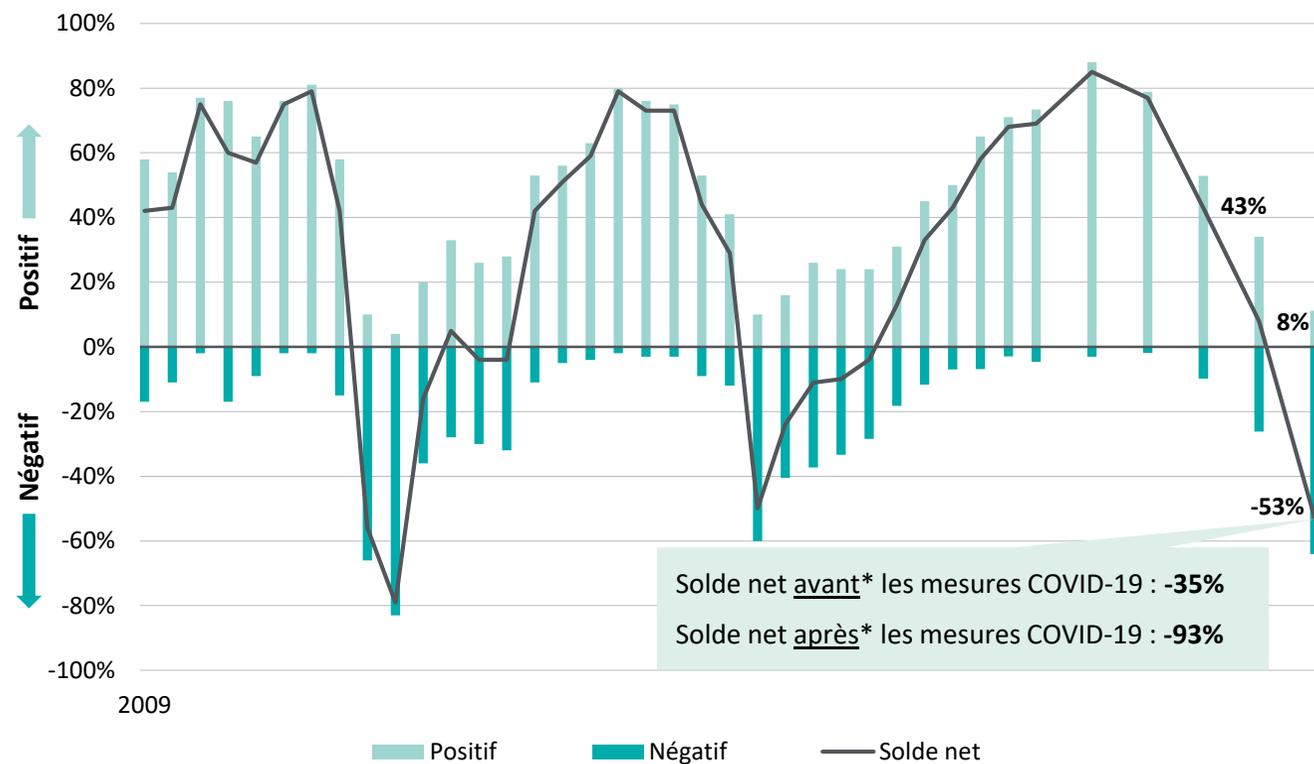
## 2. Les perspectives économiques s'effondrent

### Les perspectives économiques des CFO s'effondrent, les anticipations de récession montent en flèche

L'enquête actuelle révèle un effondrement des attentes économiques des CFO similaire à celui enregistré lors du choc du franc suisse en 2015. En ne tenant compte que des réponses obtenues après les mesures de grande envergure prises par le Conseil fédéral le 13 mars 2020 pour amortir les effets du COVID-19, un nouveau record a été atteint, avec un solde net négatif de -93%. Dans le même temps, les prévisions de récession montent en flèche, comme le montre une question posée séparément. Presque tous les CFO ayant répondu après le 13 mars s'attendent à une récession au cours des deux prochaines années, tant pour la Suisse que pour la zone euro, les États-Unis et le Royaume-Uni. Si, avant la crise, des circonstances particulières comme le Brexit ou une potentielle nouvelle crise de l'euro entraînaient des prévisions de récession différenciées, les CFO prévoient tous un impact négatif du COVID-19. La Suisse sera néanmoins probablement mieux préparée que d'autres pays pour y faire face grâce à des mesures éprouvées telles que le chômage partiel et d'importantes réserves financières.

### Graphique 1 : Perspectives économiques en Suisse

Pourcentage des CFO jugeant positivement/négativement les perspectives économiques en Suisse au cours des douze prochains mois



\*Avant et après le 13 mars 2020, date à laquelle le Conseil fédéral a instauré les mesures de restriction en Suisse.

### 3. Les perspectives des entreprises au plus bas

L'enquête enregistre des indicateurs au plus bas s'agissant des perspectives financières ainsi que des attentes relatives aux chiffres d'affaires, aux marges, aux investissements, à l'emploi et aux dépenses discrétionnaires. Le secteur des services est en moyenne plus durement impacté que celui de l'industrie manufacturière

Les derniers mois ont été difficiles, tout comme le seront les prochains mois. C'est ce que révèlent les réponses des CFO à deux questions sur les perspectives financières des entreprises, l'une comparant les attentes actuelles à celles d'il y a trois mois (graphique 3) et l'autre portant sur les perspectives pour les douze prochains mois (graphique 4). La comparaison des attentes actuelles à celles du trimestre précédent indique un solde négatif de -58%, résultat qui correspond au record le plus bas enregistré lors du choc monétaire du franc suisse de 2015. La proportion de pessimistes, 67%, est un record historique pour la CFO Survey bien que le pourcentage d'optimistes soit légèrement supérieur à ce qu'il était début 2015 (9 % contre 6 %). En moyenne, le secteur des services est le plus touché : leur solde net de -65 % est inférieur à la moyenne générale (-58 %).

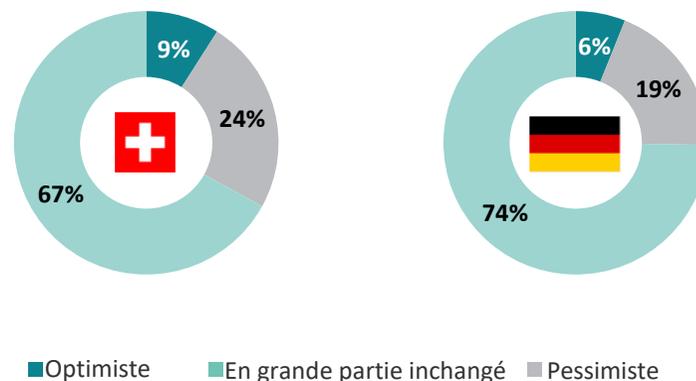
Les directeurs financiers ne sont pas aussi pessimistes pour l'avenir qu'il y a trois mois, même si seuls 29 % d'entre eux s'attendent à une amélioration au cours des douze prochains mois et qu'au cours des trois derniers mois, la part des optimistes n'a augmenté que de 9 %. Le pessimisme domine néanmoins les prédictions pour les douze prochains mois ; la fin de la crise ne semble pas être proche. Sur l'ensemble de l'enquête, 43 % des CFO s'attendent à une dégradation ; cette proportion atteint 52 % si l'on considère uniquement les réponses données après la mise en œuvre des mesures de restriction.

La Suisse n'est pas un cas isolé. En Allemagne, les perspectives des CFO sont similaires (graphique 2) : 74 % d'entre eux estiment que les perspectives commerciales sont moins positives qu'il y a 3 mois et seuls 6 % affichent davantage d'optimisme. Deux tiers des sondés s'attendent à un effondrement de l'économie jusqu'au second semestre, suivi d'une reprise à partir de 2021.

Les résultats de l'enquête auprès des CFO en Allemagne sont disponibles [ici](#).

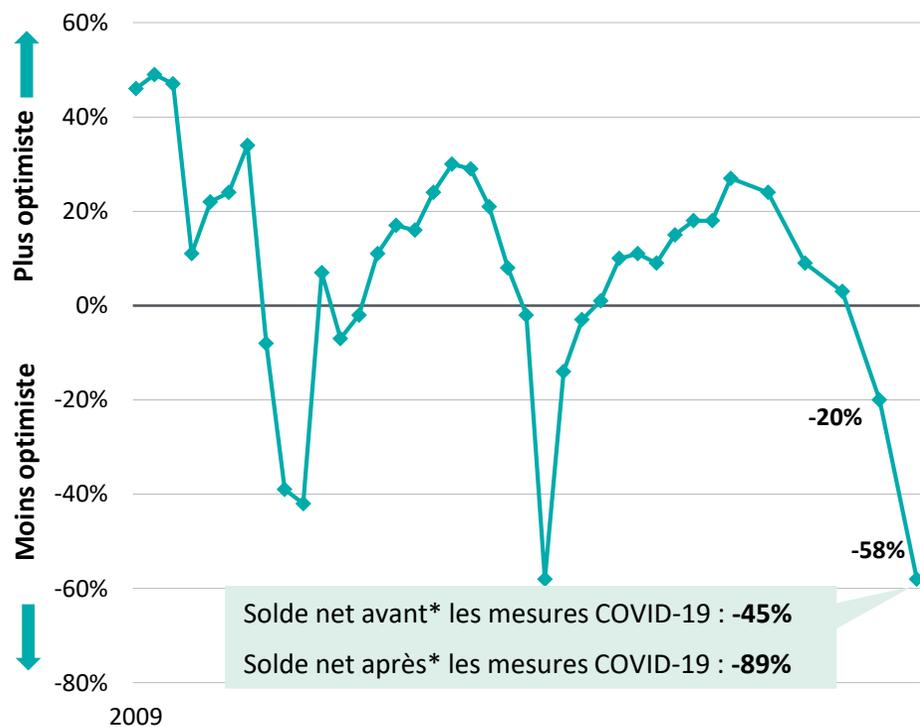
**Graphique 2 : Comparaison des perspectives financières des entreprises en Allemagne et en Suisse**

Solde net montrant comment les CFO perçoivent les perspectives financières de leur entreprise aujourd'hui par rapport au trimestre précédent en Allemagne et en Suisse :



### Graphique 3 : Perspectives financières aujourd'hui par rapport au trimestre précédent

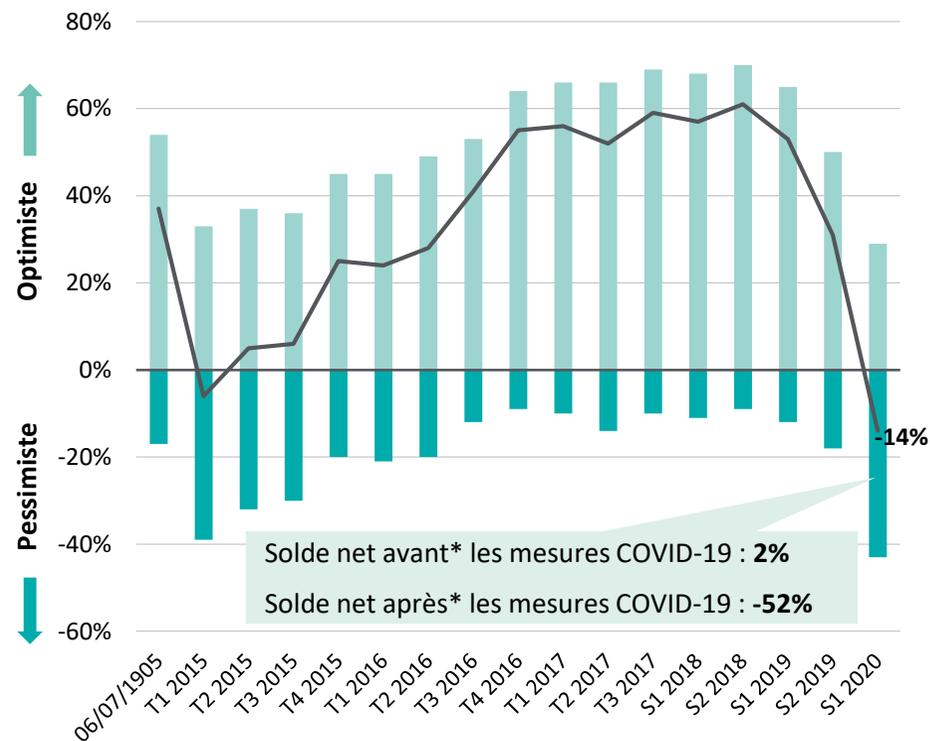
Solde net montrant comment les CFO perçoivent les perspectives financières de leur entreprise aujourd'hui par rapport au trimestre précédent



\*Avant et après le 13 mars 2020, date à laquelle le Conseil fédéral a instauré les mesures de restriction en Suisse.

### Graphique 4 : Perspectives financières pour les douze prochains mois

Solde net montrant comment les CFO perçoivent les perspectives financières de leur entreprise pour les douze prochains mois



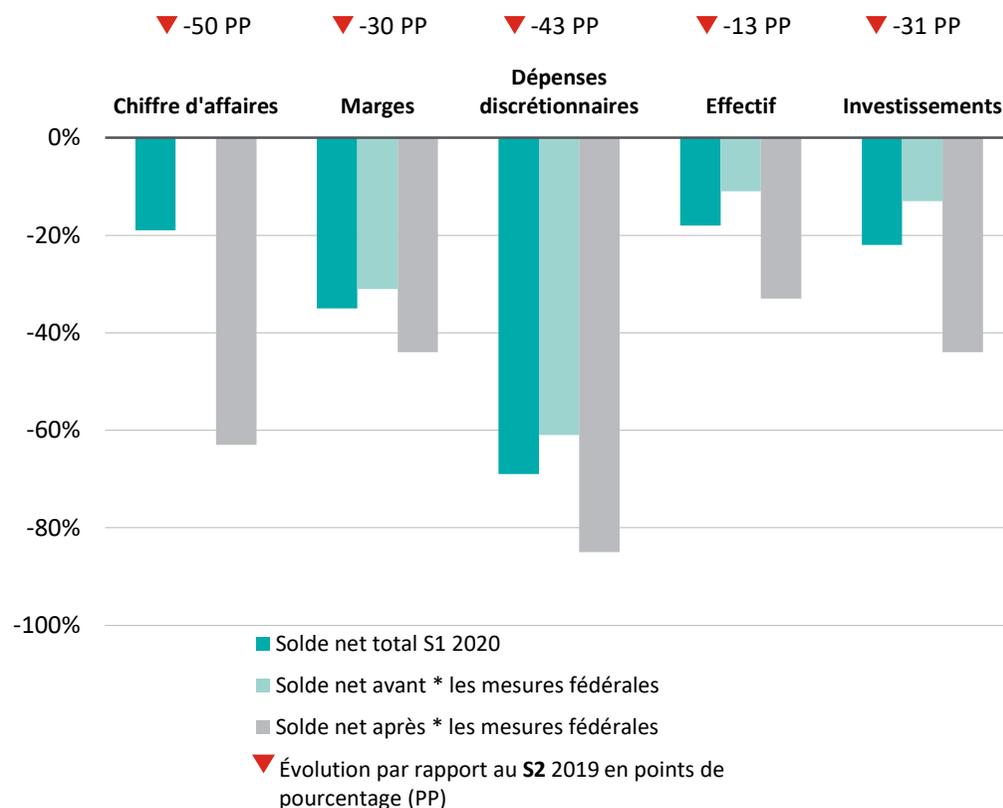
\*Avant et après le 13 mars 2020, date à laquelle le Conseil fédéral a instauré les mesures de restriction en Suisse.

Tous les indicateurs clés des entreprises interrogées affichent une baisse à deux chiffres. Les prévisions relatives aux effectifs dans douze mois sont celles qui se maintiennent le mieux. Bien qu'elles enregistrent une diminution de 13 points par rapport aux résultats de l'enquête de l'automne 2019, ce recul est nettement moins marqué que pour les autres indicateurs. Après l'annonce des mesures de grande envergure, les perspectives se sont assombries ; elles ont atteint un solde net de -33 %, tout en restant néanmoins à un niveau nettement supérieur par rapport aux autres résultats enregistrés. Ces chiffres reflètent notamment l'impact positif des mesures prises pendant la crise en Suisse sur le chômage partiel qui permettront aux entreprises de garder leurs précieux collaborateurs même pendant la crise. Les perspectives en termes de chiffres d'affaires et d'investissements étaient relativement positives avant l'adoption des mesures puis, elle se sont assombries. Les dépenses discrétionnaires avaient déjà fortement diminué d'après l'enquête de l'automne 2019 ; les entreprises ont pris conscience de ces coûts. Une fois les mesures annoncées, la grande majorité des CFO ont indiqué qu'ils réduiraient les dépenses discrétionnaires sans doute d'une part à cause de la forte pression exercée sur les coûts pendant la crise, mais aussi d'autre part parce que la réduction de ces dépenses est en partie incontournable en temps de crise (s'agissant par exemple de l'impossibilité de voyager à l'étranger et d'honorer des rendez-vous avec les clients).

Les entreprises de services connaissent un recul plus marqué de leur chiffre d'affaires et de leurs marges que le secteur de l'industrie manufacturière, mais elles affichent plus de prudence s'agissant des baisses d'effectifs et des investissements.

### Graphique 5 : Chiffres clés de l'entreprise

Solde net des CFO qui s'attendent à une augmentation /une baisse de ces chiffres clés pour leur entreprise dans les douze prochains mois



\*Avant et après le 13 mars 2020, date à laquelle le Conseil fédéral a instauré les mesures de restriction en Suisse.

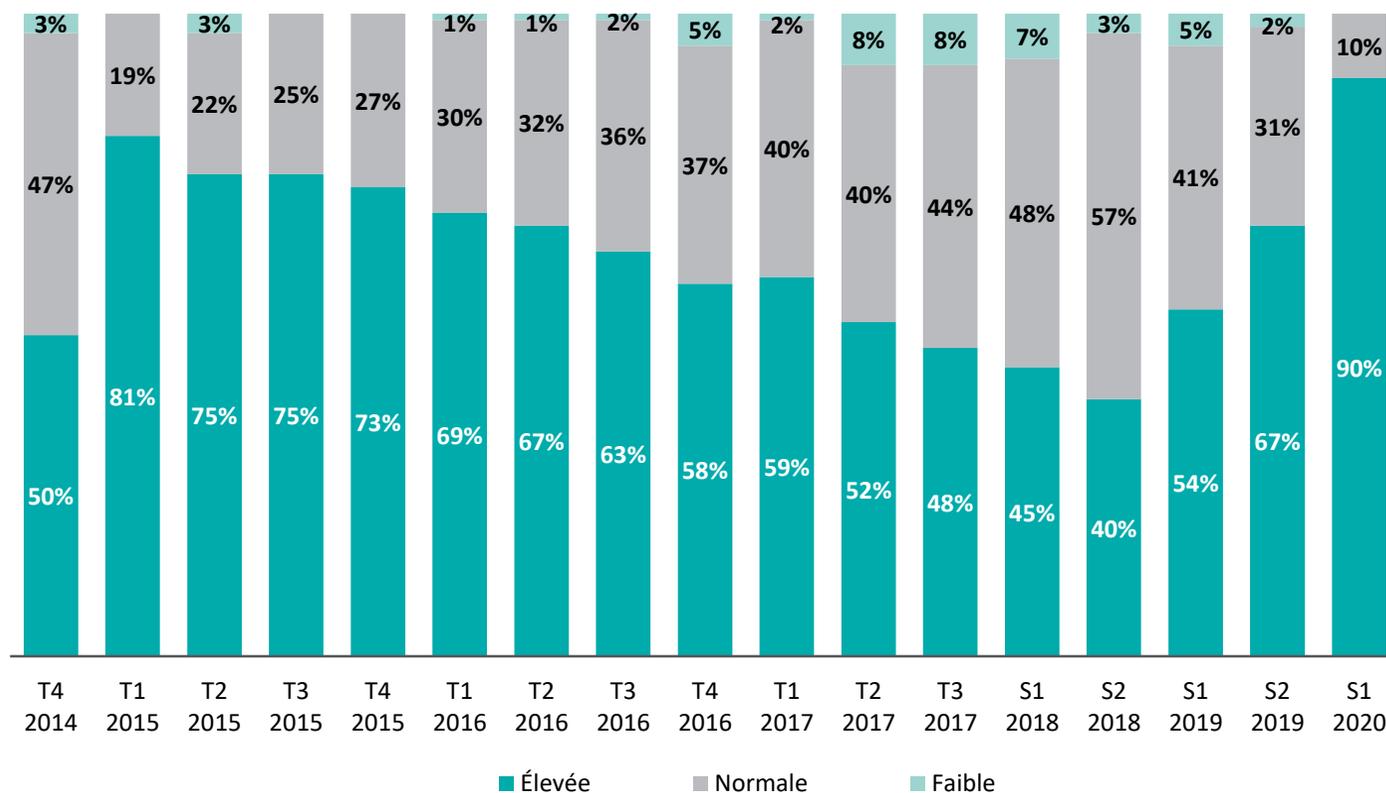
## 4. Un degré d'incertitude exceptionnellement très élevé

L'incertitude est plus grande que pendant le choc du franc suisse en 2015. Le COVID-19 est le risque dominant. Toutefois, le seuil de douleur d'une appréciation du franc suisse est désormais plus bas qu'auparavant car les entreprises sont mieux préparées à un franc fort.

Presque tous les directeurs financiers considèrent que le degré d'incertitude est élevé dans le contexte économique et financier. Déjà, dans les enquêtes précédentes, l'incertitude regagnait du terrain après une baisse progressive après le pic survenu lors du choc monétaire du franc suisse en 2015.

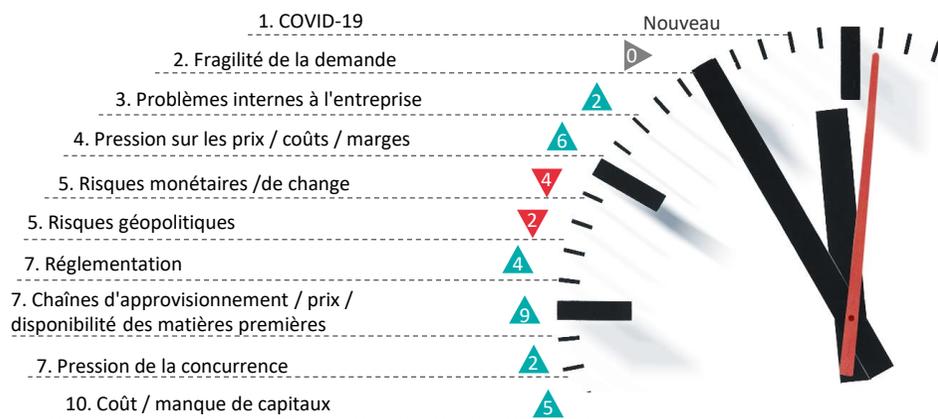
**Graphique 6 : L'incertitude perçue par les CFO suisses**

Évaluation de l'incertitude dans le contexte économique et financier



## Graphique 7 : Risques pour les entreprises selon les CFO suisses

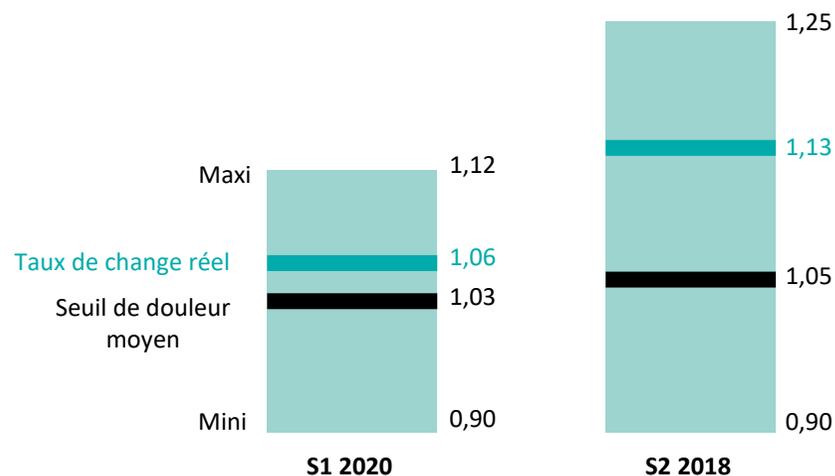
Principaux risques internes et/ou externes pour les entreprises au cours des douze prochains mois (trois risques au maximum). Les triangles indiquent l'orientation de l'évolution par rapport à l'enquête de l'automne 2019 et le chiffre à l'intérieur indique le nombre de places gagnées ou perdues.



Il n'est pas surprenant de constater que les CFO considèrent actuellement le COVID-19 comme le plus grand risque pour les entreprises. La domination de ce risque est absolue et inédite ; aucun risque n'a été perçu aussi sérieusement dans le passé. Les risques géopolitiques et les risques liés au change, auparavant dominants sont encore cités mais ne figurent plus au premier plan. Au contraire, la fragilité de la demande citée en deuxième position pourrait également être liée à l'arrêt quasi-complet de l'économie suisse, provoqué par la crise, tout comme d'autres risques cités, tels que les risques liés aux chaînes d'approvisionnement ou le manque de capitaux.

## Graphique 8 : Seuil de douleur pour un franc suisse plus fort

Minimum, maximum et moyenne des réponses à la question « Quel serait le seuil de douleur au taux de change euro-franc (en EUR/CHF) pour votre entreprise ? » Comparatif des résultats 2018 et 2020



Le seuil de douleur moyen pour un franc fort a reculé par rapport à 2018 ; en moyenne, les entreprises peuvent mieux vivre qu'auparavant avec un franc fort. Toutefois, l'écart avec le taux de change réel a également diminué au cours de l'enquête : les entreprises sont devenues plus résistantes qu'en 2018, mais le franc s'est revalorisé dans le même temps. Pas moins de 17 % des CFO interrogés déclarent avoir déjà atteint ou dépassé le seuil de douleur au taux de change actuel, contre 16 % en 2018.

# 5. Réussir à surmonter la crise

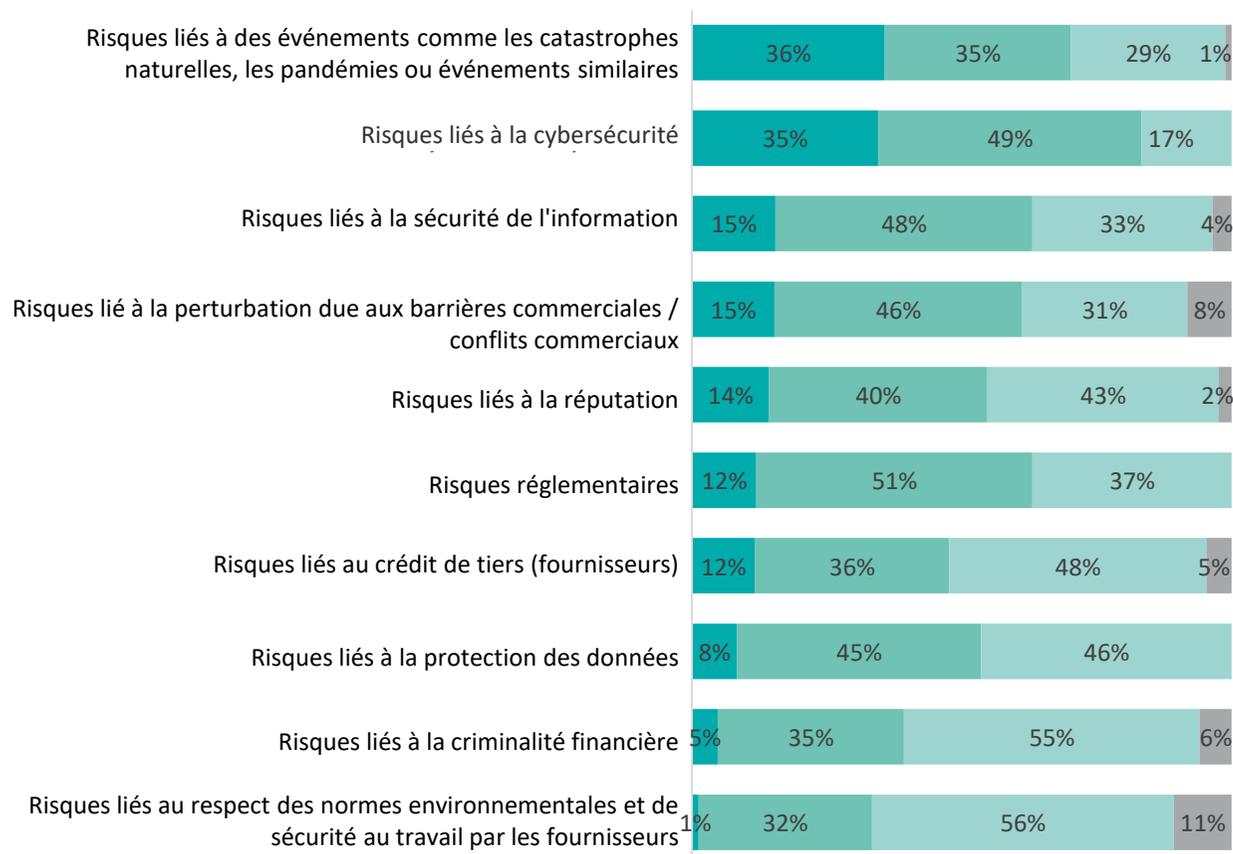
**Les risques liés aux événements sont actuellement considérés comme les plus grands pour la continuité des activités de l'entreprise. Les CFO s'emploient activement à surmonter la crise actuelle.**

Les risques liés aux événements (comme les pandémies) sont perçus par la plupart des CFO comme un danger pour la continuité de leur activité.

Les risques liés à la cybersécurité les suivent de près : il s'agit d'une part de risques structurels qui existaient depuis longtemps et qui ne sont pas liés à la crise et, d'autre part, des risques accentués par la crise actuelle. En raison des mesures de grande envergure visant à numériser de nombreuses activités de l'entreprise (télétravail, communication numérique avec les clients, achats ou autres en ligne), les risques de cyberattaques sont devenus plus importants. De même, les risques liés aux tiers, comme les risques liés aux fournisseurs, sont susceptibles d'être perçus par les CFO comme étant encore plus sérieux. La crise a un impact sur la demande, les activités des entreprises et les chaînes d'approvisionnement, ce qui peut entraîner des goulots d'étranglement des liquidités ou des difficultés de refinancement (voir par exemple Deloitte (2020), [Managing business continuity and finance during COVID-19](#)).

**Graphique 9 : Risques pour la continuité des activités**

Comment évaluez-vous les risques suivants pour la continuité de vos activités ?

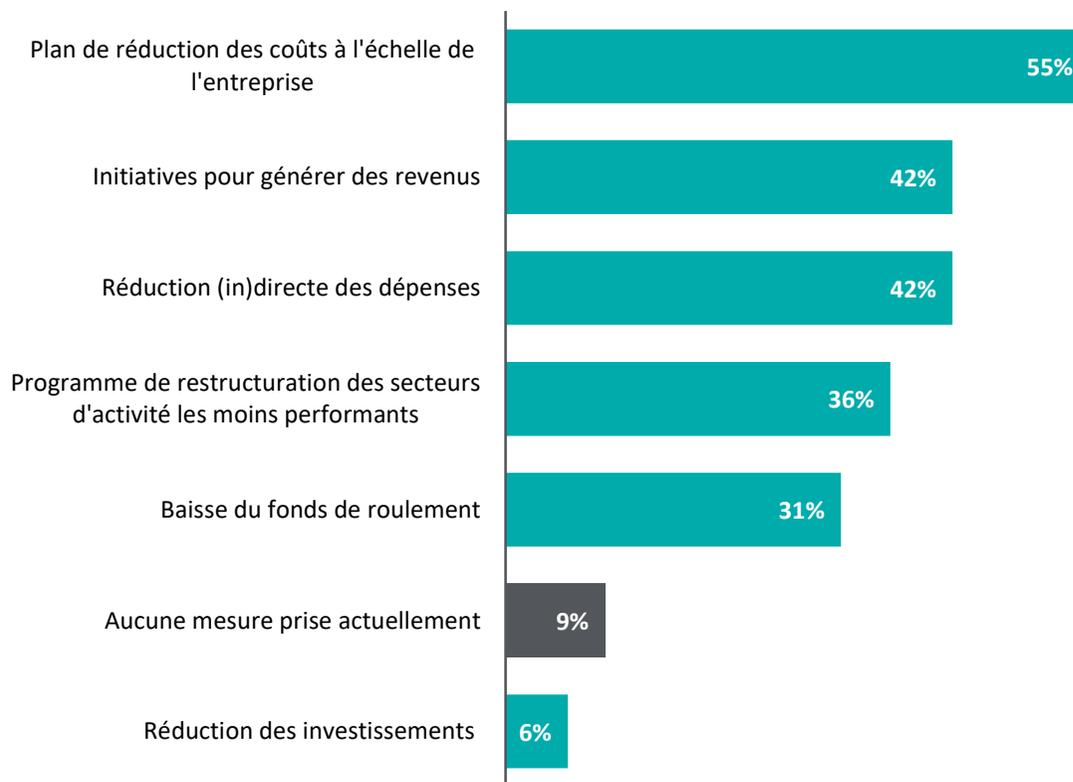


La grande majorité des CFO déclarent avoir adopté des mesures à la fois pour faire face à la faible croissance économique (91 % ; 9 % aucune mesure, graphique 10) et pour contrer la force du franc suisse (84 %, graphique 11).

Les mesures les plus fréquemment citées pour lutter contre les effets de la récession sont la réduction des coûts et des initiatives pour générer des revenus (graphique 10). Les chiffres d'affaires de nombreuses entreprises sont impactés par la crise, comme le montre le graphique 5, et la crise exige une réaction rapide pour réduire la base des coûts toujours existante. Les entreprises peuvent identifier les activités pour lesquelles il est possible de réduire immédiatement les coûts ainsi que les activités de back-office et de reporter les engagements à plus long terme.

### Graphique 10 : Mesures contre les effets de la récession sur les entreprises

Quelles sont les mesures prises par votre entreprise pour atténuer l'impact d'un éventuel ralentissement de la croissance économique, le cas échéant ? (plusieurs réponses possibles)

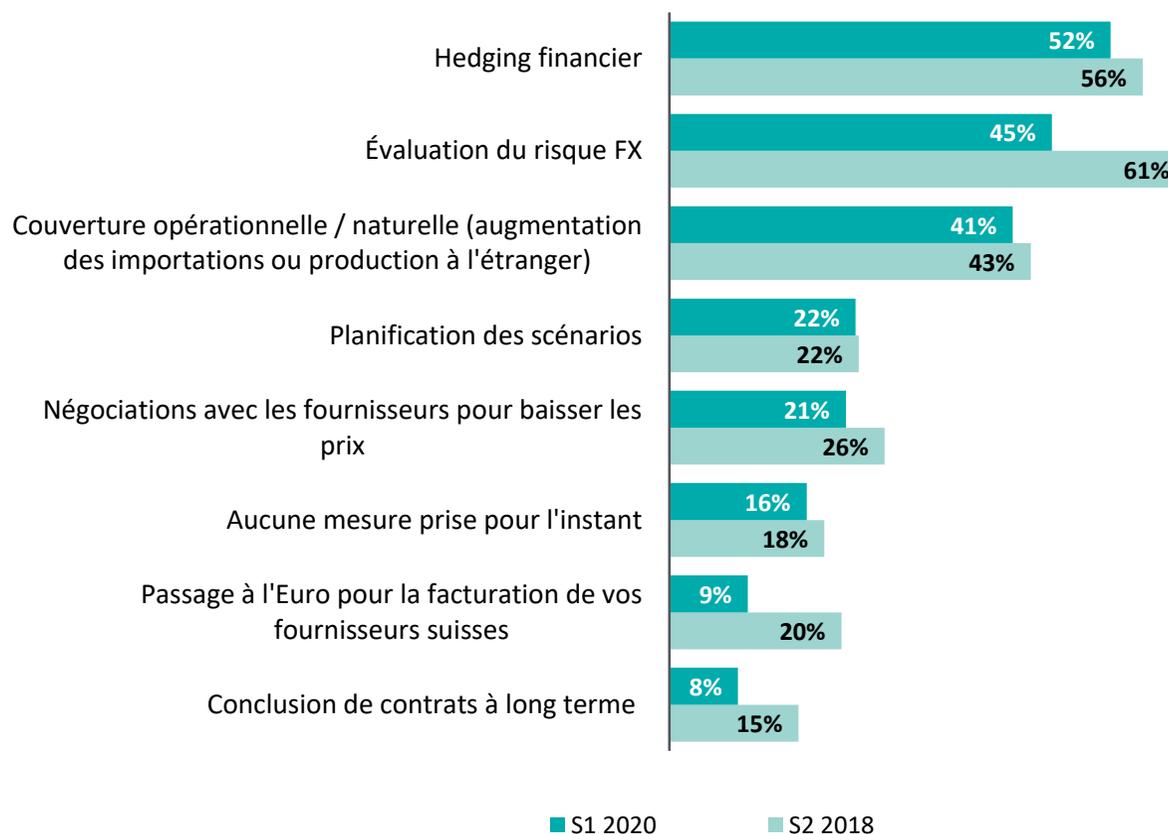


Les entreprises peuvent également se concentrer sur leurs engagements existants et identifier les principaux éléments générateurs de revenus. Dans le même temps, elle doivent se préparer à la sortie de crise pour tirer profit d'une éventuelle forte accélération de la croissance (voir par exemple Deloitte (2020), [Right-sizing your cost base for COVID-19](#)).

Les mesures les plus fréquemment citées pour contrer la force du franc suisse sont le hedging et l'évaluation des risques. Comme le montre le graphique 8, les entreprises suisses sont devenues, en moyenne, plus résistantes qu'en 2018, année où la question leur a également été posée. C'est ce que confirment aussi les réponses à une autre question où 38 % des personnes interrogées affirment que le franc suisse n'a eu aucun effet ou a eu des effets positifs sur leur entreprise.

### Graphique 11 : Mesures contre le franc fort

Quelles sont les mesures prises par votre entreprise pour limiter les risques liés au change ?  
(plusieurs réponses possibles)



# 6. Contacts et auteurs

## 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

### Participer à notre étude et accès aux enquêtes précédentes

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

Tous les résultats de cette étude depuis le 3ème trimestre 2009 sont consultables sur notre site internet à l'adresse [www.deloitte.com/ch/cfosurvey](http://www.deloitte.com/ch/cfosurvey).

## Auteurs



**Dr. Michael Grampp**  
Économiste en chef & directeur de recherche  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch  
Suivez-moi sur Twitter  
@michaelgrampp



**Dennis Brandes**  
Économiste & responsable des  
recherches  
+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.

Nous tenons à remercier Damian Rohr pour sa précieuse contribution à cette enquête.



Cette 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 » (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 NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

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

© Deloitte AG 2020. Tous droits réservés.