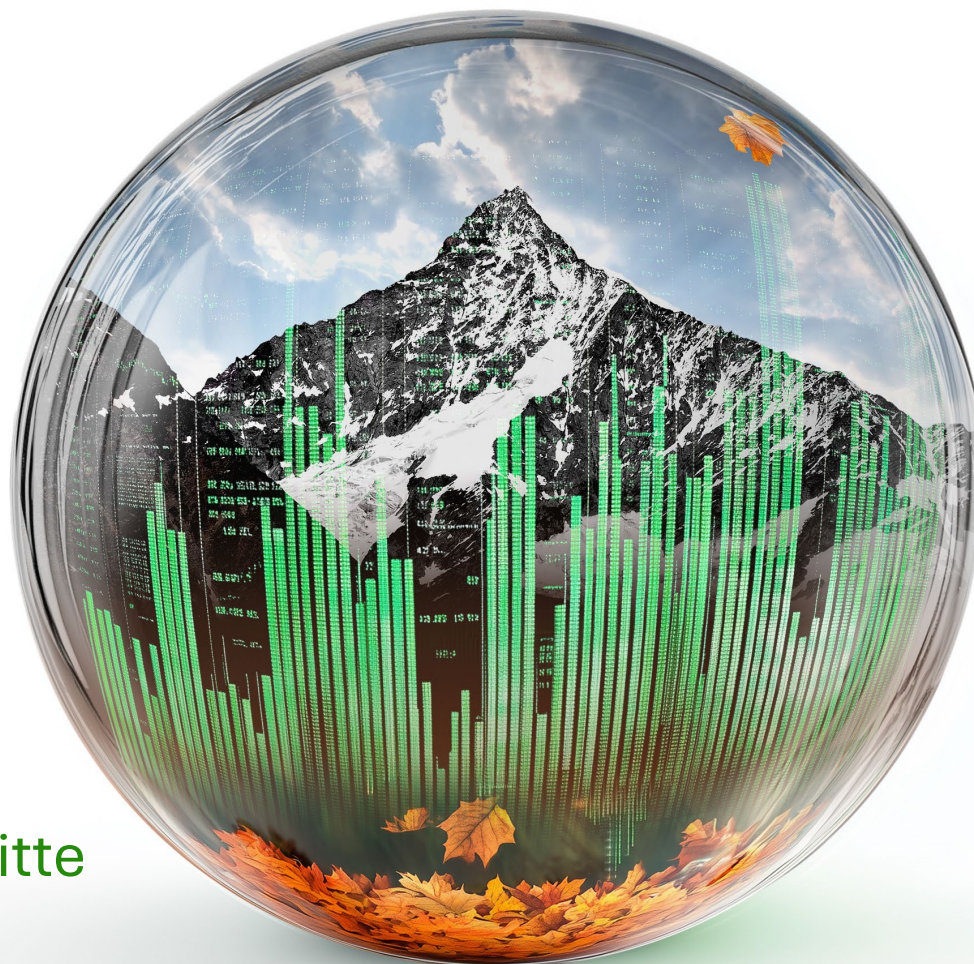




Enquête de Deloitte auprès des CFO

Garder confiance face à
l'incertitude mondiale

Résultats de l'enquête menée en Suisse | Automne 2025

Sommaire

1.	Points-clés de l'enquête	3
2.	Perspectives économiques : la prudence se conjugue à l'espoir	4
3.	Perspectives des entreprises : l'optimisme prédomine	5
4.	Risques pour les entreprises : le contexte international au cœur des préoccupations	8
5.	Un contexte international marqué par des turbulences, mais riche en opportunités	9
6.	La place économique de la Suisse : des mesures requises au vu du contexte international	10
7.	Obstacles commerciaux : la réaction des entreprises	11
8.	Interviews de CFO	12
9.	Contacts et Auteurs	23

À propos de l'enquête de Deloitte auprès des CFO

Cette publication marque le 50e anniversaire de l'enquête de Deloitte auprès des CFO que nous avons lancée en 2009. Au cours des seize dernières années, l'étude a retracé les fluctuations, autant favorables que défavorables, de la conjoncture et du développement des entreprises, du point de vue des CFO. Crise de la zone euro, choc du franc suisse, Brexit et pandémie ont laissé leur empreinte, tout comme les périodes de croissance chez les partenaires commerciaux en plein essor et l'émergence de nouvelles technologies.

La 50e enquête de Deloitte auprès des CFO en Suisse a été réalisée en ligne entre les 8 et 29 septembre 2025. Au total, 119 CFO représentant tous les secteurs clés de l'économie, issus tant de sociétés cotées que non cotées, y ont pris part. Nous tenons à remercier tous les directeurs financiers pour leur participation tant à cette 50e édition qu'aux 49 précédentes.

Pour cette édition anniversaire, nous avons mené, outre l'enquête en

ligne, plusieurs entretiens avec des CFO.

L'enquête auprès des CFO européens est réalisée dans plusieurs pays, dont la Suisse. Les résultats de ces enquêtes nationales seront compilés et devraient être disponibles à partir de novembre.

À propos de la méthodologie

Dans ce rapport, certains graphiques présentent les résultats sous forme de solde net obtenu en retranchant le pourcentage de réponses négatives du pourcentage de réponses positives. Les réponses ni positives ni négatives sont considérées comme neutres.

En raison des arrondis, la somme des réponses n'est pas toujours égale à 100%. Pour une meilleure lisibilité, seules les questions pertinentes au regard du contexte économique et financier actuel ont été prises en compte. Nous vous invitons à nous contacter si vous souhaitez obtenir des informations relatives aux questions ne figurant pas dans ce rapport.



1. Points-clés de l'enquête



Perspectives économiques : la prudence se conjugue à l'espoir

Si la force de l'impact du choc douanier profond a été absorbée, l'incertitude persiste. Les prévisions conjoncturelles restent donc modérément pessimistes : légèrement négatives pour la Suisse, fortement négatives pour les États-Unis. Néanmoins, les perspectives pour l'Allemagne et surtout pour la Chine sont à la hausse.



Perspectives des entreprises : l'optimisme prédomine

Contrairement aux perspectives économiques plutôt moroses, les perspectives des entreprises sont majoritairement positives. Si les prévisions en matière de chiffres d'affaires reculent, elles restent nettement positives. Les sondés restent légèrement optimistes dans leurs attentes en termes de marges, malgré l'impact négatif des ajustements des prix de vente. Alors qu'une prudence accrue se manifeste en matière de dépenses, une majorité des sondés prévoit une baisse de l'emploi en Suisse et une hausse à l'étranger.



Risques pour les entreprises : le contexte international au cœur des préoccupations

Les CFO s'accordent à dire que les risques géopolitiques sont les risques les plus importants. Se hissent à la deuxième place les conflits commerciaux et les devises. Les craintes d'un ralentissement économique arrivent en quatrième position. Ces quatre risques dominent nettement la perception des risques des CFO.



Un contexte international marqué par des turbulences, mais riche en opportunités

Malgré des défis croissants, les CFO perçoivent davantage d'opportunités que de risques dans le contexte international, en lien avec leurs partenaires commerciaux, exception faite des États-Unis et de la France. Alors que l'Inde reste un marché prometteur, les perspectives pour la Suisse sont mitigées. Les conséquences du choc douanier restent palpables.



La place économique de la Suisse : des mesures requises au vu du contexte international

L'attractivité de la Suisse en tant que site d'implantation des entreprises est mise à l'épreuve. Aussi, la majorité des CFO suisses appelle à l'adoption de mesures internationales pour la préserver, notamment une réduction des droits de douane américains sur les exportations suisses ainsi que la conclusion de nouveaux accords de libre-échange.



Obstacles commerciaux : la réaction des entreprises

Face à la multiplication des barrières commerciales et à l'augmentation des droits de douane, les entreprises décident, en priorité, d'ajuster les prix de vente. Parmi les autres mesures courantes, figurent la réduction des coûts, les mesures relatives au personnel et la délocalisation de la production à l'étranger. De nombreuses entreprises considèrent également la crise comme une opportunité d'investir dans la technologie et de développer de nouveaux domaines d'activité.

2. Perspectives économiques : la prudence se conjugue à l'espoir

Si la force de l'impact du choc douanier profond a été absorbée, l'incertitude persiste. Les prévisions conjoncturelles restent donc modérément pessimistes : légèrement négatives pour la Suisse, fortement négatives pour les États-Unis. Néanmoins, les perspectives pour l'Allemagne et surtout pour la Chine sont à la hausse.

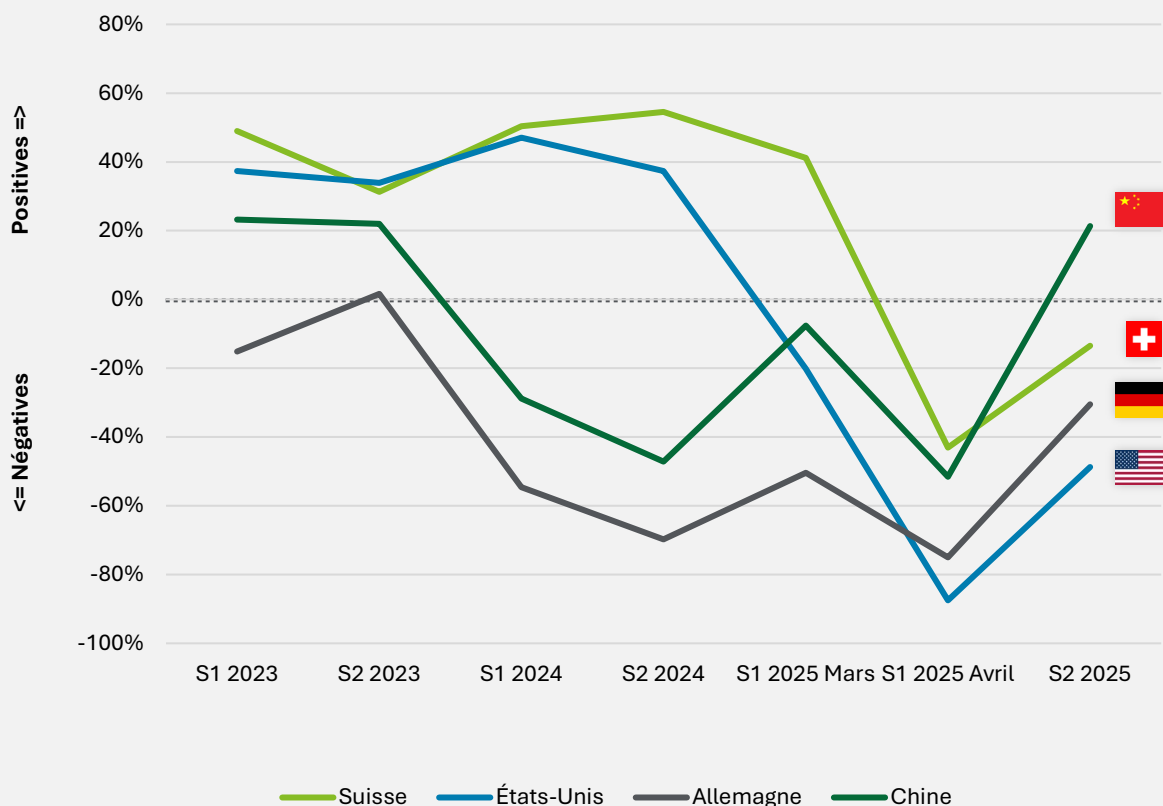
Les CFO se montrent légèrement pessimistes quant aux perspectives pour l'économie suisse : s'ils sont plus optimistes que juste après le choc douanier en avril, ils sont plus négatifs qu'en mars, juste avant. L'incertitude reste toutefois palpable même s'il semble que les droits de douane annoncés ne devraient pas rester en vigueur durablement. Dans le même temps, les entreprises suisses mettent en œuvre des mesures compensatoires pour atténuer les effets négatifs. Néanmoins, le contexte continue de se durcir, ce qui accroît la pression sur les entreprises.

Les sondés prévoient une nette amélioration de la conjoncture par rapport à avril pour les principaux partenaires commerciaux de la Suisse ainsi que pour la Suisse elle-même. Au printemps, nous avons réalisé notre enquête en tenant compte du choc douanier : avant le choc, en mars, et en avril, immédiatement après. C'est pour les États-Unis que les CFO se montrent le plus pessimistes, en comparaison avec les trois autres pays interrogés. Nombre d'entre eux continuent d'espérer que le programme d'endettement allemand aura un effet stimulant, un optimisme renforcé par le bilan du nouveau gouvernement.

Les CFO se montrent nettement plus optimistes pour la Chine et, pour la première fois depuis fin 2023, leurs prévisions sont majoritairement au beau fixe. Malgré certains signaux encourageants, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle développée localement, des défis conjoncturels et structurels tels que la confiance des consommateurs et le marché persistent.

Fig. 1 : Perspectives économiques pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux

Solde net de CFO qui jugent positives/négatives les perspectives conjoncturelles pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux au cours des 12 prochains mois



3. Perspectives des entreprises : l'optimisme prédomine

Contrairement aux perspectives économiques plutôt moroses, les perspectives des entreprises sont majoritairement positives. Si les prévisions en matière de chiffres d'affaires reculent, elles restent nettement positives. Les sondés restent légèrement optimistes dans leurs attentes en termes de marges, malgré l'impact négatif des ajustements des prix de vente. Alors qu'une prudence accrue se manifeste en matière de dépenses, une majorité des sondés prévoit une baisse de l'emploi en Suisse et une hausse à l'étranger.

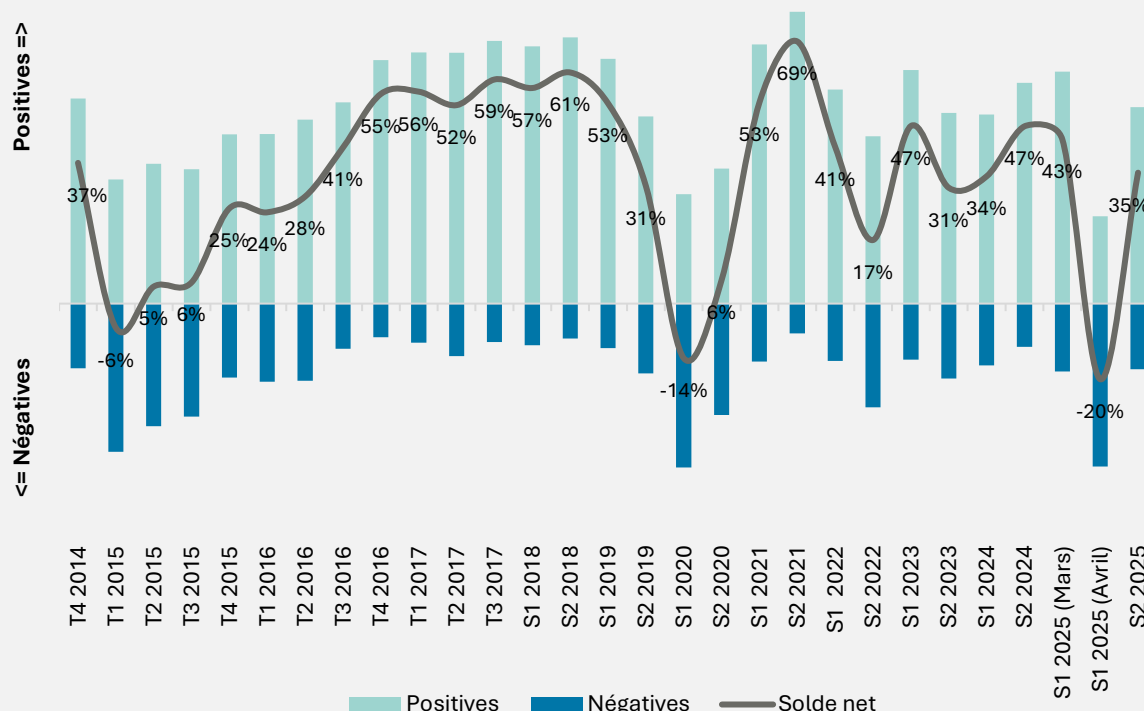
Après la forte baisse enregistrée en avril (à la suite des annonces douanières), les perspectives des entreprises se sont presque entièrement rétablies. Sur un horizon de 12 mois, 52% des répondants se montrent optimistes quant aux perspectives financières, contre 23 % en avril et 61 % en mars. Le niveau de pessimisme des CFO est pratiquement identique à celui enregistré en mars (17 % contre 18 %) alors qu'il était encore deux fois plus élevé en avril (43 %).

Aussi, les CFO se montrent nettement plus positifs par rapport aux perspectives de leur propre entreprise que pour celles de l'économie suisse (voir fig. 1). L'écart entre ces deux évaluations n'a jamais été aussi important depuis l'ajout de ces deux questions fin 2014, atteignant 48 points de pourcentage (différences de solde net). Des valeurs similaires avaient été enregistrées lors du choc du franc suisse (en 2015, 43 points) et au début de la pandémie (en 2020, 38 points).

Il est probable que les CFO disposent de plus d'informations sur leur entreprise leur permettant de mieux évaluer les prévisions y afférentes que celles relatives à la conjoncture. Aussi, l'évaluation des CFO de leur propre entreprise pourrait constituer un indicateur plus fiable que leurs prévisions conjoncturelles qui risquent d'être sous-estimées. Il convient toutefois de noter qu'un peu plus des trois quarts des entreprises participantes opèrent à l'international : le développement des entreprises n'est donc pas limité au marché suisse. Les attentes des entreprises reflètent les perspectives pour la Suisse et pour tous les marchés étrangers pertinents, lesquels sont parfois perçus avec plus d'optimisme, comme le montrent les figures 1 et 6.

Fig. 2 : Les attentes concernant le développement des entreprises dépassent largement les prévisions conjoncturelles pour la Suisse

Pourcentage et solde net des CFO qui jugent positives/négatives les perspectives financières de leur entreprise pour les 12 prochains mois



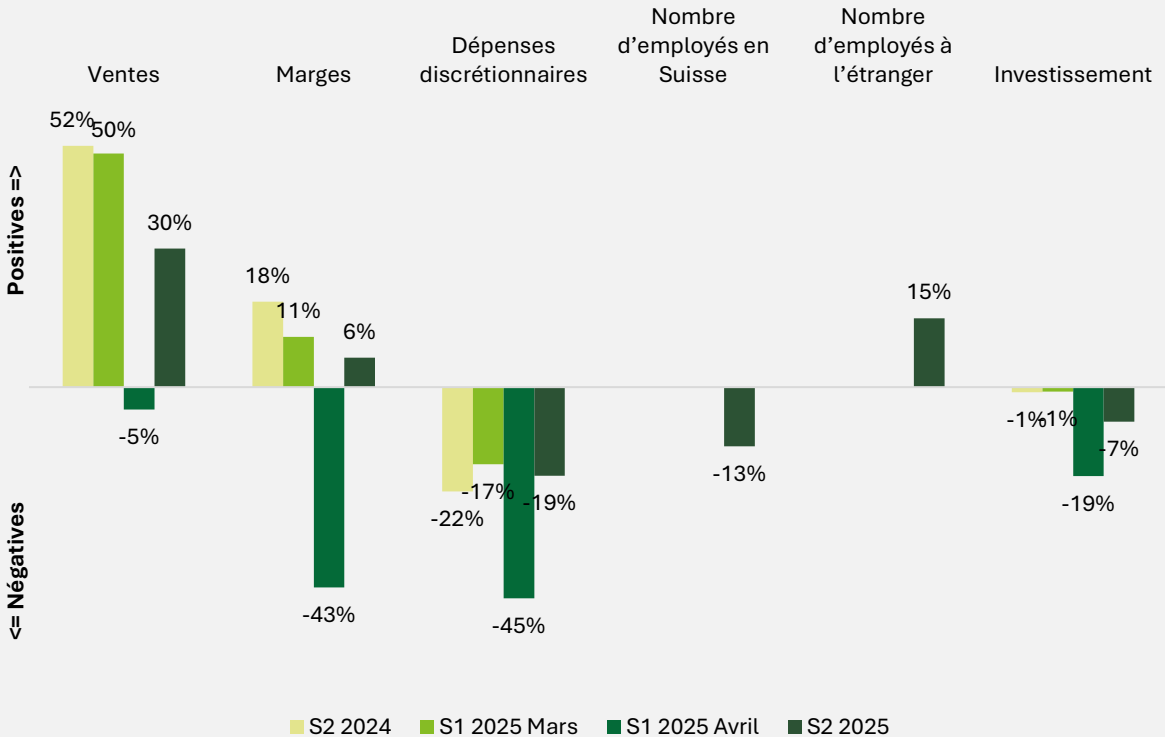
Depuis le choc douanier d'avril, les perspectives des entreprises se sont en partie améliorées pour tous les indicateurs clés. (voir fig. 3). Le solde net pour la hausse de chiffre d'affaires reste inférieur à 20 points de pourcentage environ à celui enregistré en mars. Les attentes en matière de marges restent stables malgré la charge supplémentaire liée aux droits de douane, mais à un niveau légèrement inférieur.

Au cours des dernières enquêtes, les attentes moyennes en matière de marges se sont progressivement détériorées, à l'exception de la forte chute enregistrée en avril suivie d'une reprise. Si aujourd'hui, une majorité de CFO se montre à nouveau optimiste, cet optimisme est bien moins prononcé qu'en mars 2025 ou qu'à l'automne 2024.

Pour la première fois, nous avons fait la distinction entre les prévisions relatives aux effectifs entre Suisse et l'étranger. Il en ressort une différence marquée : tandis qu'une majorité de répondants prévoit une augmentation des effectifs à l'étranger, une majorité anticipe une baisse en Suisse.

Fig. 3 : Indicateurs clés des entreprises : le choc douanier est surmonté, mais ses effets persistent

Soldes nets des CFO anticipant une hausse ou une baisse de ces indicateurs pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois. Pour la première fois depuis le lancement de cette enquête, une distinction est faite entre effectifs en Suisse et effectifs à l'étranger



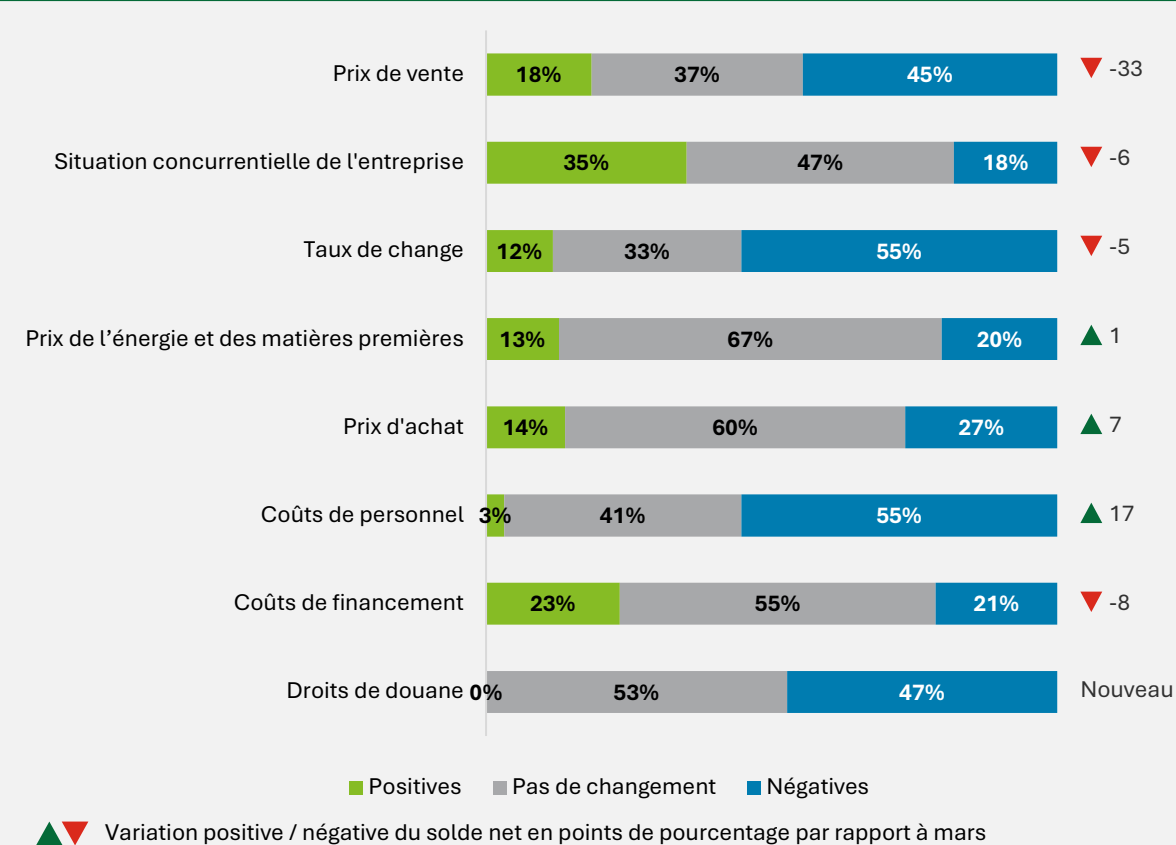
Derrière les prévisions en matière de marges se cachent des évolutions contradictoires (voir fig. 4) : la situation des prix de vente s'est nettement détériorée surtout depuis mars, tandis que la position concurrentielle des entreprises se montre sous un jour moins favorable. Certaines entreprises ont manifestement dû ajuster leurs prix pour préserver leur compétitivité.

Pour la première fois, nous avons pris en compte l'impact des droits de douane dans nos calculs : 47 % des répondants indiquent qu'ils ont un effet négatif, ce qui représente la troisième valeur négative la plus élevée. Ces résultats indiquent que les droits de douane sont en partie la cause des ajustements des prix de vente. Par ailleurs, les taux de change ont un impact plus important qu'auparavant. Un cinquième des CFO jugent leur influence nettement plus négative qu'en mars, et un tiers la jugent plus négative (soit au total 55 % d'opinions négatives ou très négatives).

À l'inverse, la pression exercée par la hausse des coûts du personnel s'est quelque peu atténuée. Certaines entreprises ont également pu bénéficier de la baisse des prix d'achat.

Fig. 4 : Quels facteurs influencent les marges des entreprises, et de quelle manière ?

Comment les facteurs suivants affectent-ils actuellement vos marges, par rapport à il y a 12 mois ?



4. Risques pour les entreprises : le contexte international au cœur des préoccupations

Les CFO s'accordent à dire que les risques géopolitiques sont les risques les plus importants. Se hissent à la deuxième place les conflits commerciaux et les devises. Les craintes d'un ralentissement économique arrivent en quatrième position. Ces quatre risques dominent nettement la perception des risques des CFO.

Le contexte international devient de plus en plus difficile : alors que les risques géopolitiques restent en tête des préoccupations des CFO, ceux liés aux conflits commerciaux et aux devises gagnent en importance.

Si le dollar américain en particulier s'est déprécié par rapport au franc suisse, il n'est pas pour autant objet de désaffection, comme le montre une question distincte de notre enquête. Après l'euro (35 %), 28 % des CFO prévoient une montée en puissance du dollar américain pour leur entreprise au cours des trois prochaines années. Les attentes sont nettement plus faibles pour le renminbi (10 %) et le bitcoin (8 %).

Les craintes d'un ralentissement de la croissance sont citées presque aussi fréquemment que les trois premiers risques. Ce résultat étaye les prévisions conjoncturelles moins favorables (voir fig. 1) et en révèle la cause : le contexte international, tant sur le plan politique que dans les domaines du commerce extérieur et des devises.



5. Un contexte international marqué par des turbulences mais riche en opportunités

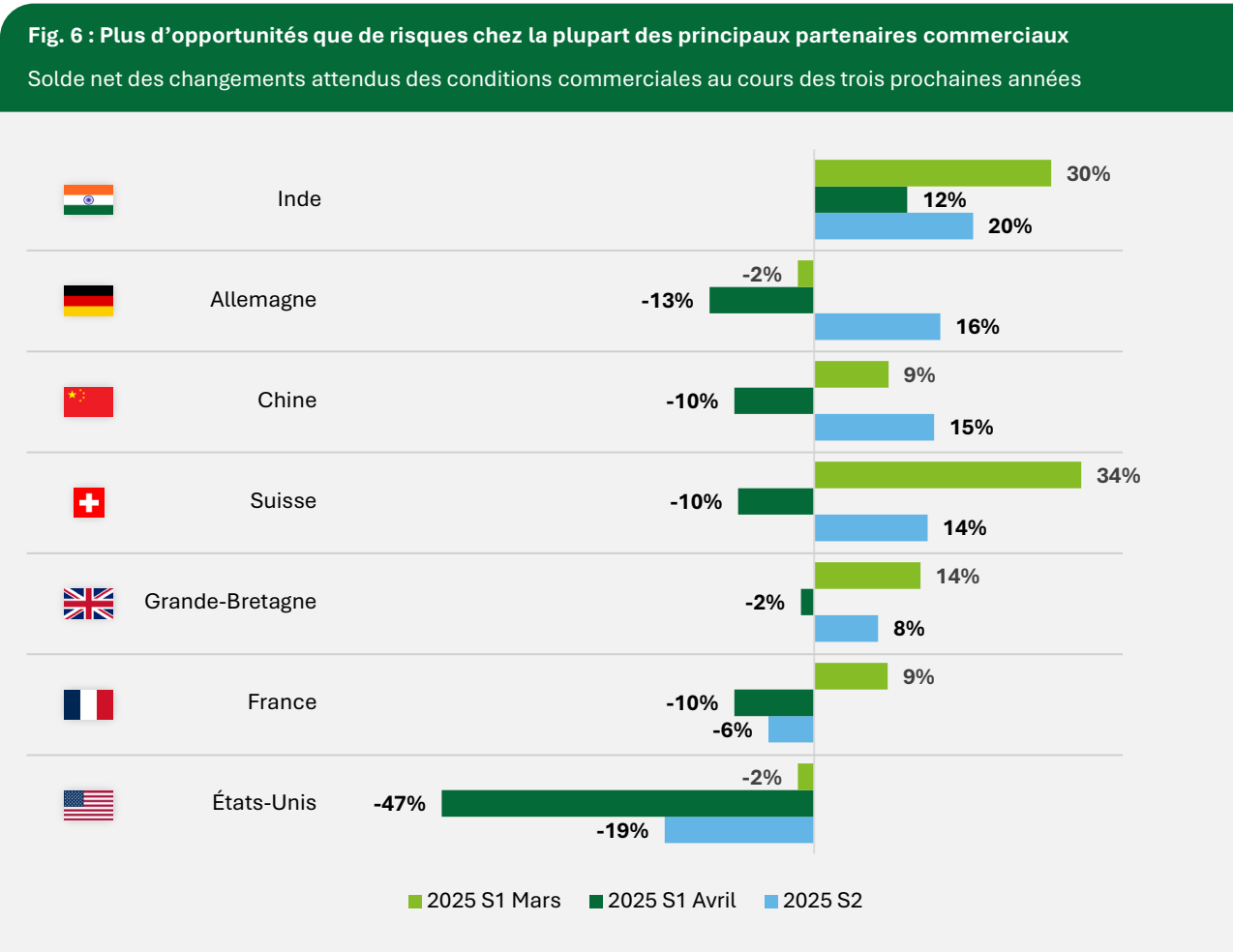
Malgré des défis croissants, les CFO perçoivent davantage d’opportunités que de risques dans le contexte international, en lien avec leurs partenaires commerciaux, exception faite des États-Unis et de la France. Alors que l’Inde reste un marché prometteur, les perspectives pour la Suisse sont mitigées. Les conséquences du choc douanier restent palpables.

Les prévisions concernant l’évolution des conditions commerciales en Suisse pour les trois prochaines années s’améliorent après le choc douanier, mais les répercussions restent tangibles. Si la Suisse affiche le taux d’optimisme le plus élevé parmi les pays étudiés (33 %), elle enregistre aussi la deuxième plus forte proportion de CFO pessimistes (19 %). Le solde net qui en résulte la place au milieu du classement.

L’Inde obtient l’évaluation la plus positive, bien que le nombre d’entreprises qui y sont actives est nettement moins important. Avec des accords de libre-échange comme celui conclu avec l’Inde, la politique commerciale suisse s’oriente dans la bonne direction. De nouveaux accords devraient être envisagés pour renforcer cette dynamique.

Les prévisions de l’évolution de la situation pour l’Allemagne et la Chine sont nettement plus positives qu’auparavant (tout comme les perspectives économiques pour ces pays, voir fig. 1). Aussi réjouissant que ce résultat puisse être, il reste à voir si ces deux pays seront réellement capables de surmonter leurs problèmes structurels profonds.

La majorité des CFO se montre pessimiste par rapport aux États-Unis. Et outre les États-Unis, la France est le seul pays où davantage de CFO anticipent une détérioration plutôt qu’une amélioration des conditions commerciales, probablement en raison de l’instabilité gouvernementale et de la détérioration massive de la situation des finances publiques.



6. La place économique de la Suisse : des mesures requises au vu du contexte international

L'attractivité de la Suisse en tant que site d'implantation des entreprises est mise à l'épreuve. Aussi, la majorité des CFO suisses appelle à l'adoption de mesures internationales pour la préserver, notamment une réduction des droits de douane américains sur les exportations suisses ainsi que la conclusion de nouveaux accords de libre-échange.

Même si les CFO restent globalement optimistes quant à la place économique de la Suisse (voir fig. 6), la grande majorité d'entre eux appelle dans le même temps à l'adoption de mesures supplémentaires pour garantir la compétitivité de la Suisse. Seuls 3 % des répondants estiment qu'aucune action supplémentaire n'est nécessaire. Les défis actuels sont principalement perçus à la lumière du contexte international (voir aussi fig. 5).

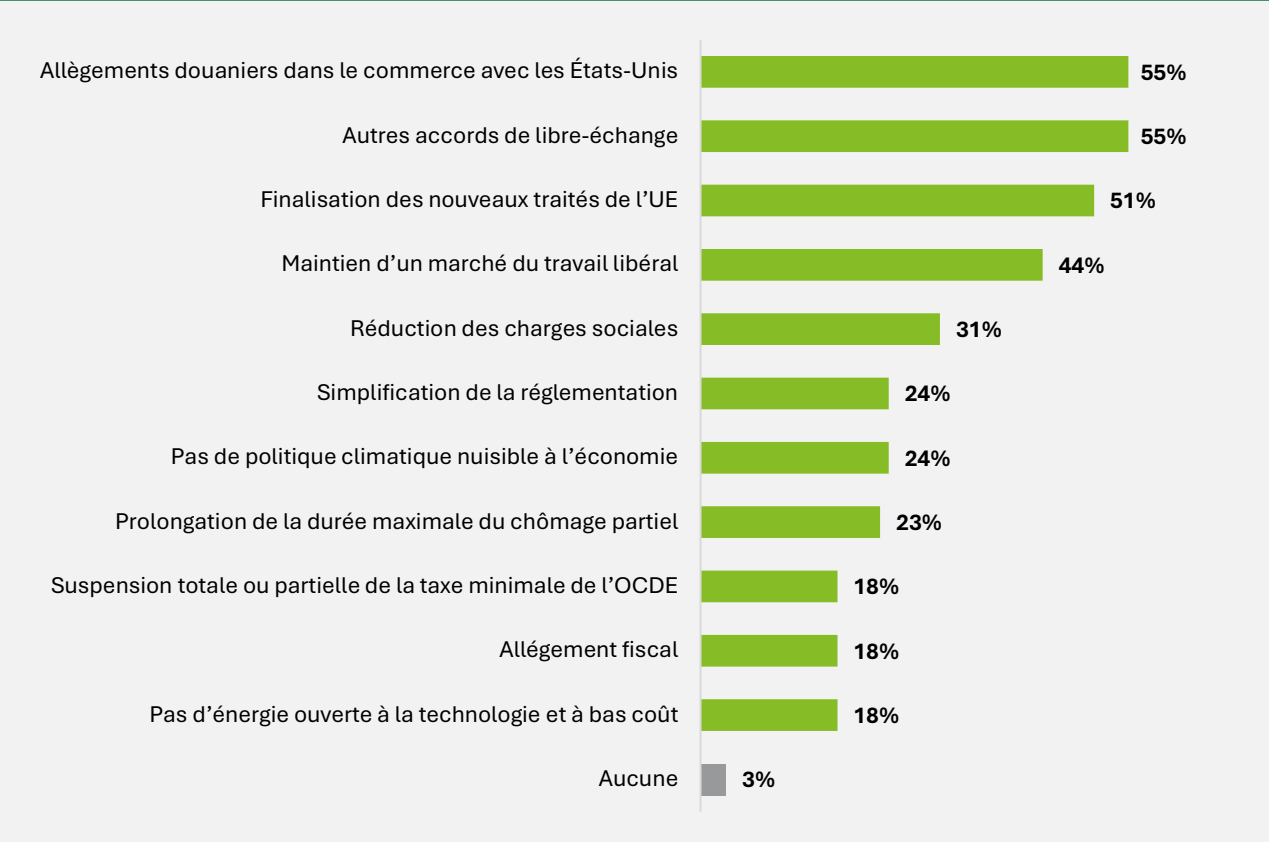
Sans surprise, les mesures demandées concernent majoritairement le contexte international. La priorité ? Résoudre le problème le plus pressant : réduire les droits de douane américains sur les exportations suisses. À égalité se trouvent d'autres accords de libre-échange. La Suisse a récemment remporté plusieurs succès dans ce domaine en concluant des accords avec des partenaires commerciaux attractifs tels que l'Inde ou les pays du Mercosur.

Une diversification accrue des exportations suisses est prometteuse et nécessaire ; il est important que la Suisse ne dépende pas trop d'un nombre restreint de partenaires.

L'UE, partenaire commercial, n'arrive qu'en troisième position. Seul un CFO sur deux considère un rapprochement avec l'UE comme l'une des cinq mesures les plus importantes.

Fig. 7 : Comment garantir l'attractivité de la Suisse en tant que site d'implantation d'entreprises ?

Indication de jusqu'à cinq mesures que la Suisse devrait mettre en œuvre, selon les CFO, pour garantir son attractivité économique.



7. Obstacles commerciaux : la réaction des entreprises

Face à la multiplication des barrières commerciales et à l’augmentation des droits de douane, les entreprises décident, en priorité, d’ajuster les prix de vente. Parmi les autres mesures courantes, figurent la réduction des coûts, les mesures relatives au personnel et la délocalisation de la production à l’étranger. De nombreuses entreprises considèrent également la crise comme une opportunité d’investir dans la technologie et de développer de nouveaux domaines d’activité.

L’environnement du commerce international s’est détérioré cette année, et les défis auxquels sont confrontées les entreprises se multiplient. En réaction, la plupart d’entre elles ont mis en place différentes mesures. Près de 40 % déclarent toutefois n’avoir adopté aucune mesure. Un peu plus d’un quart des entreprises participantes ne sont pas actives à l’international, tandis que d’autres ne sont que marginalement affectées par les restrictions actuelles.

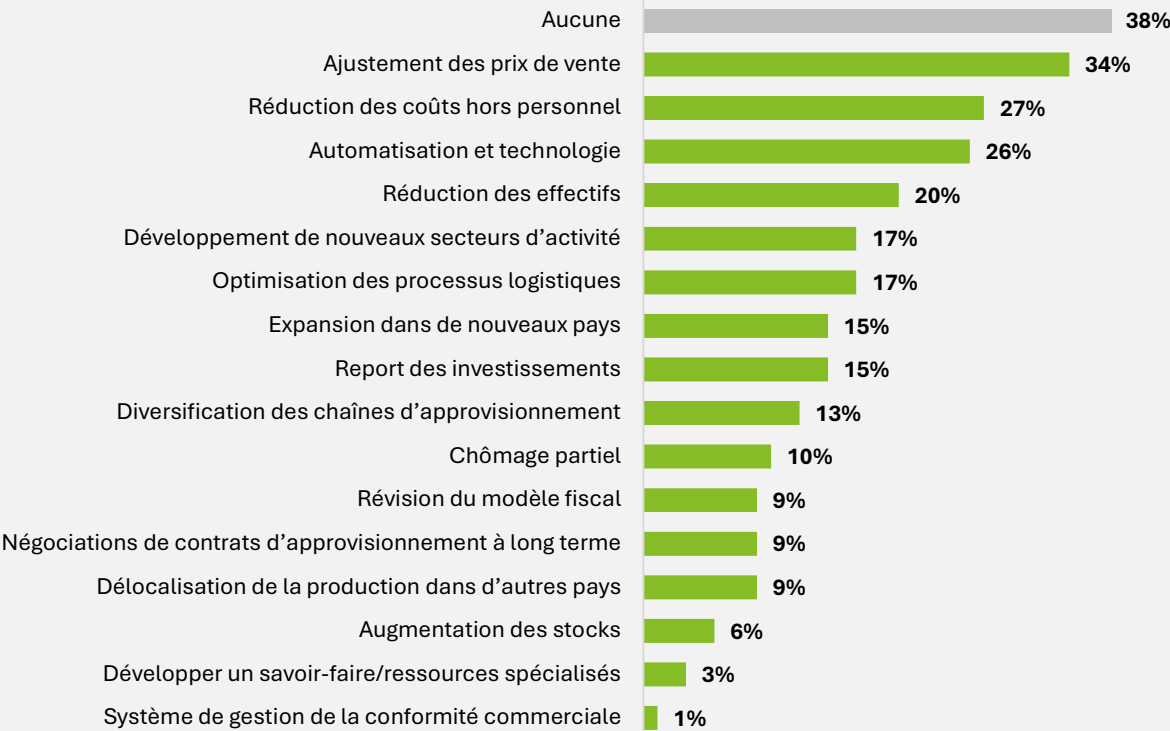
Les ajustements des prix de vente, qui ont un impact direct sur les marges, sont les plus fréquemment mentionnés (voir fig. 3). La nécessité de ces ajustements dépend du marché concerné et de la situation concurrentielle. Plus la position d’une entreprise est solide, plus les entreprises suisses sont en mesure de répercuter les droits de douane et autres coûts sur leurs clients.

Les mesures de réduction des coûts sont également souvent citées. 15 % reportent des investissements, 9 % envisagent des délocalisations de production. Ces dernières ont lieu, comme le montre une question distincte, soit de la Suisse vers l’international, soit entre sites implantés à l’étranger.

Parmi les autres mesures principales, certaines consistent à tirer parti de la crise et à la percevoir comme une opportunité. Les investissements dans les technologies visant à accroître l’efficacité arrivent en troisième position (26 %), suivis par le développement de nouveaux secteurs d’activité (17 %) et l’expansion vers de nouveaux marchés (15 %).

Fig. 8 : Mesures des entreprises face aux restrictions commerciales, aux droits de douane et aux perturbations au sein des chaînes d’approvisionnement

Indication de jusqu’à cinq mesures en réponse à des restrictions commerciales supplémentaires, des droits de douane ou des perturbations des chaînes d’approvisionnement



8. Interviews de CFO

Pour l'édition anniversaire, nous avons réalisé, en plus de l'enquête en ligne, plusieurs entretiens avec des CFO. Les CFO suivants ont participé à une interview.



Dr. Reto Suter

Siegfried Holding AG

« CFO de l'année » dans la catégorie Swiss Performance Index® (SPI®) hors SMI Expanded® du CFO Forum Suisse



Dr. Jazmin Seijas Nogareda

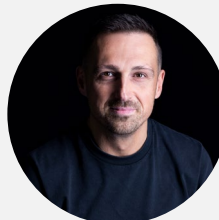
**CFO Korean Reinsurance
Switzerland AG**



Thomas Dittrich

CFO Galderma Group AG

« CFO de l'année » dans la catégorie Swiss Market Index Expanded® (SMI Expanded®) du CFO Forum Suisse



Martin Stefik

CFO Microsoft Switzerland



Martin Meyer

CFO AMAG Group AG

« CFO de l'année » dans la catégorie CFO Forum Suisse – CFO du CFO Forum Suisse

Entretien avec Dr. Reto Suter, Siegfried Holding AG

Deloitte : Comment la fonction finance a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ? Y a-t-il eu des surprises ou des changements qui sont survenus plus rapidement ou plus lentement que prévu ?

Au cours de la dernière décennie, notre fonction finance a été fortement sollicitée : d'une part, cette période a été marquée par une croissance considérable de l'entreprise, notamment grâce à des acquisitions ; d'autre part, nous avons dû nous imposer dans un environnement extraordinairement dynamique, avec notamment les effets de la Covid-19, une inflation en forte hausse, la volatilité des prix des matières premières, ou encore une cyberattaque.

C'est précisément dans ce contexte que le rôle de la fonction finance a profondément changé : alors qu'elle jouait le rôle d'une instance de reporting et de contrôle principalement rétrospective, elle est devenue un partenaire proactif tourné vers l'avenir, à tous les niveaux.

Grâce à la standardisation et à l'automatisation, nous sommes aujourd'hui en mesure de fournir rapidement des indicateurs fiables et prospectifs, ce qui est essentiel pour une gestion stratégique et tactique de l'entreprise.

Ce qui m'a surpris, c'est la rapidité avec laquelle de nouvelles solutions technologiques sont devenues disponibles. En revanche, le changement culturel nécessaire a progressé plus lentement que prévu : la gestion du changement prend du temps.

Je suis particulièrement fier de la croissance de l'équipe finance : au cours de cette décennie difficile, nous avons construit une équipe finance solide, diversifiée et résiliente, qui a non seulement soutenu la transformation, mais qui a aussi magistralement fait preuve de professionnalisme, de résistance et de cohésion dans les moments difficiles.



Dr. Reto Suter

Siegfried Holding AG

« CFO de l'année » dans la catégorie Swiss Performance Index® (SPI®) hors SMI Expanded® du CFO Forum Suisse*

Reto Suter a rejoint le groupe Siegfried en tant que Chief Financial Officer le 1er mai 2017. Avant de rejoindre Siegfried, il a occupé plusieurs postes à responsabilité dans l'industrie ainsi que dans la gestion complexe d'actifs à Londres et en Suisse. Il est également membre du conseil d'administration d'Inficon Holding AG. Reto Suter a étudié les sciences financières à l'Université de Zurich et a terminé ses études par un doctorat.

* Pour plus d'informations sur le CFO Award et le CFO Forum, veuillez consulter : https://cfos.ch/cfo_award

« La fonction finance est passée d'un organe de contrôle tourné vers le passé à un partenaire proactif de gestion et de réflexion – créant ainsi de la valeur dans un environnement dynamique et incertain. »

Deloitte : Comment la fonction finance peut-elle contribuer à relever les défis de cette année liés au contexte international, notamment les droits de douane, la volatilité commerciale et monétaire ainsi que l'incertitude accrue ?

Dans un contexte marqué par des tensions sur les droits de douane, une volatilité commerciale et monétaire, et des incertitudes sur la scène géopolitique, la fonction finance agit à la fois comme un système d'alerte précoce et un facteur de stabilité. Nous pouvons créer de la valeur ajoutée en quantifiant les risques, en développant des stratégies de couverture et en simulant différents scénarios pour rester opérationnels.

La transparence et la crédibilité des chiffres, des structures de financement flexibles et une gestion des risques crédible sont essentielles. Par ailleurs, la fonction finance peut jouer un rôle de passerelle — entre marchés, fonctions et parties prenantes — afin de saisir les opportunités malgré le climat d'incertitudes.

Deloitte : Quelles sont, selon vous, les conséquences d'un retour des taux d'intérêt nuls en Suisse ?

Les taux d'intérêt nuls sont séduisants à court terme pour les coûts de financement, mais ils comportent des risques à long terme, notamment en raison d'une allocation de capital faussée ou d'une augmentation des prix des actifs. Pour nous, en tant qu'entreprise, cela signifie que nous devons continuer à examiner de près les décisions d'investissement en fonction du rendement en capital et de l'adéquation stratégique. Dans le même temps, cela accroît la pression pour utiliser les liquidités de manière productive et gérer de manière professionnelle les réserves de trésorerie.

Deloitte : Selon vous, comment le rôle du dollar américain évoluera-t-il à long terme dans la finance mondiale ?

Le dollar américain conservera à moyen terme son rôle dominant dans le commerce mondial, principalement en raison de la profondeur des marchés financiers américains et des effets de réseau.

À long terme, cependant, j'anticipe une érosion graduelle de cette domination, non pas par une seule monnaie, mais par un ordre mondial multipolaire avec des blocs commerciaux et monétaires régionaux plus forts, soutenus également par des innovations technologiques telles que les monnaies numériques (des banques centrales). Pour la fonction finance, cela signifie que la diversification monétaire et l'agilité dans la planification et la couverture deviendront la norme.

Entretien avec Thomas Dittrich, CFO Galderma Group AG

Deloitte : Comment la fonction finance a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ? Y a-t-il eu des surprises ou des changements qui sont survenus plus rapidement ou plus lentement que prévu ?

Les missions de la fonction finance sont sans doute devenues beaucoup plus complètes et pertinentes, mais aussi plus stimulantes et passionnantes. La fonction finance devient de plus en plus le « liant intelligent » qui assure l'échange d'informations et la prise de décisions rapides et éclairées, même au-delà des frontières de l'entreprise. Trois axes thématiques sont centraux à cet égard :

1. **Technologie et IA** : L'introduction de nouvelles technologies, notamment dans les domaines de l'automatisation et de l'analyse des données, a amélioré l'efficacité des départements financiers. Les solutions basées sur le cloud et les outils holistiques assistés par l'IA, tels que les assistants IA, vont révolutionner la manière dont les données financières sont traitées et analysées. Ce changement s'opère plus rapidement que beaucoup ne le pensent.
2. **Accent sur la durabilité** : La pression sur les entreprises pour intégrer des pratiques durables s'est intensifiée. Cette tendance les oblige à donner davantage la priorité aux critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans le reporting et la planification financiers. Si elle semble ralentir pour le moment, de fait, elle s'est globalement développée plus rapidement que ne l'avaient initialement prévu de nombreux analystes.
3. **Agilité et adaptabilité** : Ce n'est pas seulement la pandémie de COVID-19 qui a révélé la nécessité d'une planification financière flexible. Les entreprises ont dû réagir rapidement pour adapter leurs stratégies, ce qui a renforcé l'importance des analyses de scénarios, des tests de résistance et des approches basées sur les risques dans la planification financière.



Thomas Dittrich

CFO Galderma Group AG

«CFO de l'année» dans la catégorie Swiss Market Index Expanded® (SMI Expanded®) du CFO Forum Suisse*

Depuis octobre 2019, Thomas Dittrich est Chief Financial Officer de Galderma Group AG, dont le siège est à Zoug, la première entreprise mondiale spécialisée exclusivement en dermatologie. Thomas Dittrich est responsable des finances globales, des achats stratégiques, de l'informatique, des relations avec les investisseurs, du développement de la stratégie d'entreprise ainsi que du programme de transformation à l'échelle de l'entreprise. Auparavant, il a notamment été Chief Financial Officer et membre exécutif du conseil d'administration de Shire plc. Thomas Dittrich est titulaire d'un Master of Science en génie mécanique et robotique de l'Université technique de Munich ainsi que d'un Master en finance, contrôle de gestion et comptabilité de l'Université de Saint-Gall.

* Pour plus d'informations sur le CFO Award et le CFO Forum, veuillez consulter : https://cfos.ch/cfo_award

« La fonction finance devient de plus en plus le « liant intelligent » qui assure l'échange d'informations et la prise de décisions rapides et éclairées, même au-delà des frontières de l'entreprise. »

Deloitte : Comment la fonction finance peut-elle contribuer à relever les défis de cette année liés au contexte international, notamment les droits de douane, la volatilité commerciale et monétaire ainsi que l'incertitude accrue ?

La fonction finance joue un rôle crucial dans la gestion des défis posés par le contexte international cette année. L'identification proactive et l'analyse des risques liés aux droits de douane, à la volatilité commerciale et monétaire sont essentielles. Une surveillance rigoureuse et une optimisation du flux de trésorerie sont particulièrement importantes. Les équipes financières réalisent des analyses de scénarios pour comprendre les effets potentiels sur les liquidités et la rentabilité, et pour développer des mesures adaptées. Les chaînes d'approvisionnement flexibles offrant des « couvertures naturelles » sont de plus en plus envisagées pour se prémunir contre les risques de change. Cela nécessite de procéder à des analyses de données rapides et continues pour suivre les tendances du marché, les mouvements des devises et les conditions commerciales, qui se reflètent également dans la planification stratégique de divers scénarios économiques et géopolitiques. Ainsi, la fonction finance peut soutenir la direction dans la prise de décisions éclairées et l'adaptation rapide de l'entreprise aux évolutions du contexte international.

Deloitte : Quelles sont, selon vous, les conséquences d'un retour des taux d'intérêt nuls en Suisse ?

Les taux d'intérêt nuls ou négatifs restent pour la Banque nationale une solution de dernier recours, les interventions opportunes sur le marché des changes étant plus élégantes. Ces dernières sont désormais certainement nécessaires pour affaiblir la valeur externe du franc et stimuler l'économie nationale via des coûts de financement et des taux hypothécaires plus bas. Cela est d'autant plus important compte tenu de la situation précaire des droits de douane avec les États-Unis, qui touche durement de nombreux secteurs. Il convient toutefois de rester vigilant quant aux possibles perturbations pour les épargnants, les caisses de pension, le marché immobilier et les activités à faibles marges des banques.

Deloitte : Selon vous, comment le rôle du dollar américain évoluera-t-il à long terme dans la finance mondiale ?

Face au franc suisse, le dollar reste plus faible. Mais n'oublions pas l'adage « Tel le phénix, il renaît de ses cendres » : à moyen et long terme, le billet vert reste incontournable comme monnaie de réserve. C'est ce que démontrent de manière particulièrement saillante les stablecoins, ces cryptomonnaies qui garantissent une conversion à un taux de change fixe en dollar américain. Cependant, dans la mesure où l'UE, sous pression extérieure, cherche de plus en plus à s'affirmer de manière autonome, l'euro bénéficiera également d'un statut de monnaie de réserve.

Entretien avec Martin Meyer, CFO AMAG Group AG

Deloitte : Comment la fonction finance a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ? Y a-t-il eu des surprises ou des changements qui sont survenus plus rapidement ou plus lentement que prévu ?

La fonction finance est passée d'un rôle de rapporteur rétrospectif à celui d'un véritable partenaire de gestion stratégique. L'automatisation, la planification fondée sur les moteurs et les analyses de scénarios sont désormais la norme. L'intégration de l'IA générative et des outils d'analyse avancés s'est faite de manière étonnamment rapide. En revanche, l'harmonisation des données de base et des processus a progressé plus lentement, tout comme la mise en œuvre à grande échelle des technologies blockchain, qui, malgré de grandes attentes, n'ont pas encore véritablement décollé.

Deloitte : Comment la fonction finance peut-elle contribuer à relever les défis de cette année liés au contexte international, notamment les droits de douane, la volatilité commerciale et monétaire ainsi que l'incertitude accrue ?

La fonction finance peut jouer un rôle décisif pour relever les défis actuels tels que les droits de douane, la volatilité commerciale et monétaire, ainsi que les incertitudes géopolitiques. Les leviers clés ? Rendre les coûts fixes plus flexibles et réduire les complexités inutiles. Par ailleurs, il est nécessaire d'accélérer les processus de numérisation et d'automatisation afin d'augmenter la productivité et de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Les prix et contrats doivent mieux refléter les coûts d'entrée grâce à des indexations, des durées plus courtes et des clauses d'ajustement. Les risques liés à l'approvisionnement peuvent également être réduits par le double sourcing et la diversification. Le planning et le pilotage doivent passer de budgets annuels rigides à une planification continue basée sur des facteurs clés avec des déclencheurs clairs, idéalement accessibles « en un clic ». Enfin, il faut allouer en priorité les ressources à un petit nombre d'initiatives stratégiquement pertinentes, et gérer de manière rigoureuse le fonds de roulement.



Martin Meyer

CFO AMAG Group AG

«CFO de l'année» dans la catégorie CFO Forum Suisse – CFOs du CFO Forum Suisse*

Martin Meyer, AMAG Group AG, «CFO de l'année» dans la catégorie CFO Forum Suisse – CFOs du CFO Forum Suisse. Martin Meyer a rejoint AMAG en 2015 en tant que CFO d'AMAG Leasing AG. En 2020, il a été nommé Managing Director et en 2021, il est devenu CFO du groupe AMAG. Avant de rejoindre AMAG, il a travaillé plusieurs années chez cashgate AG (start-up des banques cantonales) ainsi que pour DZ PRIVATBANK en Suisse et au Luxembourg.

* Pour plus d'informations sur le CFO Award et le CFO Forum, veuillez consulter : https://cfos.ch/cfo_award

«La fonction finance est passée d'un simple rapporteur rétrospectif à un partenaire stratégique de pilotage. L'automatisation, la planification basée sur les moteurs et les analyses de scénarios sont désormais la norme – et l'intégration de l'IA générative et de l'analytique avancée s'est faite de manière étonnamment rapide.»

Deloitte : Quelles sont, selon vous, les conséquences d'un retour des taux d'intérêt nuls en Suisse ?

Un contexte marqué par une persistance des taux d'intérêt nuls présente plusieurs défis :

- **Mauvaise allocation des capitaux :** Lorsque l'argent est trop bon marché, il existe un risque d'utilisation inefficace des fonds, par exemple dans des projets peu rentables ou des valorisations excessives.
- **Refinancement des entreprises :** Bien que les taux directeurs soient à zéro, de nombreuses banques ont instauré un « plancher » à 0 %. Cela signifie que les entreprises ne peuvent pas bénéficier de taux d'intérêt négatifs ; leurs coûts de financement restent inchangés malgré le contexte.
- **Pression sur les caisses de pension :** Le faible niveau des taux d'intérêt complique la génération des rendements nécessaires. Le financement à long terme des engagements devient plus difficile, ce qui peut avoir un impact sur les taux de couverture et potentiellement les cotisations.
- **Taux d'intérêt négatifs sur les actifs :** Les entreprises disposant de réserves de liquidités importantes subissent des coûts directs liés aux taux négatifs, ce qui influence davantage l'allocation du capital.

Deloitte : Selon vous, comment le rôle du dollar américain évoluera-t-il à long terme dans la finance mondiale ?

Le dollar américain conservera à moyen terme son rôle de monnaie de référence grâce à la profondeur du marché, à la liquidité et à l'accès aux actifs sûrs. Cependant, les entreprises doivent se préparer à une volatilité accrue. Bien que le gouvernement américain ne poursuive pas officiellement de « politique de dollar faible », les politiques budgétaires et monétaires actuelles, qui se caractérisent notamment par une dette publique élevée, des programmes de dépenses expansionnistes et des pressions politiques sur la banque centrale, ont en pratique pour effet d'affaiblir délibérément le dollar.

En général, il est conseillé de surveiller les nouvelles infrastructures de marché et les formes monétaires numériques telles que les dépôts tokenisés ou les stablecoins d'entreprise (par exemple JPM Coin) car elles pourraient transformer durablement les processus de paiement ainsi que la gestion des liquidités et des devises.

Entretien avec Dr. Jazmin Seijas Nogareda, CFO Korean Reinsurance Switzerland AG

Deloitte : Selon vous, comment la fonction finance a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ?

Je distingue trois principaux domaines de changement : d'abord les personnes et la communication ; deuxièmement, les avancées technologiques ; et troisièmement l'environnement réglementaire.

Personnes et communication : les relations humaines ont pris une importance considérable; les exigences de transparence, de rapidité et de responsabilité sociale se sont accentuées avec l'essor des réseaux sociaux. Nous ne sommes plus des Trolls à la Dilbert qui travaillent dans leur cave, cachés derrière les règles comptables. Les employés et le public attendent désormais que nous expliquions clairement la situation financière et que nous élargissions notre responsabilité au-delà des résultats de l'entreprise, pour inclure des domaines comme l'ESG.

Technologie : Alors que le battage médiatique autour de la blockchain il y a dix ans est resté en grande partie théorique, l'apprentissage automatique et maintenant l'IA générative sont bel et bien là. Dans la finance, le rôle de l'IA est actuellement moins de diriger la mise en œuvre que d'analyser les cas d'utilisation et de s'assurer que les ressources limitées sont utilisées là où elles créent une réelle valeur ajoutée. Pourtant, l'intelligence artificielle générative imprègne déjà notre travail quotidien (reporting, codage, analyse) d'une manière inédite qui n'existait pas au cours de ces dix dernières années.

Réglementation : La promesse de « réduire les formalités administratives » ne s'est jamais concrétisée. En tant qu'entreprise régulée par la FINMA, nous apprécions l'approche fondée sur les principes, mais les exigences en matière de reporting et autres demandes n'ont cessé d'augmenter. Dans le domaine de l'assurance, nous avons l'ORSA, le Financial Condition Report, l'IFRS 17, les déclarations de solvabilité, et maintenant le reporting ESG à l'horizon. La finance a absorbé tout cela sans augmentation des ressources, de sorte qu'une grande partie des gains d'efficacité que nous avons réalisés est consommée par des travaux de conformité qui créent peu de valeur directe pour les clients ou les collègues.



Dr. Jazmin Seijas Nogareda
CFO Korean Reinsurance
Switzerland AG

Depuis 2019, Dr Jazmin Seijas Nogareda est CFO de Korean Reinsurance Switzerland AG, entreprise au sein de laquelle elle supervise également les ressources humaines et les opérations. Auparavant, elle a exercé les fonctions de CFO et de Directrice générale adjointe (Deputy CEO) chez Orion Rechtsschutz-Versicherung AG, une compagnie d'assurance de protection juridique, où elle était responsable des finances, de l'opérationnel et de l'informatique. Elle a débuté sa carrière dans l'assurance chez Zurich Insurance au sein des équipes de stratégie et d'analyse de la performance, après avoir exercé plusieurs années en tant que consultante chez Wüest Partner, un cabinet de conseil dans l'immobilier renommé. Titulaire d'un doctorat en science politique de l'ETH Zurich, Jazmin siège aujourd'hui aux conseils d'administration de Dextra Rechtsschutz AG et de Consel Group AG.

«En pratique, la fonction finance devient non seulement le gardien du capital mais crée aussi du lien entre les personnes.»

Deloitte : Y a-t-il eu des surprises ou des changements qui sont survenus plus rapidement ou plus lentement que prévu ?

Malgré tous ces changements, l'essentiel n'a guère changé. Notre vie est encore dictée par le rythme des clôtures, la liquidité et la discipline en matière de capital, les contrôles stricts et les informations fiables pour éclairer notre prise de décisions. Les outils ont évolué, nous ajoutons des bots et des modèles, mais il ne s'agit que de nouveaux atouts pour des responsabilités qui, elles, restent inchangées.

Deloitte : Comment la fonction finance va-t-elle évoluer dans les trois prochaines années ?

Avec ChatGPT, l'IA générative est présente dans notre quotidien depuis à peine trois ans et son évolution est incroyablement rapide. Son utilisation va donc se généraliser. À court terme, les entreprises donneront la priorité aux opérations essentielles, c'est-à-dire pour nous, la comptabilité technique et la gestion des sinistres. D'ici trois ans, à mesure que l'IA générative s'améliorera sur les tâches quantitatives, la finance remontera dans la liste des priorités : clôture, rapprochements et prévisions plus rapides, soutenant notre rôle de gestionnaires des données et du capital.

Nous attendons l'apparition prochaine de « solutions clés en main » pour intégrer l'IA générative de manière plus systématique dans les processus financiers de base et autres processus métier essentiels.

Deloitte : Où en êtes-vous actuellement dans la mise en œuvre de l'IA générative et/ou de l'IA agentique dans la fonction finance de votre entreprise ?

Nous n'en sommes encore qu'aux premiers stades de son adoption : nous utilisons l'IA générative (ChatGPT, Copilot) comme assistante.

Elle nous permet d'accélérer la production des rapports, la rédaction de projets de politiques et de procès-verbaux, et facilite l'utilisation des formules Excel et du code de workflow Alteryx. Nous n'avons pas encore entrepris une refonte en profondeur de nos

processus, mais ce sera la prochaine étape. En nous appuyant sur nos premières expériences avec ces outils, nous devrions être mieux placés pour identifier de nouvelles solutions et mieux à même de repérer davantage d'opportunités, tout en préparant notre cadre de conformité et notre infrastructure informatique. Pour véritablement penser « hors des sentiers battus », notre PME pourrait aussi avoir besoin d'un soutien externe avec un regard extérieur et des « solutions clés en main » faciles à personnaliser.

Deloitte : Comment conciliez-vous vos rôles de financier et de leader dans une petite entreprise en pleine croissance ?

Dans une petite entreprise, la finance ne trône pas dans une tour d'ivoire mais est bien connectée à toutes les autres fonctions de l'organisation. J'ai constaté que le rôle de CFO s'étend naturellement aux RH, à la communication et à la culture, car chaque embauche et chaque changement de processus ont un impact visible. Le défi consiste à trouver un équilibre entre la rigueur des contrôles et du reporting d'une part, et la nécessité d'être accessible et d'instaurer un climat de confiance d'autre part. En pratique, la fonction finance devient non seulement le gardien du capital mais crée aussi du lien entre les personnes.

Comment le fait d'être à la fois CFO, membre du conseil d'administration et du comité d'audit influence-t-il votre perspective ?

Porter ces deux casquettes me rend meilleur dans les deux rôles. En tant qu'administrateur, je sais ce qui fait réellement avancer les décisions – liquidité, capital, appétit pour le risque, ce qui me permet d'être concis en tant que CFO. Être dans la salle des machines me permet aussi, au niveau du conseil d'administration, de signaler rapidement des problèmes de qualité des données et de limites d'exécution sans perdre de vue la situation dans son ensemble et sans négliger la gouvernance et les risques. En fin de compte, la finance ne se résume pas seulement à la précision, il s'agit aussi d'instaurer un climat de confiance à tous les niveaux.

Entretien avec Martin Stefik, CFO de Microsoft Suisse

Deloitte : Comment la fonction finance a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ? Y a-t-il eu des surprises ou des changements qui sont survenus plus rapidement ou plus lentement que prévu ?

Au cours de la dernière décennie, la fonction finance a connu une transformation profonde, passant d'un rôle transactionnel et axé sur la conformité à un rôle stratégique de catalyseur de création de valeur pour l'entreprise. Chez Microsoft, cette évolution s'est traduite par une transition vers des plateformes de données unifiées, la migration vers le cloud, ainsi que l'adoption de l'analyse prédictive et de l'automatisation. Nous sommes passés de rapports statiques à des prévisions dynamiques, et de systèmes cloisonnés à des plateformes intégrées et intelligentes.

Ce qui m'a le plus surpris, c'est la rapidité avec laquelle l'IA et l'apprentissage automatique se sont intégrés aux processus financiers clés. Si nous avions anticipé l'automatisation dans des domaines tels que les rapprochements et les rapports, la maturité rapide de l'IA générative, notamment dans les domaines de la prévision, de la gestion des risques et de l'aide à la décision, a dépassé nos attentes en matière de vitesse de transformation.

Dans le même temps, le changement culturel a pris plus de temps. Construire un état d'esprit axé sur la croissance au sein des équipes finance et s'adapter aux progrès technologiques rapides nécessitent un effort soutenu.



Martin Stefik

CFO Microsoft Switzerland

Martin Stefik est le Chief Financial Officer (CFO) de Microsoft Suisse. Il a pris ses fonctions en juin 2025. Auparavant, M. Stefik a occupé le poste de directeur financier commercial pour la région Europe centrale et orientale, Moyen-Orient et Afrique chez Microsoft. Depuis son entrée chez Microsoft en 2010 en Slovaquie, il a exercé plusieurs fonctions financières de haut niveau à travers l'Europe, notamment à Munich et à Prague. M. Stefik est titulaire d'un master en finance, banque et investissement de l'Université Matej Bel à Banská Bystrica, en Slovaquie.

«La fonction finance deviendra plus proactive et davantage axée sur l'analyse grâce à l'IA qui pourra détecter les anomalies, recommander des actions stratégiques et favoriser la planification de scénarios en temps réel, tout en laissant les humains aux commandes.»

Deloitte : Comment la fonction finance va-t-elle évoluer dans les trois prochaines années ?

Les trois prochaines années seront marquées par l'essor de l'IA agentique, c'est-à-dire des agents autonomes qui non seulement assistent les utilisateurs, mais agissent de manière indépendante pour optimiser les flux financiers. Ces agents géreront les rapprochements, les prévisions, les recouvrements et même la préparation d'audits avec une intervention humaine minimale.

La fonction finance deviendra plus proactive et davantage axée sur l'analyse grâce à l'IA qui pourra détecter les anomalies, recommander des actions stratégiques et favoriser la planification de scénarios en temps réel, tout en laissant les humains aux commandes.

Nous assisterons également à une intégration plus poussée entre les systèmes financiers et les outils de collaboration. Cette convergence réduira les changements d'application et permettra aux équipes finance de travailler dans le flux de leur activité.

Deloitte : En tant que CFO, que faut-il prendre en considération lors de la première introduction d'outils d'IA ? Et quels sont les facteurs clés de succès pour innover et réussir à déployer l'IA dans la fonction finance ?

L'introduction de l'IA en finance nécessite d'adopter une stratégie multidimensionnelle :

Préparation des données : Des données précises et unifiées sont fondamentales. Les CFO doivent garantir une gouvernance solide et l'alignement des indicateurs financiers et non financiers.

Sécurité et conformité : L'adoption de l'IA doit s'appuyer sur des contrôles stricts, des pistes d'audit et le respect des normes réglementaires.

Culture et gestion du changement : Construire un état d'esprit axé sur la croissance, célébrer l'innovation et soutenir la montée en compétences des collaborateurs sont essentiels pour déployer l'IA à grande échelle.

Vision claire et résultats rapides : Commencer petit, livrer des résultats mesurables et évoluer en fonction des apprentissages. Le succès dépend de l'alignement des initiatives IA avec les priorités de l'entreprise et de la démonstration rapide d'un impact tangible.

Les facteurs clés de succès incluent l'intégration de l'IA dans les outils quotidiens (par exemple, Copilot dans Excel), l'utilisation d'agents préconfigurés pour des tâches comme l'analyse des écarts et les recouvrements, ainsi que la promotion de la collaboration entre les acteurs des services financiers, informatiques et commerciaux.

6. Contacts et auteurs

Kontakte



Reto Savoia
CEO
Deloitte Suisse
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Alessandro Miolo
Associé responsable du département
Audit & Assurance et du programme CFO
+41 58 279 72 27
amiolo@deloitte.ch



Alexandre Buga
Associé Responsable Suisse romande
Responsable Audit & Assurance du secteur
des services financiers et bancaires
+41 58 279 80 49
abuga@deloitte.ch

Autoren



Dr Michael Grampp
Chief Economist et Directeur de la Recherche
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dennis Brandes
Économiste et responsable senior de la Recherche
+41 58 279 65 37
dbrandes@deloitte.ch

Participez à notre enquête et consultez les résultats des sondages précédents :

Si vous souhaitez participer à notre enquête ou recevoir des exemplaires supplémentaires de ce rapport, veuillez nous contacter à l'adresse email cfosurvey@deloitte.ch.

Tous les résultats de nos enquêtes depuis le troisième trimestre 2009 sont également disponibles sur notre site web www.deloitte.com/ch/cfosurvey.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les CFO d'avoir participé à l'enquête.

L'enquête Deloitte CFO est soutenue par le CFO Forum Suisse, l'association indépendante des directeurs financiers suisses.



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 toute responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s’abstient d’agir sur la base des informations contenues dans cette publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »). DTTL est une « UK private company limited by guarantee » (société à responsabilité limitée de droit britannique), dont les sociétés affiliées constituent des entités juridiques indépendantes et séparées. Les sociétés 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.

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 SA 2025. Tous droits réservés.

Designed by CoRe Creative Services. RITM2226880

