



Enquête auprès des CFO

La nouvelle normalité:
une croissance sous pression

Table des matières

1.	Principaux résultats de l'enquête	3
2.	Perspectives économiques : la reprise malgré des risques persistants	4
3.	Perspectives des entreprises : l'optimisme l'emporte	5
4.	Risques pour les entreprises : les risques internationaux restent prédominants	7
5.	Barrières commerciales : une entreprise sur deux est sous pression	8
6.	L'intelligence artificielle dans la fonction finance	9
7.	Contacts et auteurs	11

À propos de l'enquête de Deloitte auprès de CFO

Cette enquête, la 51^e réalisée auprès des CFO en Suisse, s'est tenue en ligne du 2 au 25 mars 2025. Au total, 126 CFO représentant l'ensemble des grands secteurs ainsi que des entreprises cotées et non cotées y ont participé. Nous remercions tous les CFO pour leur participation.

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

Note méthodologique

Certains graphiques de l'enquête présentent les résultats sous forme de valeur d'indice (solde net). Il s'agit de la différence entre les pourcentages de réponses positives et négatives, les réponses «au milieu» étant traitées comme neutres.

En raison des arrondis, le total des réponses n'est pas toujours égal à 100. Afin d'améliorer la lisibilité, seules les questions pertinentes au regard de la situation financière et économique actuelle sont présentées. Si vous souhaitez obtenir davantage d'informations sur des questions qui n'ont pas été reproduites, nous nous ferons un plaisir de vous répondre.



1. Conclusions clés de l'enquête



Perspectives économiques : la reprise malgré des risques persistants

Malgré le conflit en Iran et les incertitudes géopolitiques persistantes, les perspectives économiques pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux s'améliorent du point de vue des CFO, à l'exception de l'Allemagne, qui continue de faire face à des défis structurels. C'est un signal positif, mais l'optimisme demeure discret et les risques restent importants.



Perspectives des entreprises : l'optimisme l'emporte

Malgré les difficultés, les entreprises suisses connaissent une année 2026 satisfaisante. Cependant, la forte pression sur le franc suisse pèse de façon croissante sur les marges des entreprises. Les prix de l'énergie et les prix d'achat ont également un impact plus négatif que l'année précédente. Le léger assouplissement des droits de douane est positif, et certaines entreprises sont en mesure, au moins partiellement, de répercuter leurs coûts sur leurs clients.



Risques pour les entreprises : les risques internationaux continuent de dominer

Les risques géopolitiques restent les plus importants du point de vue des CFO, suivis des préoccupations concernant la faible demande et les risques monétaires. Les inquiétudes concernant les problèmes de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des prix de l'énergie augmentent fortement, tandis que les inquiétudes concernant une pénurie de main-d'œuvre diminuent nettement.



Barrières commerciales : une entreprise sur deux est sous pression

Les turbulences commerciales ont détérioré la position concurrentielle de 64% des entreprises suisses, 15% ont enregistré des pertes importantes, tandis que 32% sont restées inchangées et 4% en ont même bénéficié. La plupart des entreprises ont pu stabiliser leur position grâce à des contre-mesures.



L'intelligence artificielle dans la fonction finance

L'optimisme global des CFO suisses concernant l'IA s'accompagne de l'idée que le travail humain restera au cœur de la fonction financière, tandis que les tâches externalisées seront, elles, largement plus automatisées. La majorité des CFO s'attendent à des coûts totaux plus faibles grâce à la mise en œuvre de l'IA, principalement en raison des économies de personnel, mais anticipent des coûts nettement plus élevés pour la technologie et l'infrastructure informatique.

2. Perspectives économiques : une reprise malgré des risques persistants

Malgré le conflit en Iran et les incertitudes géopolitiques persistantes, les perspectives économiques pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux s'améliorent du point de vue des CFO, à l'exception de l'Allemagne, qui continue de faire face à des défis structurels. C'est un signal positif, mais l'optimisme demeure discret et les risques restent importants.

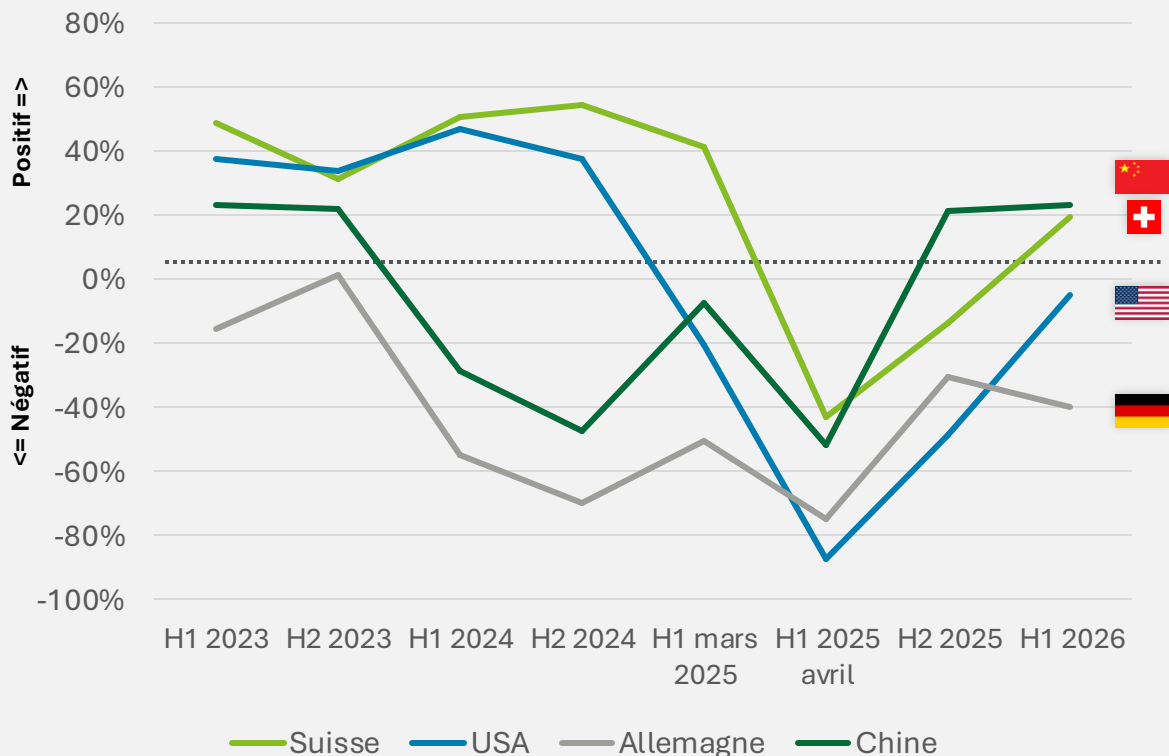
Un fait notable dans un monde incertain : les attentes économiques des CFO suisses concernant la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux se redressent. Malgré des risques et défis clairement reconnus, les CFO identifient également des opportunités de croissance. Cependant, une prolongation du conflit au Moyen-Orient, avec des effets correspondants sur les prix de l'énergie, les prix des matières premières et la logistique, pourrait compromettre cette vision optimiste.

Le solde net des perspectives économiques suisses est passé d'un niveau légèrement négatif (H2 2025) à un niveau neutre puis légèrement positif. Cela montre que les inquiétudes concernant un ralentissement économique ont diminué, bien que l'incertitude subsiste.

Du point de vue des CFO, les différences régionales sont claires : la perspective pour la Chine reste dans l'ensemble optimiste, animée par l'espoir de stabilisation économique et de nouvelles technologies. Le scepticisme demeure quant aux États-Unis, malgré une amélioration par rapport au printemps 2025. Les perspectives pour l'Allemagne restent en revanche profondément négatives. Les espoirs d'une relance grâce au changement de gouvernement ne se sont, jusqu'à présent, pas concrétisés.

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

Solde net des CFO qui évaluent positivement ou négativement les perspectives économiques pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux au cours des 12 prochains mois



3. Perspectives de l'entreprise: l'optimisme l'emporte

Malgré les difficultés, les entreprises suisses connaissent une année 2026 satisfaisante. Cependant, la forte pression sur le franc suisse pèse de façon croissante sur les marges des entreprises. Les prix de l'énergie et les prix d'achat ont également un impact plus négatif que l'année précédente. Le léger assouplissement des droits de douane est positif, et certaines entreprises sont en mesure, au moins partiellement, de répercuter leurs coûts sur leurs clients.

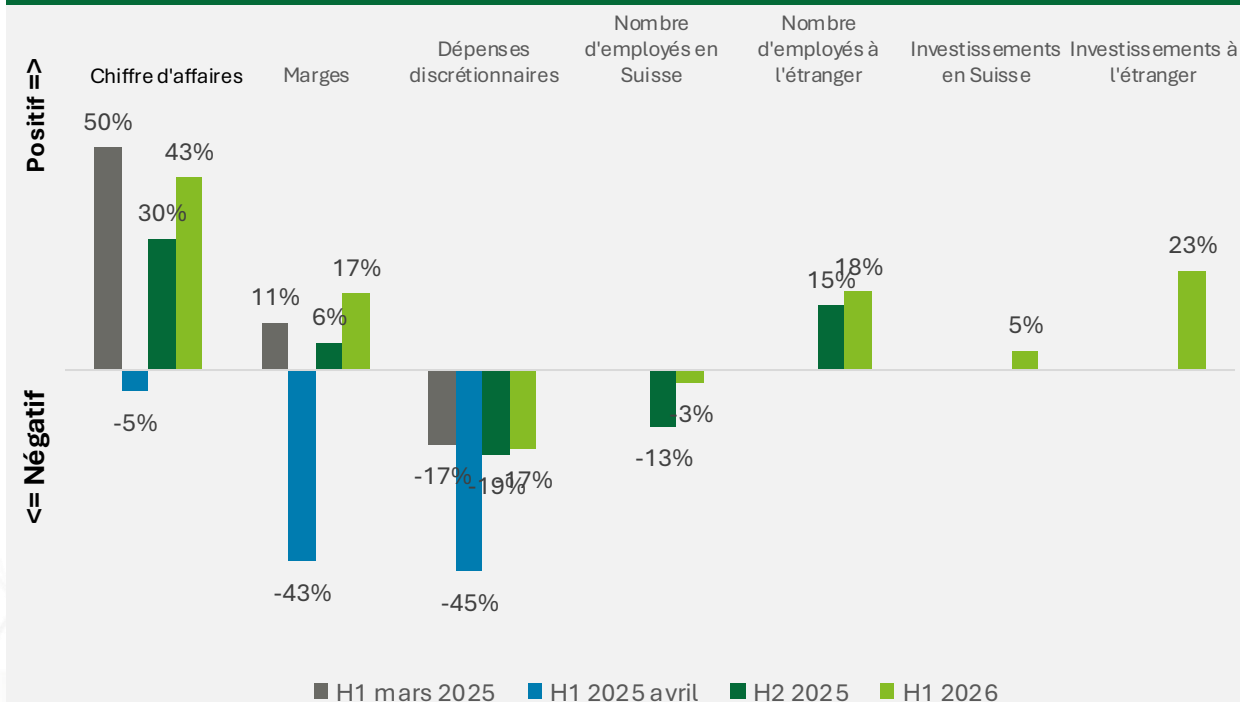
Un présent difficile, un avenir prometteur : cette double analyse se reflète dans deux questions sur les perspectives des entreprises. Bien qu'une petite majorité de CFO estime que la situation financière s'est détériorée au cours des trois derniers mois (solde net négatif de 13%), les attentes pour les 12 prochains mois sont dominées par un optimisme clair (solde net positif de 38%). Cela se reflète également dans les chiffres clés détaillés des entreprises: les attentes s'améliorent globalement par rapport à l'automne, et les perspectives de ventes en particulier sont robustes (Fig. 2). Malgré les facteurs négatifs, les attentes en matière de marges s'améliorent, bien que nettement inférieures aux perspectives de ventes.

Un tableau différencié se dessine pour l'emploi et l'investissement. L'emploi en Suisse devrait être en recul, même si les entreprises sont moins nombreuses qu'à l'automne à l'anticiper. Beaucoup plus, en revanche, prévoient de recruter à l'étranger. Pour la première fois, nous avons examiné séparément les intentions d'investissement en Suisse et à l'étranger. Le résultat est similaire: beaucoup plus d'investissements seront réalisés à l'étranger plutôt qu'en Suisse.

La place économique suisse reste sous pression. Un allègement pour les entreprises est urgent, mais les choses évoluent dans la mauvaise direction: le [Tableau de bord de la charge réglementaire](#) du Secrétariat d'État aux Affaires Économiques montre que les entreprises étaient soumises à un total de 36'268 obligations réglementaires en 2025, soit 1,2% de plus qu'en 2024 et plus de 50% de plus qu'en 2005.

Fig. 2. Chiffres clés des entreprises: une embellie significative

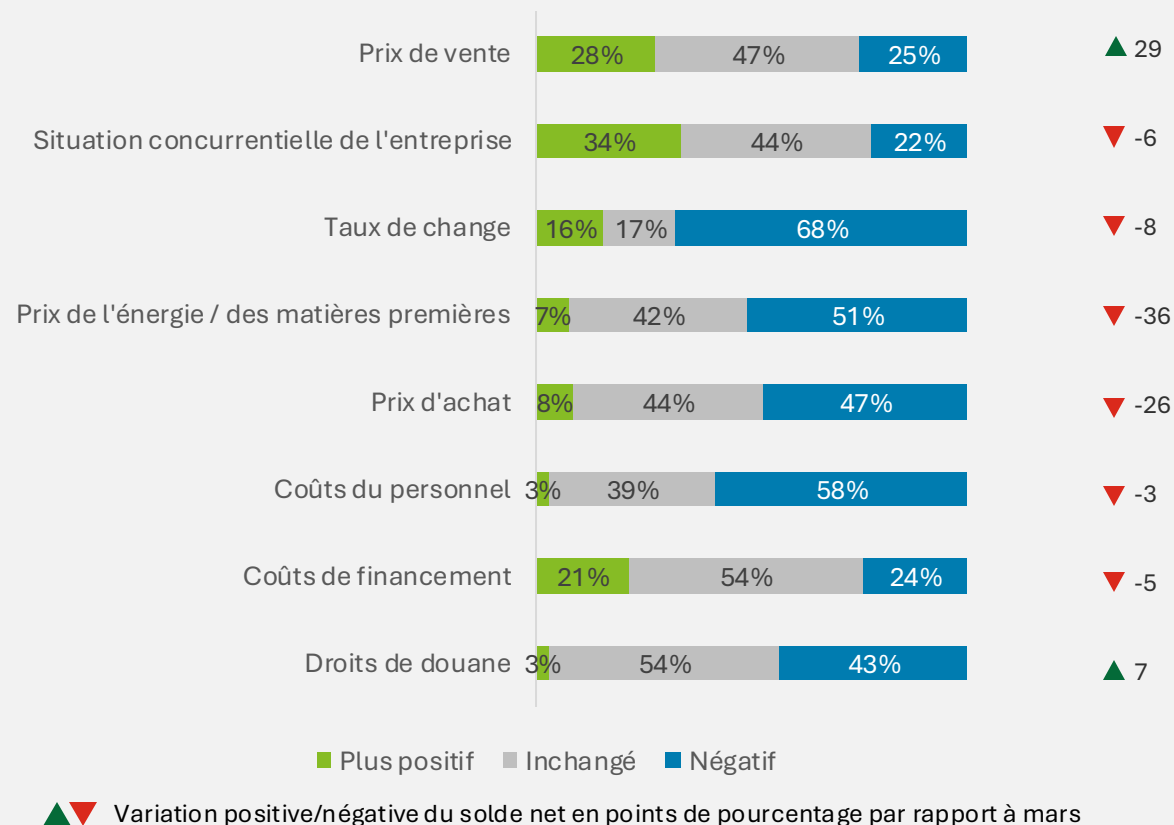
Soldes nets des CFO qui s'attendent à ce que ces indicateurs augmentent ou diminuent pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois. Les investissements sont répartis entre la Suisse et l'étranger pour la première fois depuis la création de cette enquête, nombre d'employés depuis l'automne 2025



Les facteurs qui influencent les marges des entreprises dressent un tableau mitigé. Bien que les attentes sur la marge restent globalement remarquablement positives, les facteurs négatifs augmentent considérablement dans certains cas. La mention d'un effet négatif des prix de l'énergie se multiplie. Le franc suisse fort est cité comme un fardeau par un nombre croissant d'entreprises dans les dernières enquêtes et constitue désormais le facteur le plus négatif. Les prix d'achat ont également un effet plus négatif qu'auparavant. Comment les entreprises parviennent-elles encore à protéger leurs marges? Un facteur important, en miroir des prix d'achat, est l'ajustement des prix de vente, mais toutes les entreprises ne peuvent pas répercuter leurs coûts en totalité.

Fig. 3. Quels facteurs influencent les marges d'entreprise et comment?

Comment les facteurs suivants influencent-ils votre marge actuellement, par rapport à il y a 12 mois?



4. Risques pour les entreprises: les risques internationaux restent prédominants

Les risques géopolitiques restent les plus importants du point de vue des CFO, suivis des préoccupations concernant la faible demande et des risques monétaires. Les inquiétudes concernant les problèmes de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des prix de l'énergie augmentent fortement, tandis que les inquiétudes concernant une pénurie de main-d'œuvre diminuent nettement.

Les risques géopolitiques continuent de dominer nettement et restent inchangés depuis le printemps 2024, avec une importance encore plus marquée qu'auparavant. La faiblesse de la demande, en deuxième position, montre que la reprise économique attendue comporte des risques baissiers significatifs. Les risques monétaires demeurent dans le top 3, un défi considérable, comme le confirment les facteurs de marge.

L'environnement international a une influence significative sur la perception du risque: les perturbations des chaînes d'approvisionnement et la volatilité des prix des matières premières et de l'énergie sont beaucoup plus fréquemment mentionnées, tandis que les conflits commerciaux persistent. Les exigences réglementaires sont de plus en plus perçues comme un risque. Pour la première fois depuis la création de l'enquête, les CFO expriment des inquiétudes concernant des politiques économiques déstabilisatrices en Europe.

L'intelligence artificielle prend de l'ampleur: l'IA est plus souvent citée comme un risque et manque de peu le top 10. Si la plupart des préoccupations tournent autour de perturbations et de pertes concurrentielles, certains CFO considèrent aussi une adoption trop hésitante de l'IA comme un risque. En revanche, les préoccupations concernant la pénurie de main-d'œuvre ont considérablement diminué.

Fig. 4. Risques pour les entreprises du point de vue des CFO suisses

Les plus grands risques internes et/ou externes pour les entreprises au cours des 12 prochains mois

1	Risques géopolitiques	0
2	Faible demande / récession	2
3	Risques monétaires	-1
4	Réglementation et risques politiques	2
5	Barrières et conflits commerciaux	-3
6	Problèmes de la chaîne d'approvisionnement / disponibilité des matières premières	7
7	Prix des matières premières et de l'énergie	4
8	Coûts d'investissement / pénurie	0
9	Pression sur le prix / le coût / la marge	0
10	Pénurie de main-d'œuvre	-5

Note sur la méthode : chaque répondant peut indiquer jusqu'à trois risques et Deloitte les catégorise. Toutes les catégories ci-dessus incluent un certain nombre de mentions similaires, mais pas nécessairement identiques, qui correspondent le mieux à chaque catégorie. Les triangles montrent la direction du changement par rapport à l'enquête du printemps, le nombre dans les triangles, l'ampleur du changement dans les classements. Avec le même nombre de mentions, il peut y avoir plus d'un risque dans un classement.

5. Barrières commerciales: les deux tiers sous pression

Les turbulences commerciales ont détérioré la position concurrentielle de 64% des entreprises suisses, 15% ont enregistré des pertes importantes, tandis que 32% sont restées inchangées et 4% en ont même bénéficié. La plupart des entreprises ont pu stabiliser leur position grâce à des contre-mesures.

Les turbulences commerciales des 12 derniers mois ont eu un impact notable sur les entreprises suisses. Près de deux tiers (64%) des CFO interrogés mentionnent une détérioration de la position concurrentielle de leur entreprise. Cette détérioration est faible pour une large majorité d'entre eux, mais elle prend une forme plus marquée pour 15% des entreprises. Pour 32% des entreprises, il n'y a eu aucun impact, et pour un peu moins de 4%, les effets ont même été positifs.

Heureusement, la plupart des entreprises ayant mis en place des contre-mesures indiquent que celles-ci ont été efficaces. Toutefois, il existe de grandes différences entre les entreprises, et les effets négatifs n'ont pas toujours pu être entièrement compensés.

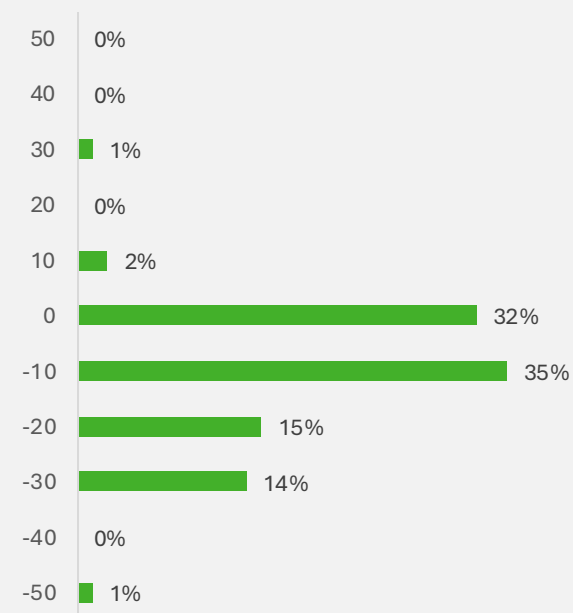
Comme l'a montré notre enquête de l'automne dernier, les ajustements ont le plus souvent été effectués au niveau des prix de vente, suivis des mesures de réduction des coûts. 15% ont mentionné des reports d'investissements et 9% des relocalisations de la production. D'autres mesures importantes consistent à utiliser la crise comme une opportunité : les investissements dans la technologie visant à accroître l'efficacité arrivent en troisième position (26%), suivis du développement de nouveaux domaines d'activité (17%) et de l'expansion vers de nouveaux marchés (15%).

Fig. 5. Impact des turbulences commerciales et succès des contre-mesures

Évaluation de l'impact des turbulences commerciales et du succès des contre-mesures, dans chaque cas pour votre propre entreprise

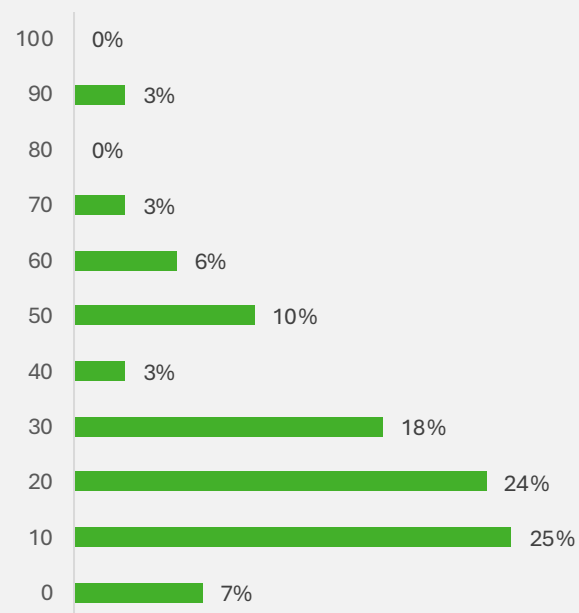
Effets de la turbulence

Échelle de -50 « Significativement détériorée » à 50 « Significativement améliorée »



Succès des contre-mesures

Échelle de 0 pour « Pas d'amélioration » à 100 pour « Grande amélioration »



6. L'intelligence artificielle dans la fonction finance

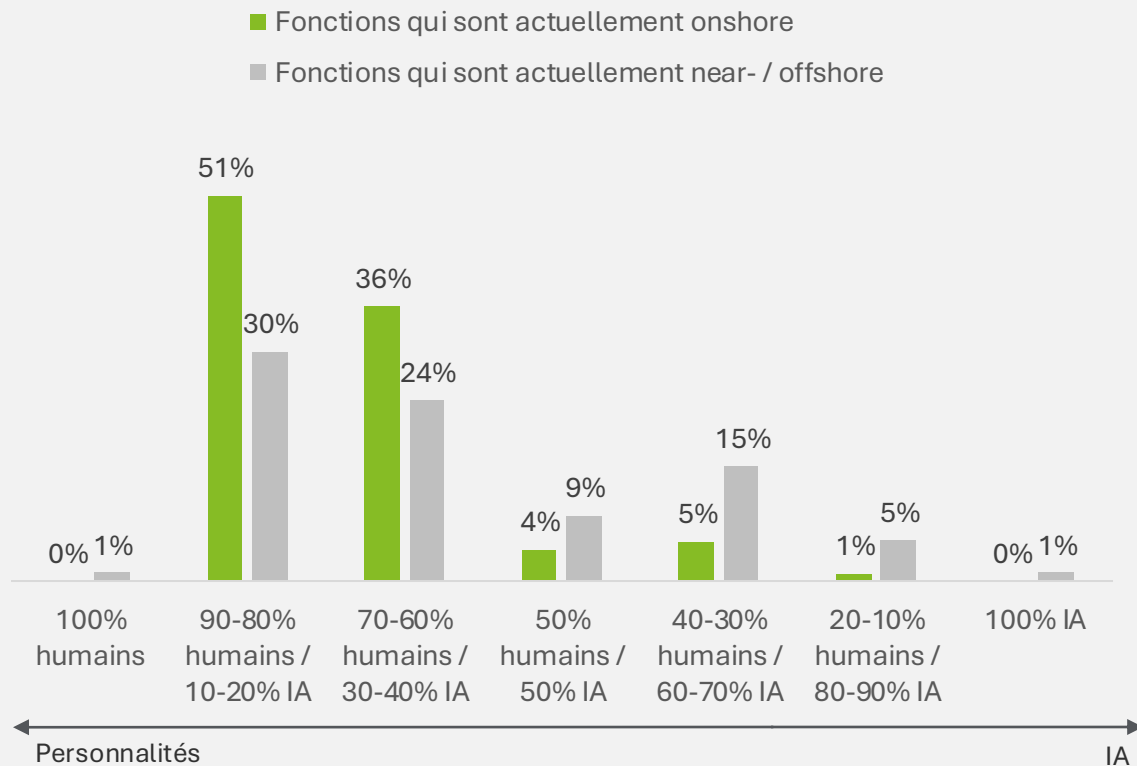
L'optimisme global des CFO suisses concernant l'IA s'accompagne de l'idée que le travail humain restera au cœur de la fonction financière, tandis que les tâches externalisées seront, elles, largement plus automatisées. La majorité des CFO s'attendent à des coûts totaux plus faibles grâce à la mise en œuvre de l'IA, principalement en raison des économies de personnel, mais anticipent des coûts nettement plus élevés pour la technologie et l'infrastructure informatique.

L'intelligence artificielle est perçue comme une opportunité par les CFO suisses: 58% sont plus optimistes que l'année précédente, tandis que seulement 3% ont perdu leur optimisme. Les investissements prévus dans l'automatisation et l'IA se concentrent sur plusieurs axes clés: la gestion et l'analyse des données, avec 57% des mentions, suivies de l'efficacité opérationnelle (45%) – en lien avec la situation logistique tendue – ainsi que la planification financière, l'analyse et le reporting (43%). Il convient de relever qu'aucun CFO ne prévoit de renoncer à des investissements dans l'automatisation et l'IA.

Malgré ces changements, les personnes devraient rester au cœur de la fonction financière. La grande majorité s'attend, dans trois ans, à une répartition du travail qui met clairement l'accent sur l'humain: 51% anticipent une part d'au moins 80% de travail humain pour 20% d'IA, 36% supplémentaires prévoient une part de 60 à 70%, et seuls 6% estiment que la part du travail humain sera inférieure à 50%. L'IA complète donc le travail humain et ne le remplace donc pas. Cependant, il existe une différence nette en ce qui concerne les fonctions externalisées: pour celles-ci, 20% des CFO s'attendent à une part de l'IA supérieure à 50%, ce qui aurait des implications significatives pour la division mondiale des tâches et les implantations offshore.

Fig. 6. Répartition attendue du travail entre humains et IA dans la fonction finance dans trois ans

Réponses à la question: «Quel est le poids attendu des travailleurs humains et des applications d'IA dans votre fonction financière dans trois ans?», réparti entre les fonctions de l'entreprise et celles externalisées

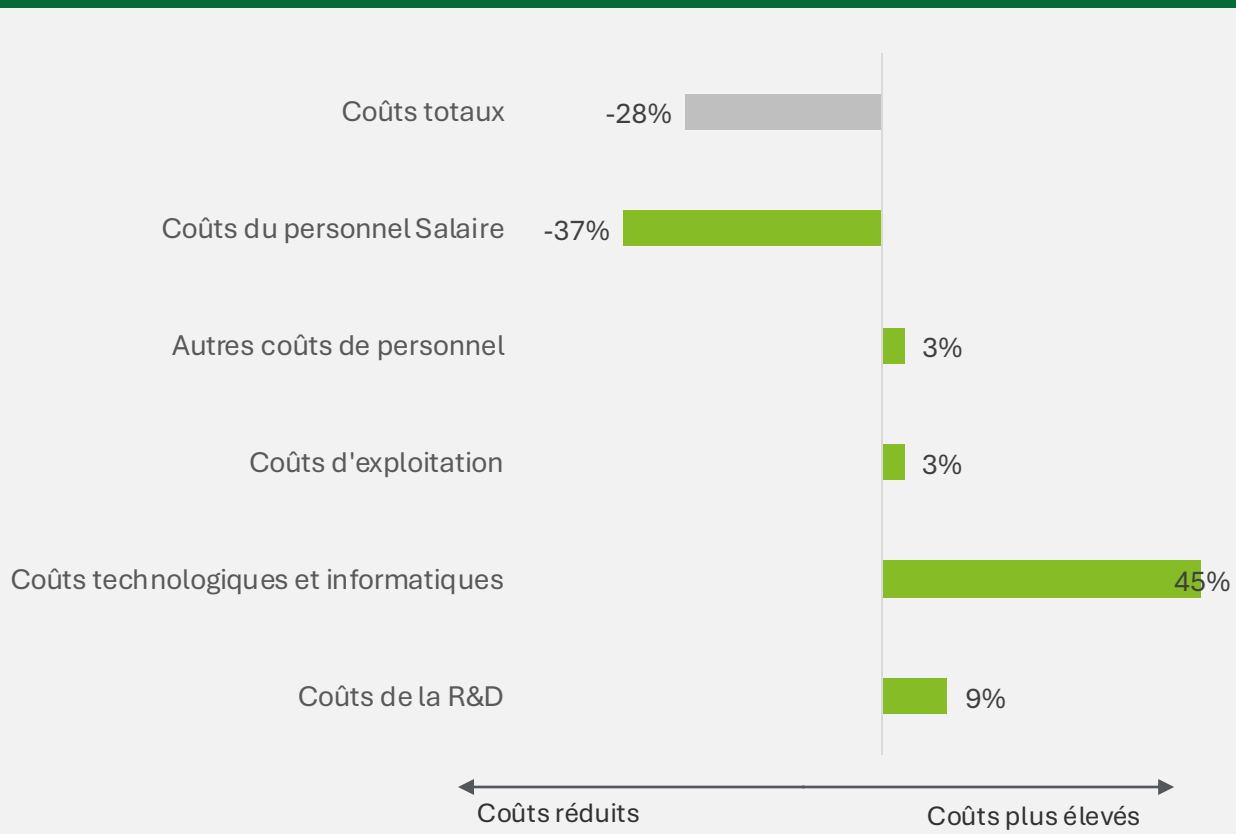


L'évolution des coûts liée à la mise en œuvre de l'IA présente un tableau différencié. Concernant les coûts totaux, une majorité anticipe des coûts stables ou en baisse: 56% s'attendent à des coûts globaux stables, 40% même à des réductions, tandis que seulement 12% prévoient des coûts totaux plus élevés. Les économies attendues devraient provenir principalement de la baisse des coûts de personnel: 46% des CFO anticipent une réduction des coûts salariaux, contre seulement 9% qui prévoient une hausse (solde net de 37%), l'ampleur des variations n'ayant pas été demandée aux personnes interrogées. Cela suggère des gains d'automatisation et d'efficacité espérés dans la fonction financière. En revanche, pour les autres coûts de personnel tels que la formation continue, le constat est légèrement différent: une petite majorité anticipe ici des hausses, ce qui indique des investissements nécessaires en matière d'upskilling.

Dans d'autres domaines, l'évolution des coûts est sensiblement différente. Du côté des coûts d'exploitation, la hausse reste contenue: 24% des CFO tablent sur une augmentation, contre 21% anticipent une baisse (solde net 3%). En revanche, les attentes concernant les coûts technologiques et informatiques vont clairement dans une autre direction: près de deux tiers des CFO interrogés (64%) anticipent une hausse de leurs coûts informatiques, quand 19% seulement envisagent une réduction, (solde net 45%).

Évolution attendue des coûts d'exploitation de sa propre entreprise grâce à l'utilisation de l'IA dans les 3 prochaines années

Solde net des CFO attendant une augmentation ou une diminution



7. 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 est rédigée de manière générale et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant de prendre ou de vous abstenir de toute action en fonction du contenu de cette publication. Deloitte AG n'assume aucune responsabilité et décline toute responsabilité pour les pertes subies si une personne prend ou ne prend pas une action sur la base des informations contenues dans cette publication.

Deloitte AG est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), une «société privée britannique à responsabilité limitée par garantie». DTTL et ses sociétés membres sont légalement autonomes et indépendantes. DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas elles-mêmes de services aux clients. Une description détaillée de la structure juridique se trouve sur www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG est un cabinet d'audit autorisé et supervisé par l'Autorité fédérale suisse de contrôle de l'audit (FAOA) et l'Autorité suisse de surveillance des marchés financiers FINMA.

© Deloitte AG 2026. Tous droits réservés.

