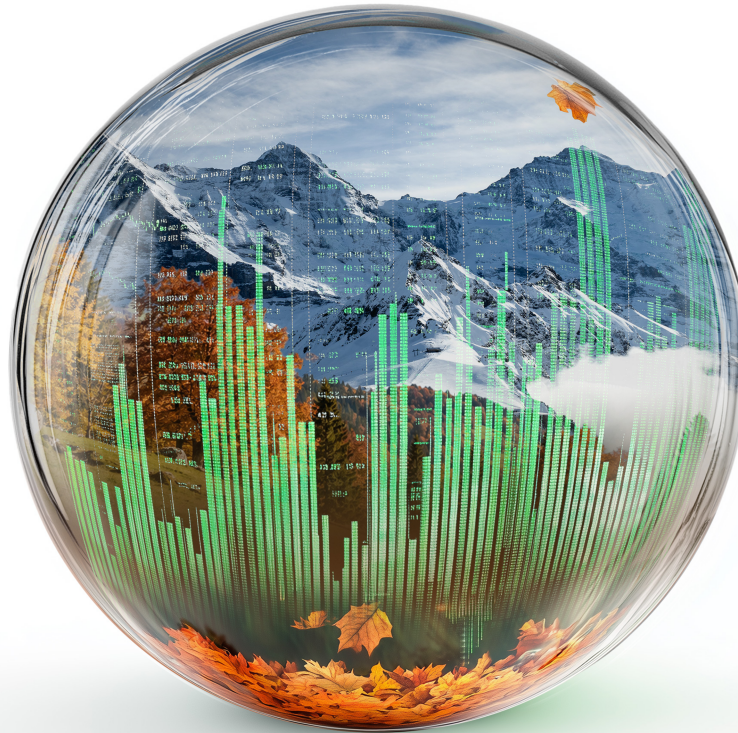




Enquête auprès des CFO

La reprise est là, mais
pour combien de
temps ?

Résultats de l'Enquête Deloitte menée en Suisse | Automne 2026

Sommaire

1.	Principaux résultats de l'enquête	3
2.	Perspectives conjoncturelles : la reprise s'accélère	4
3.	Perspectives des entreprises : l'optimisme progresse, sauf pour l'emploi en Suisse	5
4.	Risques pour les entreprises : les risques internationaux restent dominants	7
5.	Réglementation : une charge considérable pour les entreprises	8
6.	Intelligence artificielle : coûts, bénéfices et effets sur l'emploi	9
7.	Contacts et auteurs	12

À propos de l'enquête Deloitte auprès des CFO

La 52e enquête auprès des CFO en Suisse a été menée en ligne du 2 au 25 septembre 2026. Au total, 120 CFO d'entreprises 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 CFO pour leur participation à ce sondage.

L'enquête européenne auprès des CFO est menée dans plusieurs pays, dont la Suisse. Les résultats nationaux sont compilés et devraient être disponibles dès novembre.

Note méthodologique

Certains graphiques représentent les résultats sous forme d'indice (solde net), obtenu en retranchant le pourcentage de réponses négatives du pourcentage de réponses positives. Les réponses intermédiaires sont considérées comme neutres.

En raison des arrondis, la somme des réponses n'atteint pas toujours 100%. Pour une meilleure lisibilité, seules les questions les plus pertinentes au regard du contexte actuel ont été prises en compte. Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.



1. Principaux résultats de l'enquête



Perspectives conjoncturelles : la reprise s'accélère

La reprise s'accélère : les prévisions conjoncturelles des CFO sont nettement plus optimistes, après une première amélioration au printemps. Les perspectives se sont particulièrement éclaircies pour la Suisse, mais aussi pour la Chine et les États-Unis. Seule l'Allemagne fait encore l'objet d'un scepticisme assumé par la majorité des sondés.



Perspectives des entreprises : l'optimisme progresse, sauf pour l'emploi en Suisse

L'amélioration des perspectives économiques se reflète par un net redressement des indicateurs des entreprises. Le franc plus faible soutient les marges et les tensions douanières s'atténuent légèrement, tandis que la hausse des coûts de l'énergie pèse davantage. La Suisse fait exception, avec des perspectives d'emploi en recul : une courte majorité des répondants y anticipe une évolution défavorable.



Risques pour les entreprises : les risques internationaux restent dominants

Le regain de confiance peut-il durablement l'emporter sur les risques persistants ? Les risques géopolitiques restent la principale source d'inquiétude des CFO, devant les craintes d'un affaiblissement de la demande. Les risques réglementaires passent au troisième rang, tandis que la pression concurrentielle notamment venue d'Asie, perçue comme un risque, s'accroît. À l'inverse, les risques de change, portés par l'affaiblissement temporaire du franc suisse, reculent fortement.



Réglementation : une charge considérable pour les entreprises

Pour les CFO, les contraintes réglementaires constituent le principal frein aux marges et le troisième risque majeur. Les exigences en matière de durabilité, d'environnement et d'emballages sont celles qui génèrent le plus de charges devant les règles douanières et commerciales ainsi que les sanctions. L'allègement des contraintes pesant sur les entreprises doit donc devenir une priorité politique plus importante.



Intelligence artificielle : coûts, bénéfices et effets sur l'emploi

L'intelligence artificielle s'est imposée progressivement dans les fonctions financières : 92% des entreprises utilisent des applications d'IA et 29% l'intègrent déjà à leurs processus. Cette adoption a néanmoins un coût : 40% des sondés signalent des dépenses supérieures aux budgets initialement prévus, tandis que 69% envisagent de réaliser des économies. Malgré ces dépassements, 79% prévoient un bénéfice financier net positif dans un délai maximal de trois ans. L'impact attendu sur les effectifs est jugé négatif, surtout pour les postes juniors. Cette évolution soulève un enjeu de risque stratégique : en réduisant le nombre de postes juniors, les entreprises risquent de compromettre la formation des futurs experts en finance. Les entreprises peuvent répondre à ce défi en repensant les postes de début de carrière et en proposant des parcours d'apprentissage structurés et un accompagnement ciblé.

2. Perspectives conjoncturelles : la reprise s'accélère

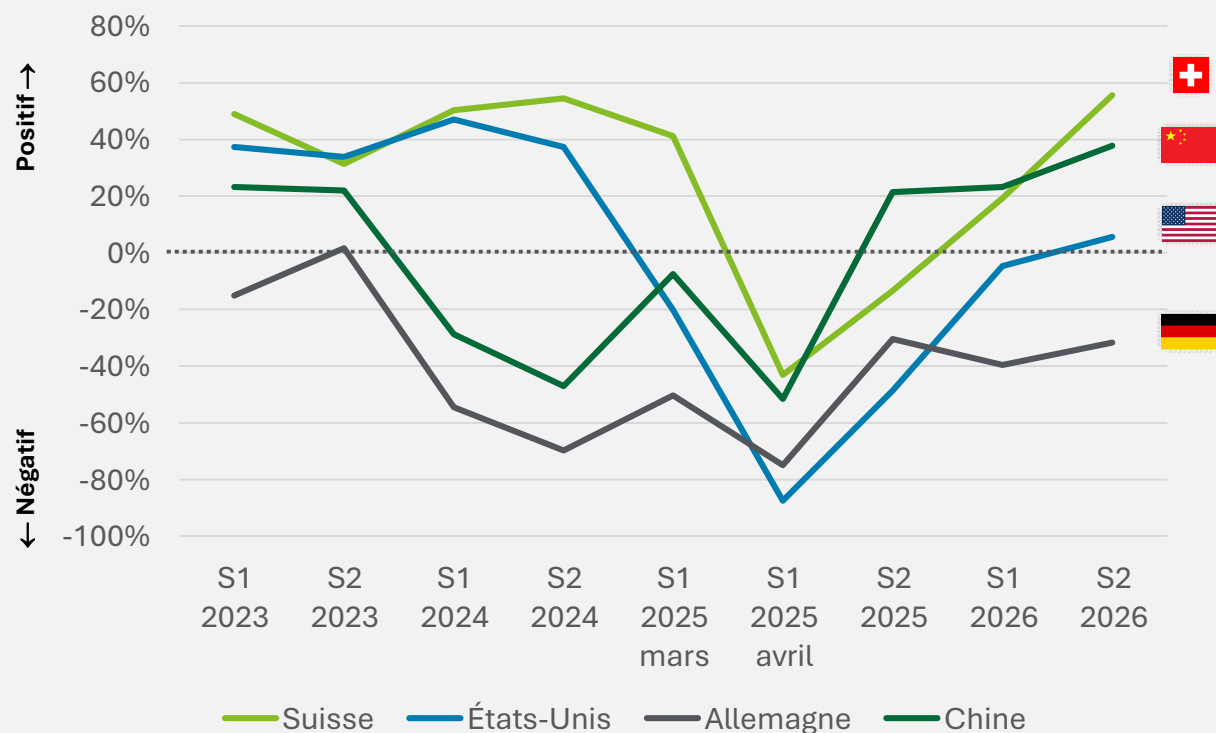
La reprise s'accélère : les prévisions conjoncturelles des CFO sont nettement plus optimistes, après une première amélioration au printemps. Les perspectives se sont particulièrement éclaircies pour la Suisse, mais aussi pour la Chine et les États-Unis. Seule l'Allemagne fait encore l'objet d'un scepticisme assumé par la majorité des sondés.

Après avoir atteint leur niveau le plus faible en avril 2025, dans le sillage du choc douanier, les perspectives conjoncturelles des CFO pour la Suisse se sont progressivement redressées. Elles atteignent leur plus haut niveau depuis la fin de la pandémie. Désormais, 61% des CFO se montrent optimistes pour les douze prochains mois, contre seulement 8% de pessimistes, soit un solde net de 54% (fig. 1). Les prévisions du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de septembre se sont également nettement améliorées. Si ces signaux sont encourageants, de nombreux risques continuent d'assombrir ce tableau pourtant si réjouissant (fig. 4, page 7).

Les perspectives pour la Chine et les États-Unis s'améliorent également, parallèlement à celles pour la Suisse.

L'Allemagne fait figure d'exception. Les prévisions des CFO se sont légèrement améliorées depuis le printemps. Les prévisions officielles, notamment celles de la [Deutsche Bundesbank](#), sont aussi plus favorables à court terme. Malgré ces développements positifs, les défis structurels restent toutefois considérables. Sans réformes de fond, la reprise modeste soutenue par une dette publique accrue risque de ne pas déboucher sur un redressement durable de la croissance.

Fig. 1. Perspectives conjoncturelles pour la Suisse et ses principaux partenaires commerciaux
Solde net des CFO jugeant les perspectives conjoncturelles positives/négatives pour les 12 prochains mois. Au printemps 2025, l'enquête a été menée avant (mars) et après (avril) le choc douanier



3. Perspectives des entreprises : l'optimisme progresse, sauf pour l'emploi

L'amélioration des perspectives économiques se reflète par un net redressement des indicateurs des entreprises. Le franc plus faible soutient les marges et les tensions douanières s'atténuent légèrement, tandis que la hausse des coûts de l'énergie pèse davantage. La Suisse fait exception, avec des perspectives d'emploi en recul : une courte majorité des répondants y anticipe une évolution défavorable.

Une question distincte révèle que les entreprises dressent, en moyenne, un bilan positif des trois derniers mois : 38 % font état d'une amélioration de leurs perspectives financières par rapport à trois mois auparavant, contre 9 % d'une détérioration.

Les perspectives pour les douze prochains mois s'améliorent elles aussi nettement, amélioration qui s'inscrit dans l'embellie conjoncturelle. Parmi les CFO interrogés, 69 % se montrent optimistes, contre 12 % qui font preuve de pessimisme. Le solde net de 57 % atteint ainsi son plus haut niveau depuis cinq ans.

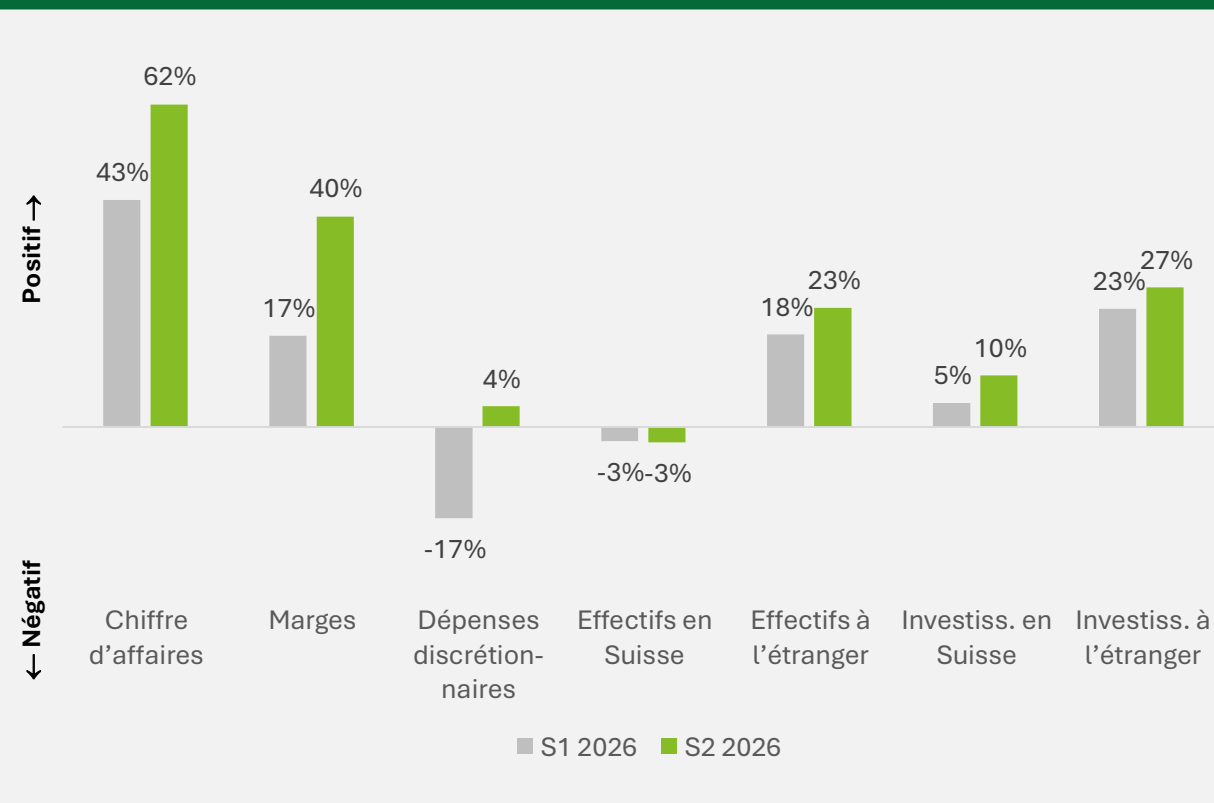
Les prévisions en matière de chiffre d'affaires et de marges s'améliorent considérablement (fig. 2). L'amélioration des marges est particulièrement encourageante, après une longue période de pression liée notamment à la vigueur du franc suisse. Le solde net atteint désormais 40%, son niveau le plus élevé depuis 2010, après une amélioration déjà marquée au printemps.

Tous les autres indicateurs progressent aussi, à l'exception des perspectives d'emploi en Suisse, qui restent légèrement négatives, avec un solde net de -3%.

L'écart entre les investissements prévus à l'étranger et en Suisse reste marqué. Il souligne la nécessité d'adopter de nouvelles mesures pour renforcer la compétitivité de la place économique suisse.

Fig. 2. Indicateurs des entreprises : nette amélioration

Soldes nets des CFO prévoyant une hausse/baisse de ces indicateurs pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois. Pour la première fois, l'enquête distingue les investissements en Suisse et ceux à l'étranger



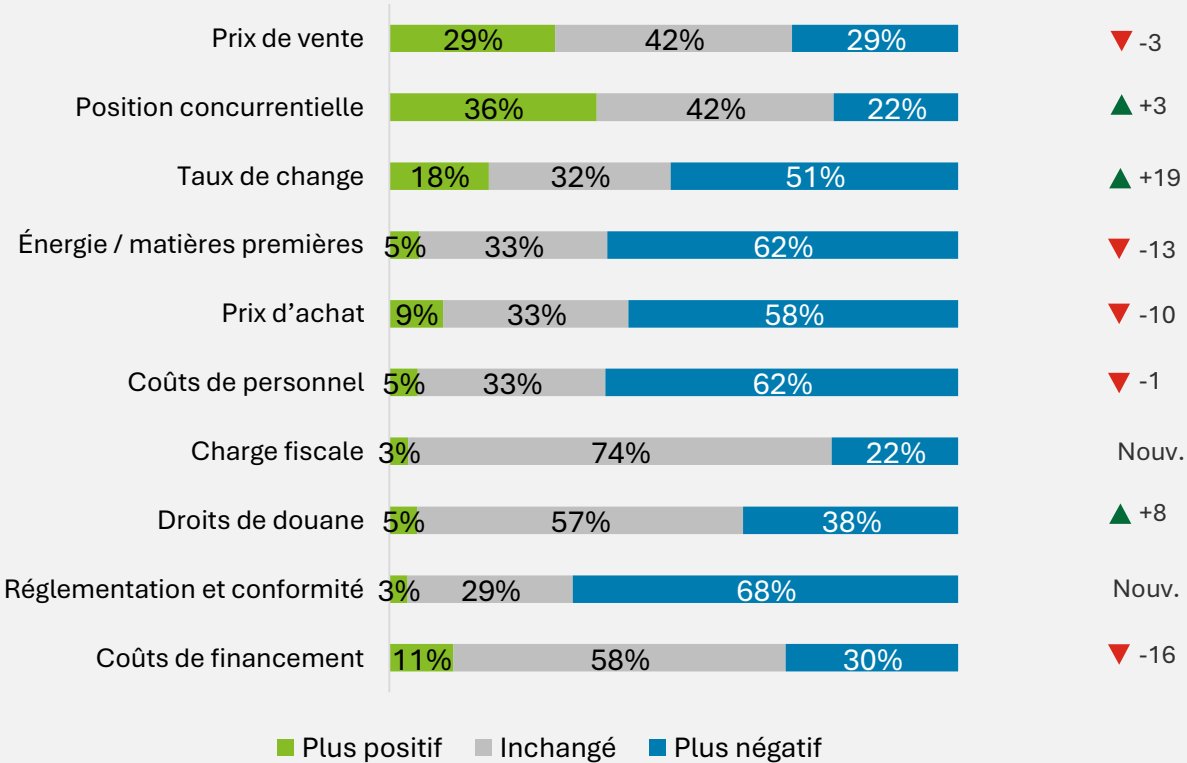
La pression sur les marges s'est atténuée, principalement grâce aux taux de change et aux droits de douane. Ces deux facteurs restent majoritairement considérés comme défavorables, mais leur impact négatif s'est nettement réduit, surtout en ce qui concerne le change. Le franc suisse s'est légèrement affaibli, tandis que les entreprises se sont progressivement adaptées à sa vigueur structurelle continue. Cette adaptation leur permet aujourd'hui de mieux tirer parti de son récent repli.

La question douanière est aussi passée quelque peu au second plan. Si elle reste non résolue, elle ne s'est du moins pas aggravée. Comme cela a été le cas pour la force du franc, de nombreuses entreprises ont pu s'y adapter progressivement.

À l'inverse, les coûts de l'énergie et les prix d'achat pèsent davantage sur les entreprises. Malgré un léger recul, les prix de vente restent un facteur de soutien pour de nombreuses entreprises. C'est là le signe qu'elles parviennent à répercuter au moins une partie des hausses des coûts sur leurs clients.

Fig. 3. Quels facteurs influencent les marges des entreprises, et comment ?

Quel est l'impact actuel des facteurs suivants sur vos marge, par rapport à il y a 12 mois ?



▲ ▼ Variation du solde net en points de pourcentage depuis le printemps 2026

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

Le regain de confiance peut-il durablement l'emporter sur les risques persistants ? Les risques géopolitiques restent la principale source d'inquiétude des CFO, devant les craintes d'un affaiblissement de la demande. Les risques réglementaires passent au troisième rang, tandis que la pression concurrentielle notamment venue d'Asie, perçue comme un risque, s'accroît. À l'inverse, les risques de change, portés par l'affaiblissement temporaire du franc suisse, reculent fortement.

Les risques géopolitiques dominent les préoccupations depuis le printemps 2024 et restent la principale source d'incertitude. Le regain de confiance des CFO traduit donc un optimisme prudent qui se dessine malgré des risques bien présents. Les conflits internationaux, les tensions commerciales et les sanctions continuent de menacer les chaînes d'approvisionnement, les débouchés et les coûts.

Les craintes liées à la faiblesse de la demande et à un ralentissement conjoncturel restent fortes. Les perspectives se sont nettement éclaircies pour la Suisse, les États-Unis et la Chine, mais la reprise reste fragile. La concurrence accrue accentue davantage cette pression. Les CFO perçoivent notamment plus fortement la pression des acteurs internationaux, notamment asiatiques.

Le recul marqué des risques de change est aussi frappant. Le léger affaiblissement du franc et l'adaptation croissante des entreprises à sa force structurelle ont sans doute contribué à cette détente. À mesure que les risques de change reculent, les contraintes réglementaires deviennent de plus en plus préoccupantes.

Fig. 4. Risques pour les entreprises selon les CFO suisses

Principaux risques internes et/ou externes pour les entreprises au cours des 12 prochains mois

1	Risques géopolitiques	0
2	Faible demande / récession	0
3	Réglementation et choix politiques	1
3	Concurrence et mutations du marché	6
5	Pression sur prix, coûts et marges	5
6	Financement, liquidités, investissement	2
6	Risques de change	-4
6	Conflits, douanes et sanctions	-2
9	Numérisation, IA et données	3
10	Prix énergie / matières premières	-2

Méthode : chaque répondant peut citer jusqu'à trois risques. Deloitte classe les réponses similaires, sans qu'elles soient identiques. Les triangles indiquent le sens du changement depuis le printemps et le chiffre, la variation du rang. Des risques cités aussi souvent peuvent occuper le même rang.

5. Réglementation : une charge considérable pour les entreprises

Pour les CFO, les contraintes réglementaires constituent le principal frein aux marges et le troisième risque majeur. Les exigences en matière de durabilité, d’environnement et d’emballages sont celles qui génèrent le plus de charges devant les règles douanières et commerciales ainsi que les sanctions. L’allègement des contraintes pesant sur les entreprises doit donc devenir une priorité politique plus importante.

La fiscalité et les réglementations ont été intégrées dans les questions sur les pressions sur les marges (fig. 3). Les contraintes réglementaires représentent une charge particulièrement lourde pour les entreprises en Suisse parmi tous les facteurs étudiés. Cette pression continue de s’accroître : le [suivi de la charge réglementaire](#) du SECO constate une hausse régulière de 1,8% par an en moyenne sur les cinq dernières années.

L’enquête a également cherché à identifier les obligations juridiques ou réglementaires entraînant les coûts les plus élevés ou la charge administrative la plus lourde pour les entreprises afin de déterminer les domaines où des ajustements sont prioritaires. Les réglementations liées à la durabilité arrivent nettement en tête. Le [règlement européen relatif aux emballages](#) en est un exemple récent qui risque aussi d’entraîner des coûts supplémentaires pour les entreprises suisses.

Un changement de cap s’impose. L’allègement réglementaire ne doit toutefois pas être assimilé à une déréglementation généralisée. Il s’agit de vérifier si les exigences existantes et nouvelles atteignent leurs objectifs dans un rapport coûts-bénéfices raisonnable et en limitant autant que possible les charges administratives des entreprises.

Fig. 5. Dans quels domaines la réglementation génère-t-elle le plus de coûts ou de charges administratives pour les entreprises ?

1	Durabilité, environnement et emballages
2	Douanes, règles commerciales et sanctions
3	Fiscalité, TVA et déclarations fiscales
4	Réglementation et surveillance financières
5	Conflits et obstacles commerciaux
6	Protection des données, IA et cybersécurité
7	Conformité générale / non précisée
8	Construction, immobilier et aménagement
9	Reporting, audit et facturation électronique
10	Sécurité des produits, normes et certification

Méthode : jusqu’à trois réglementations peuvent être citées. Deloitte classe les réponses dans les catégories les plus adaptées. Celles-ci regroupent des réponses similaires, mais pas nécessairement identiques.



6. Intelligence artificielle : coûts, bénéfices et effets sur l'emploi

L'intelligence artificielle s'est imposée progressivement dans les fonctions financières : 92% des entreprises utilisent des applications d'IA et 29% l'intègrent déjà à leurs processus. Cette adoption a néanmoins un coût : 40% des sondés signalent des dépenses supérieures aux budgets initialement prévus, tandis que 69% envisagent de réaliser des économies. Malgré ces dépassements, 79% prévoient un bénéfice financier net positif dans un délai maximal de trois ans.

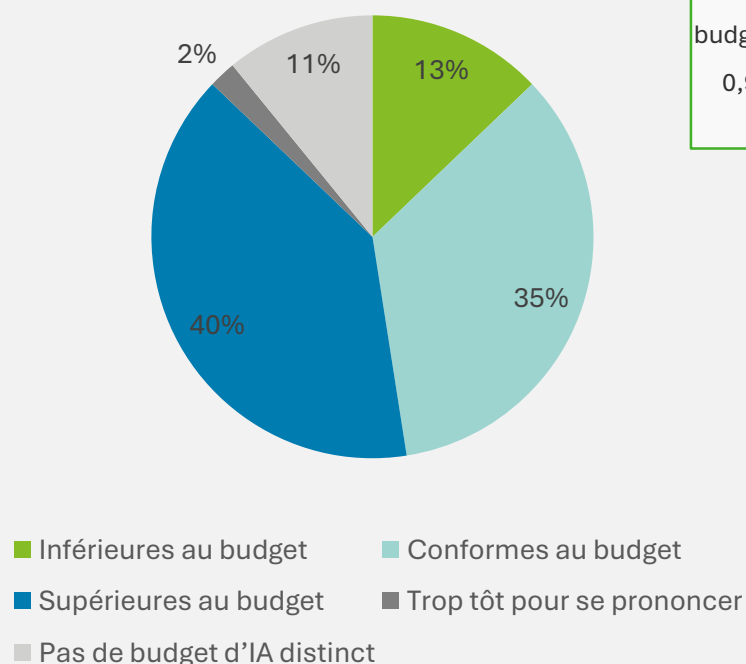
L'intelligence artificielle a fait son entrée dans la fonction finance de la plupart des entreprises suisses, mais pas encore nécessairement là où elle pourrait générer le plus de valeur. Cette enquête montre que l'IA est largement disponible, mais qu'elle reste principalement utilisée pour des tâches d'assistance simples, comme les chatbots ou les outils de productivité ponctuels. Seules 8% des entreprises n'ont autorisé aucune application d'IA. À l'inverse, 31% ont autorisé un accès limité des chatbots, par exemple dans certaines équipes tandis que 33% les ont rendus largement accessibles. Enfin, 22% des entreprises ont commencé à intégrer l'IA dans leurs processus et 7% font état d'une intégration avancée.

L'enquête révèle également que les investissements dans l'IA engendrent des coûts supérieurs à ceux initialement prévus. Une part importante des CFO (40%, fig. 6) s'attend à des dépenses effectives supérieures au budget initial à l'échelle de l'entreprise. Ce constat suggère que les coûts liés à la préparation des données, à l'intégration des systèmes, à la gouvernance, aux licences, à la conduite du changement et surtout à l'utilisation sont souvent sous-estimés.

Une question distincte montre que les dépenses d'IA budgétées pour l'exercice en cours représentent en moyenne 0,9% des dépenses totales de l'entreprise.

Fig. 6. Dépenses effectives consacrées à l'IA à l'échelle de l'entreprise : prévisions pour l'exercice en cours par rapport au budget initial de l'entreprise

Réponses à la question : « À quel niveau les dépenses effectives consacrées à l'IA devraient-elles se situer par rapport au budget pour l'exercice en cours ? »



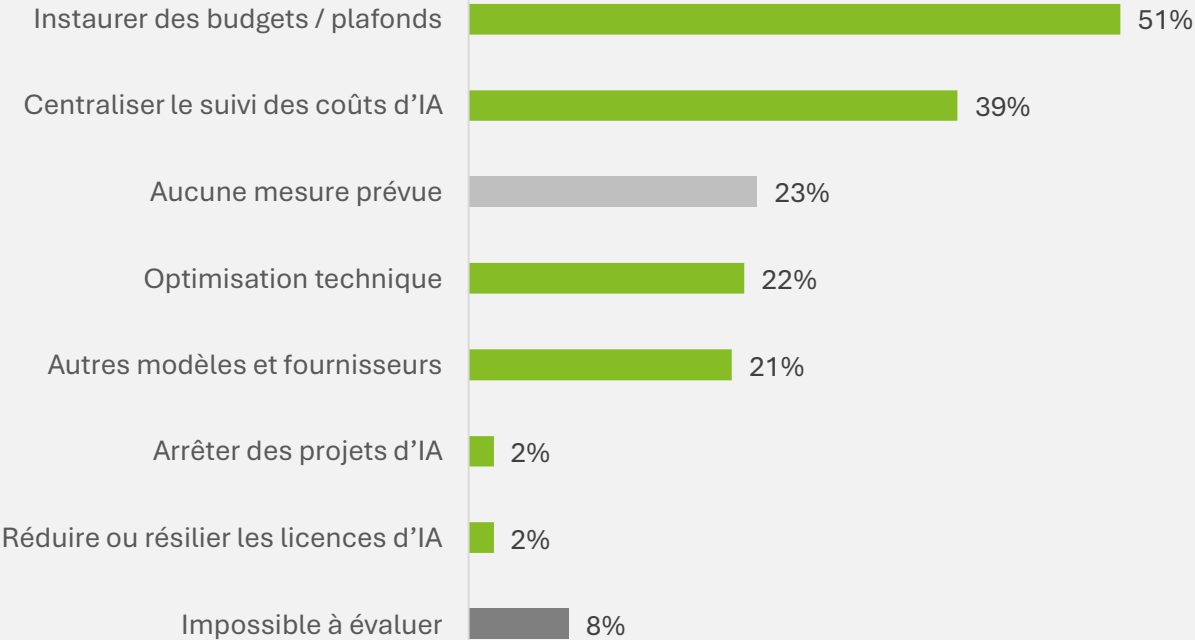
Les entreprises ont pris la mesure de ce défi. Plus de deux tiers des CFO interrogés (69%) indiquent que leur entreprise applique déjà des mesures de contrôle des dépenses consacrées à l'IA ou prévoient de le faire dans les douze prochains mois (fig. 7).

Les mesures les plus fréquemment citées sont l'encadrement des budgets, des limites d'utilisation ou des procédures d'autorisation (51 %), suivies de la centralisation du suivi des coûts (39 %) et de l'optimisation technique (22 %). Par ailleurs, 21 % des entreprises envisagent d'évaluer des modèles ou des fournisseurs alternatifs, y compris des modèles open source, dès lors que cette option est économiquement pertinente. En revanche, seules 2 % envisagent de réduire leur utilisation de l'IA et 2 % d'abandonner des initiatives dans ce domaine.

Malgré la hausse des coûts, les directeurs financiers se montrent largement optimistes quant aux retombées financières de l'IA, comme le révèle une autre question de l'enquête. Pour 18%, le bénéfice financier net est déjà positif ; 27% l'attendent d'ici douze mois et 35% d'ici trois ans. Ces résultats montrent que l'IA n'est plus considérée comme une simple option technologique, mais qu'elle s'impose progressivement comme un levier de performance économique. Les attentes n'en demeurent pas moins élevées. Les CFO doivent dès le départ définir des objectifs clairs, des résultats mesurables et des coûts réalistes pour les projets d'IA de l'entreprise. L'enjeu est de taille : les prévisions sont optimistes, alors que de nombreux projets dépassent leur budget (fig. 6). Un pilotage rigoureux est donc nécessaire pour assurer leur réussite et éviter les déceptions.

Fig. 7. Mesures de contrôle des dépenses consacrées à l'IA au cours des 12 prochains mois

Réponses à la question : « Quelles mesures votre entreprise applique-t-elle déjà ou prévoit-elle d'adopter dans les douze prochains mois pour maîtriser les dépenses consacrées à l'IA ? Plusieurs réponses possibles. »



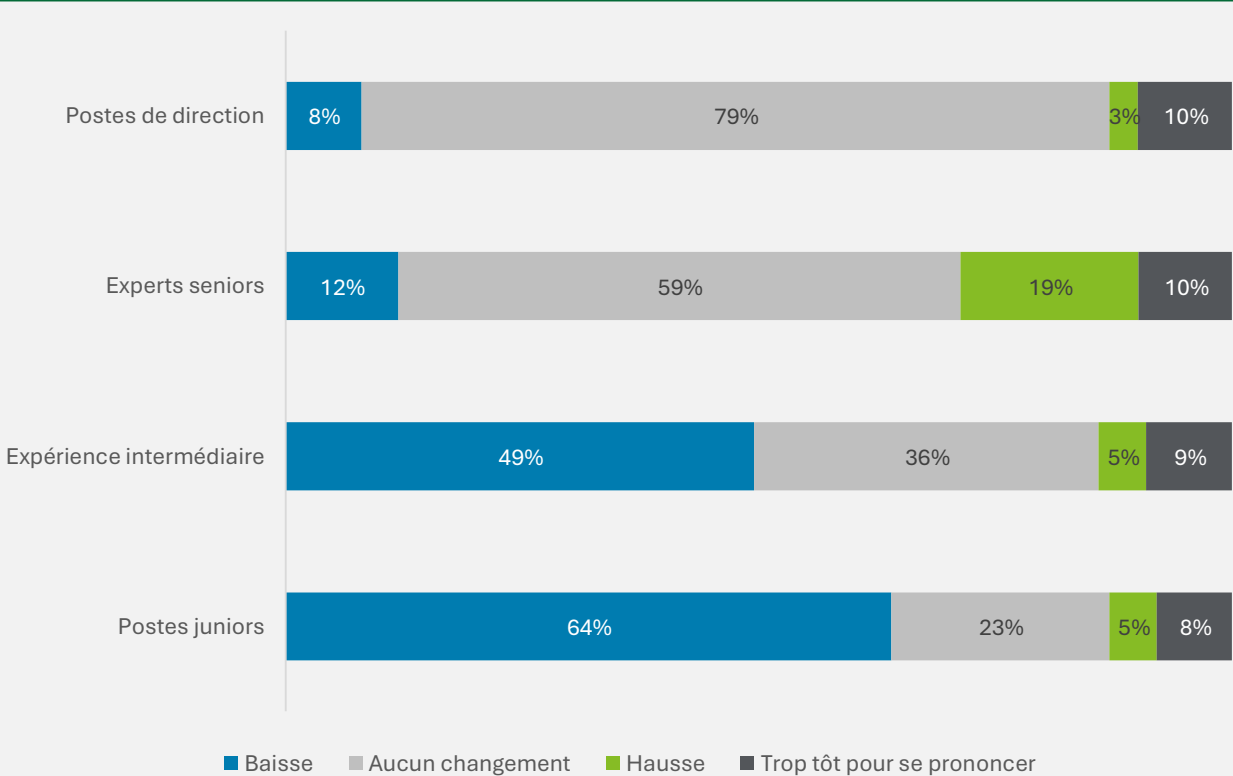
La majorité des CFO attend aussi un effet marqué de l'intégration de l'IA sur les effectifs. Celui-ci devait être particulièrement prononcé pour les postes de début de carrière et les fonctions juniors : 64% prévoient une baisse de l'emploi pour ces postes au sein de la fonction finance au cours des trois prochaines années, contre seulement 5% qui anticipent une hausse (fig. 8). Les postes d'experts seniors sont la seule catégorie pour laquelle une augmentation des effectifs est majoritairement attendue. L'expérience gagne donc en valeur.

Pour les entreprises, cette évolution représente un risque stratégique : si le nombre de tâches traditionnellement confiées aux collaborateurs juniors diminue, il devient plus difficile de transmettre aux débutants l'expérience nécessaire pour assumer, à terme, des fonctions plus complexes. Réduire ou modifier fortement les postes débutants exige de repenser la relève. Ces postes restent nécessaires, mais doivent être conçus autrement, avec des [parcours d'apprentissage](#) structurés et une plus grande implication des jeunes collaborateurs dans les analyses et les processus décisionnels. Il s'agit aussi de leur apprendre à travailler de manière ciblée avec des outils par l'IA, de renforcer le [mentorat](#) assuré par des professionnels expérimentés et des normes claires de contrôle qualité. Dans la fonction finance, l'expérience reste essentielle : l'IA permet d'accélérer les analyses, mais ne remplace ni le jugement, ni la responsabilité, ou la capacité à évaluer les résultats avec un regard critique.

Pour la fonction finance, l'IA est donc aussi un enjeu d'organisation et de compétences, et non pas qu'une question de coûts et de productivité. Le retour sur investissement ne sera durable que si les entreprises investissent aussi dans la qualité des données, l'intégration des processus, la gouvernance et les collaborateurs. Les effets à court terme sur les effectifs ne doivent pas se faire au détriment de la formation des futurs experts en finance.

Fig. 8. Effets de l'IA sur l'emploi dans l'entreprise au cours des trois prochaines années

Réponses à la question : « Comment l'utilisation de l'IA devrait-elle faire évoluer, au cours des trois prochaines années, le nombre de collaborateurs au sein de la fonction finance de votre entreprise dans les différentes catégories de personnel suivantes ? »



7. Contacts et auteurs

Contacts



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

Auteurs



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.

Tous les résultats de nos enquêtes depuis le troisième trimestre 2009 sont également disponibles sur notre site web <https://www.deloitte.com/ch/fr/services/executives-and-board-programme/cfo-programme/cfo-survey.html>

Remerciements

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

Deloitte SA est une société affiliée de Deloitte EMEA BV (EMEA), un cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Deloitte EMEA et DTTL ne fournissent pas de services aux clients. Ces services peuvent être fournis par les sociétés affiliées d'EMEA ou leurs entités liées, chacune étant une entité juridiquement distincte et indépendante. Pour en savoir plus sur notre réseau mondial de cabinets membres, consultez www.deloitte.com/ch/fr/about.

Cette communication contient uniquement des informations générales. Ni Deloitte EMEA (EMEA), ni ses sociétés affiliées ou leurs entités liées ne fournissent, par son intermédiaire, de conseils professionnels ou de services. Avant de prendre une décision ou une mesure susceptible d'affecter vos finances ou votre entreprise, veuillez consulter un conseiller professionnel.

Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement, exprès ou implicite, n'est donné quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations de cette communication. Ni EMEA, ni ses sociétés affiliées, leurs entités liées respectives, collaborateurs ou agents ne sauraient être tenus responsables de pertes ou dommages de quelque nature que ce soit découlant directement ou indirectement de l'utilisation de cette communication. EMEA, ses sociétés affiliées et leurs entités liées respectives sont des entités juridiquement distinctes et indépendantes.

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