



## CFO Signals<sup>MC</sup>

Ce que pensent – et font – les  
principaux chefs des finances  
d'Amérique du Nord

Rapport général

4<sup>e</sup> trimestre de 2013

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of several overlapping, wavy, translucent blue lines that create a sense of motion and depth.

# CFO Signals

## Qu'est-ce que l'enquête CFO Signals

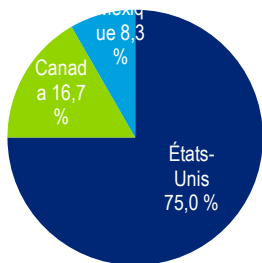
Chaque trimestre, *CFO Signals* fait le point sur l'état d'esprit et les initiatives des chefs des finances de sociétés parmi les plus grandes et les plus influentes en Amérique du Nord. Voici les résultats du quatrième trimestre de 2013.

Pour plus de renseignements, veuillez consulter la section sur la méthodologie à la fin de ce document ou écrire à [nacfosurvey@deloitte.com](mailto:nacfosurvey@deloitte.com).

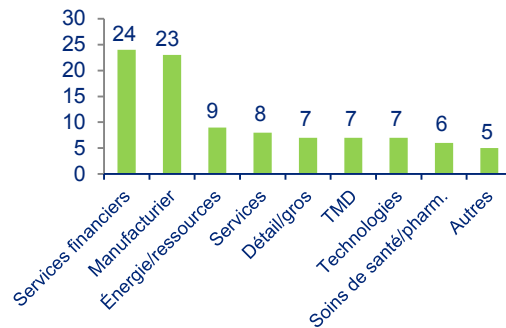
## Qui a participé au cours de ce trimestre?

Quatre-vingt-seize chefs des finances ont participé au cours des deux semaines se terminant le 22 novembre. Soixante-huit pour cent d'entre eux travaillent pour des sociétés ouvertes et 79 % des sociétés sondées ont un revenu annuel de plus d'un milliard de dollars.

Participation par pays



Participation par secteur



## REMARQUES IMPORTANTES AU SUJET DE CE RAPPORT D'ENQUÊTE :

Tous les chefs des finances qui ont participé ont accepté que leurs réponses soient présentées de façon combinée.

Veuillez noter que les résultats reflètent les réponses obtenues dans le cadre de l'enquête « éclair » qui vise à présenter, chaque trimestre, aux chefs des finances le point de vue de leurs homologues sur divers sujets. Elle n'est pas, et elle ne prétend pas être, scientifique, y compris sur le plan du nombre de répondants, du choix des répondants ou du taux de réponse, surtout à l'intérieur de secteurs individuels. Par conséquent, ce rapport résume les conclusions de la population sondée et ne reflète pas nécessairement les tendances ou perceptions sectorielles ni les conditions économiques. À moins d'indications contraires, nous ne formulons aucun commentaire pour les segments ayant moins de cinq répondants. Veuillez consulter l'annexe pour en savoir plus sur la méthodologie de l'enquête.

La présente publication de Deloitte contient uniquement de l'information de nature générale et ne prétend fournir aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit et de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions pouvant se répercuter sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié.

Aperçu des constatations	3
Résumé	4
Principaux graphiques	6
Faits saillants par sujet	8
Tendances longitudinales	22
À propos de l'enquête	23

## Autres résultats dans le rapport intégral

(Veuillez écrire à [nacfosurvey@deloitte.com](mailto:nacfosurvey@deloitte.com) pour obtenir le rapport.)

- Résultats détaillés (par secteur)
- Résumés par secteur
- Résumés par pays

# Aperçu des constatations

## Environnement d'affaires

**Quels sont les facteurs externes qui favoriseront ou freineront substantiellement le rendement de l'entreprise?** Les économies nord-américaines et la demande propre au secteur sont les plus grands accélérateurs des entreprises. La réglementation propre au secteur et les dépenses/politiques budgétaires sont les principaux obstacles mentionnés.

[Page 8](#)

**Comment percevez-vous la santé actuelle et future des économies nord-américaine, chinoise et européenne?** La perception de l'économie nord-américaine s'est un peu détériorée, 26 % des chefs des finances la qualifiant de bonne (38 % au dernier trimestre) et 55 % croyant que les conditions seront meilleures dans un an (semblable au trimestre précédent). Comparativement, 32 % des répondants considèrent que l'économie chinoise est bonne (25 % au troisième trimestre), et 38 % prévoient qu'elle sera meilleure dans un an (25 % au dernier trimestre); 4 % et 23 % considèrent que l'économie de l'Europe se porte bien et ira mieux dans un an, respectivement. [Page 9](#)

## Priorités et attentes des entreprises

**Quels sont les domaines d'affaires prioritaires de l'entreprise pour l'année à venir?** Les entreprises semblent encore très axées sur la croissance, mais on observe des signes de montée du conservatisme et de l'attitude défensive. Les chefs des finances préfèrent encore saisir des occasions plutôt que limiter les risques, mais une proportion croissante d'entre eux misent maintenant sur l'impartition et la rationalisation. Après avoir accordé pendant trois trimestres une grande importance aux revenus, on porte maintenant presque autant d'attention à la croissance des revenus et à la réduction des coûts. [Page 10](#)

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant votre encaisse?** Plus de la moitié des chefs des finances disent avoir ajouté des sources de liquidités, et une proportion quasi égale prévoient que leur niveau d'encaisse seront soit plus élevés, soit plus faibles dans un an. Dix-sept pour cent des répondants affirment avoir subi des pressions du conseil d'administration pour remettre l'encaisse, et la même proportion indiquent que le conseil s'inquiète des pressions exercées par les investisseurs activistes. Un peu plus du tiers des chefs des finances subissent des pressions contradictoires venant d'investisseurs à long terme et à court terme. [Page 11](#)

**Comparativement aux 12 derniers mois, comment prévoyez-vous que vos principaux paramètres opérationnels évolueront au cours des 12 mois à venir?\*** Les attentes à l'égard de la croissance des ventes ont diminué à 4,1 %, un plancher historique. Les bénéfices devraient passer à 8,6 %, ce qui représente une hausse par rapport au faible taux du trimestre précédent (8,0 %), mais demeurent comparativement faibles. Les attentes relatives aux dépenses en immobilisations sont passées de 4,9 % à 6,4 % ce trimestre, mais demeurent bien inférieures à la moyenne historique. On s'attend à une hausse de 1,4 % de l'embauche au pays, ce qui est semblable aux estimations du dernier trimestre. [Pages 12-14](#)

**Comment l'optimisme du chef des finances à l'égard des perspectives de l'entreprise a-t-il évolué par rapport au trimestre précédent?** Pour la première fois, les chefs des finances sont demeurés optimistes toute l'année. Cinquante-quatre pour cent d'entre eux se disent plus optimistes (une hausse comparativement aux 42 % du trimestre précédent), et seulement 21 % rapportent une baisse de leur optimisme (24 % au dernier trimestre). [Page 15](#)

## Priorités et attentes des entreprises (suite)

**Globalement, quels risques externes ou internes sont les plus préoccupants?** Les chefs des finances sont moins préoccupés par l'économie européenne et plus inquiets de la croissance économique générale ce trimestre. Ils craignent davantage les effets de la politique monétaire des États-Unis (notamment l'éventuelle réduction progressive des achats d'obligations de la Réserve fédérale) et doutent de la capacité des gouvernements à adopter et à mettre en œuvre des politiques. Les inquiétudes spécifiques à l'entreprise sont aussi en hausse, en particulier la réglementation propre au secteur et les pressions sur les marges. [Page 16](#)

**Comment prévoyez-vous réduire/contenir les coûts des soins de santé de votre entreprise?** Environ deux entreprises sur trois ont pris au moins une mesure importante pour contenir leurs coûts; la plus courante est l'adoption de programmes de bien-être et l'augmentation de la responsabilité financière des employés. Quand les entreprises refilent des coûts aux employés, elles le font principalement en haussant les primes et les franchises. Environ 45 % des répondants prévoient prendre au moins une autre mesure en ce sens d'ici un an. [Page 17](#)

**La loi sur les soins abordables vous a-t-elle amené à prendre l'une des mesures suivantes?** Quarante pour cent des chefs des finances américains affirment que la loi sur les soins abordables est la raison qui les a amenés à refiler certains coûts au personnel ou du moins à envisager cette option. Environ 13 % d'entre eux ont réduit leurs prévisions de bénéfices en raison de cette loi, tandis que 8 % ont diminué l'embauche et 4 % se sont tournés vers l'embauche de personnel à temps partiel. Approximativement 10 % des répondants ont offert des garanties aux employés qui n'avaient pas d'avantages sociaux, mais aucun n'a rehaussé le niveau ou la valeur des garanties offertes au personnel. [Page 18](#)

## Priorités de la fonction finance

**Dans quels domaines votre fonction finance contribue-t-elle substantiellement à l'entreprise?** En moyenne, les fonctions finance contribuent de façon substantielle à l'entreprise dans sept domaines. Les domaines les plus souvent cités sont le soutien de la stratégie d'affaires et de la stratégie concurrentielle, et les moins souvent cités sont le soutien des ventes et du marketing. [Page 19](#)

**Quels indicateurs utilisez-vous pour suivre le rendement de votre fonction finance?** Les chefs des finances mentionnent les paramètres de soutien de l'entreprise plus que tout autre indicateur, plus particulièrement les cotes de satisfaction des clients, la réalisation des plans et des budgets et l'exactitude des prévisions. Le caractère opportun et la qualité des rapports financiers et le processus de clôture figurent parmi les indicateurs les plus populaires. Environ la moitié des répondants incluent les coûts dans leurs principaux paramètres. [Page 20](#)

## Priorités personnelles

**Quel est le meilleur conseil des chefs des finances concernant la consolidation des relations de la fonction finance avec l'entreprise?** Les chefs des finances citent trois grandes stratégies : se mettre au diapason des priorités des leaders des unités d'affaires, créer et déployer une fonction finance adéquate, et contribuer aux résultats de l'entreprise. [Page 21](#)

\* Toutes les moyennes ont été ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes.

# Résumé

## Attentes prudentes pour 2014 malgré la remontée des économies

Pour la première fois, l'optimisme net positif des chefs des finances à l'égard de leur propre entreprise s'est maintenu pendant toute l'année, comme le démontrent les résultats du quatrième trimestre. En effet, dans le cadre de trois de nos quatre sondages trimestriels (y compris le quatrième), la proportion de chefs des finances se disant plus optimistes a dépassé de plus de 30 points la proportion de répondants se déclarant moins optimistes, la marge la plus faible demeurant quand même solide à 18 points.

Ce sont là de bonnes nouvelles qui semblent très conformes à l'amélioration générale des conditions économiques mondiales et aux records atteints par les marchés boursiers aux États-Unis. Cet optimisme est particulièrement encourageant en ce trimestre marqué par une autre impasse législative qui a forcé la fermeture du gouvernement américain pendant 16 jours.

Toutefois, quand on analyse de plus près les propos des chefs des finances concernant les domaines d'affaires prioritaires de l'entreprise et leurs attentes à l'égard du rendement pour ce trimestre, la situation semble moins encourageante et traduit leurs préoccupations quant à ce que l'avenir réserve aux aspects fondamentaux sur lequel repose le rendement de leur entreprise. Le fait que les conditions s'améliorent est une bonne chose, mais la réelle reprise dépend d'une expansion qui semblait à leur portée depuis quelques années. Les résultats de ce trimestre laissent supposer que les chefs des finances ne prévoient toujours pas une croissance substantielle, et un nombre de plus en plus grand d'entre eux sont davantage sur la défensive.

### Baisse des attentes; attitude plus défensive

Les chefs des finances ont été plutôt optimistes pendant toute l'année 2013, et les résultats du quatrième trimestre permettent de finir l'année sur une note positive. Cinquante-quatre pour cent d'entre eux expriment un optimisme plus grand quant aux perspectives d'avenir de leur entreprise (par rapport à 42 % au trimestre précédent), et 21 % se disent moins optimistes (24 % au dernier trimestre).

Comme au troisième trimestre, on ne croirait pas que les chefs des finances sont optimistes en examinant leurs attentes sur 12 mois, qui se situent à seulement 4,1 %\* en ce qui concerne la croissance des ventes – le taux le plus bas depuis le deuxième trimestre de 2010 (bien que 82 % d'entre eux s'attendent à des gains). Les attentes au sujet de la croissance des bénéfices ont augmenté à 8,6 %\* alors qu'elles avaient atteint leur taux le plus faible en trois ans au dernier trimestre, soit 8,0 %\*, mais ce niveau demeure loin de la moyenne sur trois ans, qui est de près de 12 %.

Les attentes à l'égard de la croissance des dépenses en immobilisations avaient considérablement diminué au dernier trimestre (seulement 4,9 %\*), mais elles s'établissent maintenant à 6,4 %, bien que cela soit encore très loin de la moyenne historique de 8,6 % (on observe une embellie relative dans le secteur manufacturier, où les attentes sont à 8,4 %). Finalement, malgré un retour à un maigre 1,3 %\* au dernier trimestre, l'embauche au pays est demeurée stable à 1,4 %\*.

L'importance de ces attentes plus prudentes est peut-être amplifiée par les signes indiquant que les entreprises ont une attitude plus défensive et misent moins sur la croissance. Le vent semble tourner pour les entreprises après qu'elles ont préféré pendant plusieurs trimestres saisir des occasions plutôt que limiter les risques et misé sur la croissance et l'adaptation plutôt que sur l'impartition et la rationalisation. Dans une plus grande mesure qu'à tout autre moment de l'année, elles veulent se concentrer sur les risques, la rationalisation des activités et la réduction des coûts.

## Confiance et attentes comparativement au dernier trimestre

		Depuis le 3 <sup>e</sup> trimestre de 2013
Optimisme envers son entreprise (optimisme net)	↑	
Optimisme envers l'économie – Amérique du Nord	↓	• Le gouvernement américain a cessé ses activités pendant 16 jours – la troisième plus longue interruption de son histoire.
Optimisme envers l'économie – Europe	↑	• La Réserve fédérale a décidé de maintenir ses achats d'obligations aux niveaux actuels.
Optimisme envers l'économie – Chine	↑	
Croissance des ventes	↓	• L'indice S&P 500 a augmenté de 8 % et atteint un nouveau sommet historique.
Croissance des bénéfices	→	
Croissance des dépenses en immobilisations	↑	• L'Europe semble émerger de la récession, et l'économie chinoise montre des signes de stabilisation.
Croissance de l'emploi au pays	→	

↓ Baisse marquée   ↓ Baisse   → Stable ou presque   ↑ Hausse   ↑ Hausse marquée

### Les grandes économies se portent mieux, sans plus

Les chefs des finances considèrent encore que l'Amérique du Nord est leur plus grand moteur de croissance, mais cette confiance a quelque peu fléchi. Quarante-vingt pour cent des répondants disent que la croissance économique en Amérique du Nord est un puissant catalyseur de leur croissance, ce qui est nettement supérieur aux 42 % qui ont la même opinion au sujet de l'économie chinoise, et aux 25 % au sujet de l'Europe. Cependant, seulement 26 % pensent que la santé économique de la région est plutôt bonne (38 % au troisième trimestre), et 12 % la considèrent maintenant plutôt mauvaise (9 % au dernier trimestre). Néanmoins, 55 % prévoient que l'économie sera plus forte dans un an, contre seulement 7 % qui s'attendent à ce qu'elle soit plus faible (2 % au trimestre précédent). À titre comparatif, 32 % des répondants considèrent que l'économie chinoise va bien (25 % au troisième trimestre), et 38 % s'attendent à ce qu'elle aille mieux dans un an; pour l'Europe, ces chiffres sont de 4 % et 23 %, respectivement (par rapport à 2 % et 14 % précédemment).

En ce qui concerne l'avenir, la plupart des chefs des finances affirment disposer d'un niveau d'encaisse élevé et subir des pressions relativement faibles des actionnaires au sujet de son utilisation. Plus de la moitié disent avoir ajouté des sources de liquidités depuis quelques années, mais seulement 17 % ont subi des pressions du conseil d'administration afin qu'ils augmentent les dividendes ou les rachats d'actions, et la même proportion indiquent que leur conseil s'inquiète au sujet des investisseurs activistes.

\* Les chiffres ayant un astérisque représentent des moyennes ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes.

+ À noter que l'optimisme net calculé ne tient pas explicitement compte du taux de réponse « aucun changement ».

# Résumé (suite)

Cependant, plus du tiers des répondants admettent subir des pressions contradictoires venant d'investisseurs à long terme et à court terme, et environ 20 % affirment que la surveillance plus étroite de leurs plans d'encaisse a influé sur leurs décisions d'affaires.

## Montée de la pression sur les politiques

Ce trimestre, la principale inquiétude des chefs des finances n'est pas la Chine ou l'Europe, mais bien la croissance économique mondiale et les politiques des gouvernements. Face à un autre bras de fer législatif à Washington et à la paralysie gouvernementale qui a suivi, ils se disent davantage préoccupés par l'impasse budgétaire et les politiques fiscales. La politique monétaire les inquiète aussi davantage, et ils craignent les effets du programme d'assouplissement quantitatif et de son retrait progressif.

Les chefs des finances demeurent préoccupés par leur secteur et leur entreprise ce trimestre et disent craindre de plus en plus que les gouvernements interviennent plus activement dans tous les secteurs, non seulement celui des services financiers. Ils demeurent inquiets au sujet de la concurrence, de la tarification, de l'alignement des coûts sur les revenus et de la capacité générale des entreprises à exécuter adéquatement leurs stratégies actuelles.

## Incidence de la loi sur les soins abordables

Nos précédentes enquêtes ont révélé que l'ampleur et la qualité des garanties d'assurance-maladie de la plupart des grandes entreprises ne changeraient pas de façon marquée avec l'entrée en vigueur de la loi sur les soins abordables, et les résultats du présent trimestre le confirment : seulement 10 % des chefs des finances disent avoir ajouté des garanties pour les employés n'ayant pas d'avantages sociaux, aucun n'a rehaussé la portée ou la valeur des garanties d'assurance-maladie, et seulement 10 % ont réduit la portée ou la valeur du régime.

La loi sur les soins abordables a cependant eu une incidence sur les coûts et les mesures de contrôle des coûts de bon nombre d'entreprises. Près de 60 % des chefs des finances américains disent que leur entreprise a accru ou accroîtra la responsabilité financière assumée par leurs employés à l'égard des soins de santé, et environ la moitié d'entre eux attribuent cette décision à la loi. Une proportion de 13 % des répondants ont réduit leurs prévisions de bénéfices pour la même raison, et environ 8 % disent avoir limité l'embauche. Fait intéressant : seulement 4 % des chefs des finances se tournent vers les emplois à temps partiel pour éviter d'augmenter les garanties.

## Cultiver des relations avec les unités d'affaires

Les résultats du dernier trimestre ont montré que les chefs des finances jouent un rôle plus grand dans les décisions stratégiques, surtout celles qui concernent l'entreprise ou plusieurs unités. Ce trimestre, nous découvrons comment ils cultivent des relations avec les leaders des unités d'affaires et les services de soutien.

Les chefs des finances ont recours à trois grandes stratégies pour établir des relations solides avec l'entreprise. Premièrement, ils se mettent au diapason des leaders d'affaires (ce qui consiste à se familiariser avec les activités, à clarifier le rôle de la fonction finance et à favoriser les communications). Deuxièmement, ils créent une fonction finance adéquate (en recrutant les talents appropriés, en créant la bonne structure et en fixant des paramètres/attentes adéquats). Troisièmement, ils contribuent aux résultats de l'entreprise (ce qui équivaut à offrir les bons services de « gestion » de base, à s'assurer d'être inclus dans les décisions clés et à résoudre des problèmes d'affaires).

## Que réserve l'avenir?

De nombreux économistes sont optimistes à propos de 2014 et prévoient une croissance plus forte en Amérique du Nord, la fin de la récession en Europe et la stabilisation de la Chine.

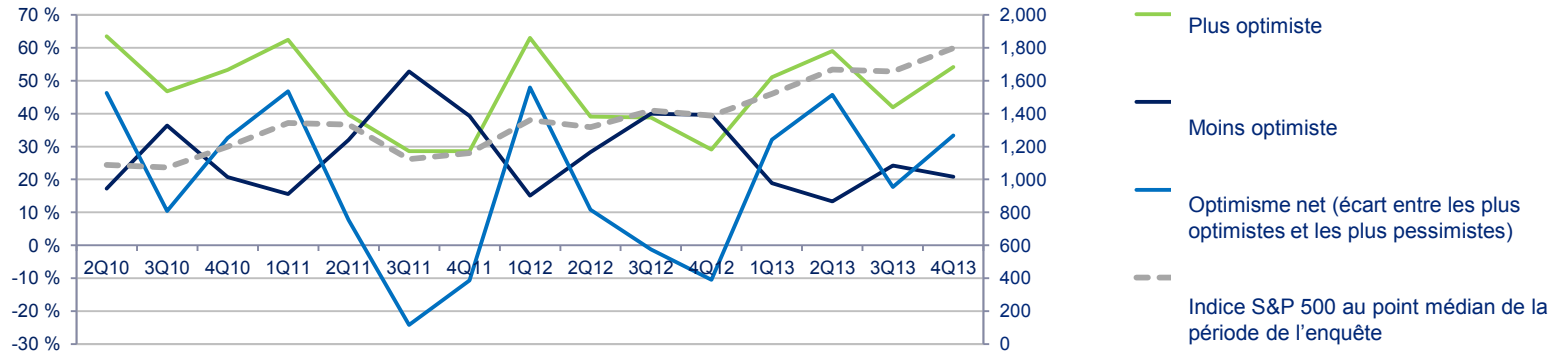
Ce trimestre, les préoccupations et les attentes des chefs des finances indiquent que plusieurs événements et tendances macroéconomiques jettent de l'ombre sur leur plan d'affaires. En cette année marquée par les discussions sur le plafond de la dette et les élections de mi-mandat au Congrès, les politiques fiscales et monétaires des États-Unis demeurent au sommet de leurs préoccupations. La diminution de leurs attentes sur 12 mois indiquent qu'ils doutent peut-être que la croissance économique se maintiendra lorsque l'assouplissement quantitatif diminuera progressivement et prendra fin.

# Principaux graphiques : Optimisme

Opinion des chefs des finances sur les perspectives de leur entreprise et la santé des principales économies

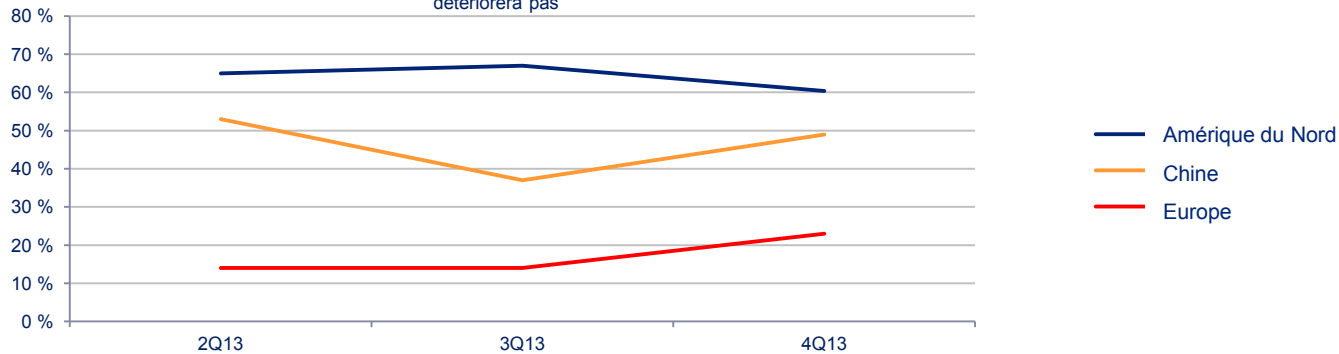
## Optimisme au sujet de son entreprise

Pourcentage de chefs des finances dont l'optimisme au sujet des perspectives de leur entreprise est plus élevé/plus faible qu'au trimestre précédent, et écart entre ces deux paramètres



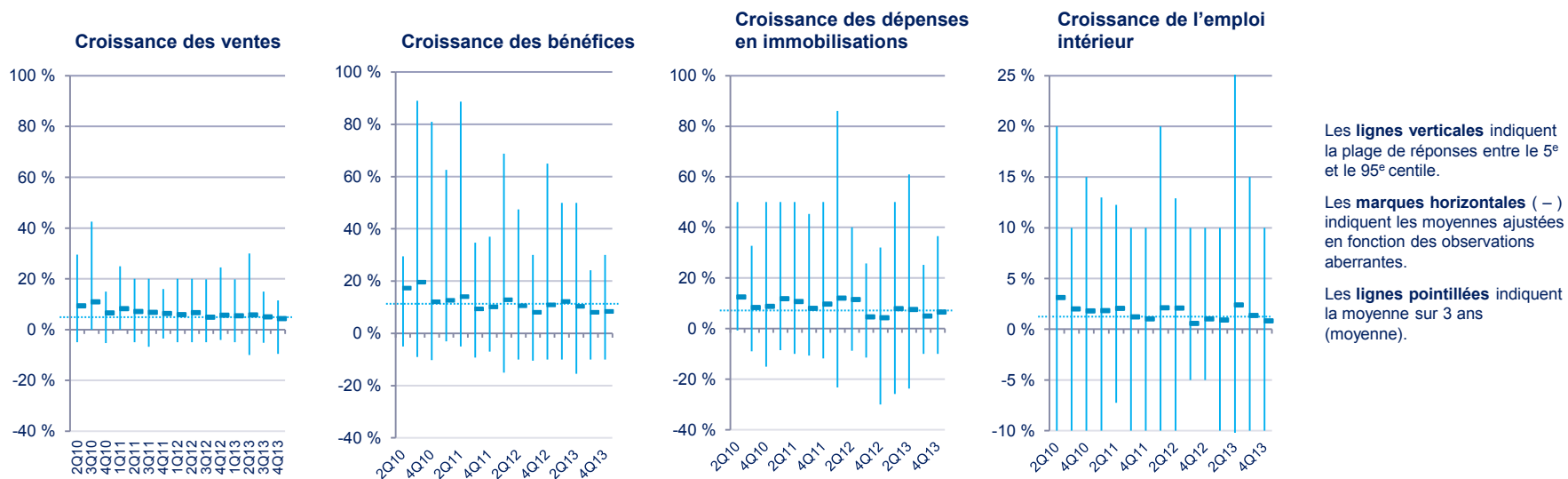
## Optimisme au sujet de l'économie

Pourcentage de chefs des finances qui croient que chaque économie (1) ira mieux dans un an ou (2) se porte déjà bien et ne se détériorera pas



# Principaux graphiques : Attentes

## Prévisions des chefs des finances sur 12 mois concernant la croissance des principaux paramètres



### Répartition par pays et par secteur

	Total (n=96*)	É.-U. (n=72)	Canada (n=6)	Mexique (n=8)	Manufacturier (n=23)	Commerce de détail/gros (n=7)	Technologies (n=7)	Énergie/ressources (n=9)	Services financiers (n=24)	Soins de santé/produits pharmaceutiques (n=6)	TMD (n=7)	Services (n=8)
Croissance des ventes	4,1%	3,8%	4,2%	7,0%	4,4%	6,3%	-2,9%	5,4%	3,5%	4,5%	-0,1%	5,9%
Croissance des bénéfices	8,6%	9,5%	3,7%	9,8%	14,7%	9,3%	4,9%	3,6%	3,0%	6,3%	15,3%	7,9%
Croissance des dépenses en immobilisations	6,4%	6,7%	2,2%	12,6%	8,4%	6,9%	6,4%	5,3%	1,5%	4,5%	5,0%	6,6%
Croissance de l'emploi intérieur	1,4%	1,7%	0,0%	1,9%	2,0%	2,1%	4,6%	0,5%	-0,3%	6,8%	-0,9%	1,0%

Deux attentes les plus élevées du secteur  
Deux attentes les plus faibles du secteur

\* La taille des échantillons des secteurs ne correspond peut-être pas au total étant donné les réponses venant de « autres » secteurs.



# Environnement d'affaires

## Principaux facteurs favorisant et freinant la croissance

Dans l'environnement d'affaires en général, quels sont, selon les chefs des finances, les facteurs qui favoriseront et freineront le plus la croissance de leur entreprise?

### Les économies nord-américaines et les facteurs propres au secteur demeurent les plus grands accélérateurs :

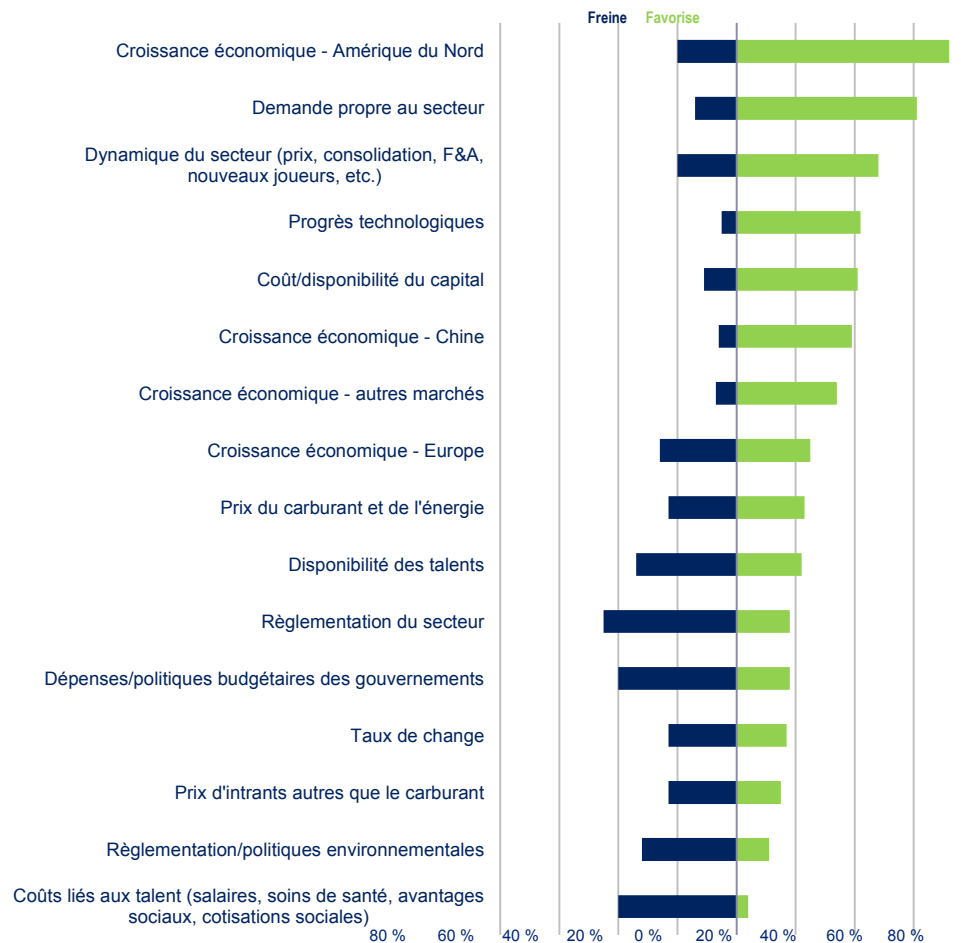
- **Les économies nord-américaines** demeurent le principal facteur de croissance; elles sont citées par 72 % des chefs des finances et dépassent de loin celles de la Chine (39 %) et de l'Europe (25 %). Tous les secteurs se situent au-dessus de 55 %, sauf celui des technologies (43 %).
- **La demande propre au secteur** contribue fortement à la croissance pour 61 % des entreprises, principalement celles des secteurs manufacturier et de l'énergie et des ressources. Les secteurs des technologies et des services sont ceux qui considèrent le plus ce facteur comme un des principaux obstacles à la croissance.
- **La dynamique du secteur** est un facteur positif selon 48 % de tous les chefs des finances et un facteur négatif pour 20 % d'entre eux. Les chefs des finances des secteurs manufacturier et des technologies sont les plus positifs, tandis que ceux du secteur des soins de santé/produits pharmaceutiques sont les plus négatifs.
- **Les progrès technologiques** et la **disponibilité du capital** sont d'importants accélérateurs pour environ 40 % des répondants. Ceux du commerce de détail/gros représentent une anomalie et considèrent que ces deux facteurs stimulent peu la croissance.

### Les politiques gouvernementales sont largement considérées comme des obstacles :

- **La réglementation propre au secteur** constitue le principal frein pour 45 % des chefs des finances. Ceux des secteurs des services financiers (54 %), des soins de santé/produits pharmaceutiques (67 %) et des services (63 %) sont les plus susceptibles de la considérer comme un obstacle.
- **Les dépenses/politiques budgétaires des gouvernements** sont un obstacle majeur selon 40 % de tous les répondants et 67 % de ceux qui travaillent dans le secteur des soins de santé/produits pharmaceutiques.
- **Les coûts liés aux talents** représentent un frein important pour 40 % des chefs des finances, en particulier ceux des secteurs des soins de santé/produits pharmaceutiques et des TMD.

## Quels sont les facteurs externes qui favoriseront et freineront substantiellement le rendement de l'entreprise?

Pourcentage de chefs des finances citant chaque facteur (n = 96)





# Environnement d'affaires

## Évaluation des économies

Que pensent les chefs des finances de l'état actuel et futur de certaines des plus grandes économies au monde?

**Les attentes à l'égard de l'Amérique du Nord demeurent les plus fortes, celles concernant la Chine remontent et celles à l'égard de l'Europe s'améliorent :**

### Amérique du Nord

**Les conditions et les attentes ont légèrement diminué.**

- Globalement, 63 % des chefs des finances considèrent que l'état des économies nord-américaines est médiocre (53 % au dernier trimestre), tandis que 26 % le jugent bon (38 % au deuxième trimestre). Ce sentiment est comparable dans toutes les régions.
- Environ 55 % des répondants croient que les conditions seront meilleures dans un an (la même proportion qu'au dernier trimestre), ceux du Mexique étant de nouveau les plus optimistes. Sept pour cent estiment que les conditions empireront (2 % au trimestre précédent), contre 38 % qui ne prévoient aucun changement (43 % au troisième trimestre).

### Europe

**Les conditions actuelles semblent meilleures, mais les attentes pour 2014 demeurent faibles.**

- Environ 63 % des chefs des finances disent que l'économie européenne est en mauvais état, ce qui représente une amélioration par rapport au troisième trimestre (80 %) et au deuxième trimestre (90 %).
- Vingt-trois pour cent des répondants croient que l'économie sera meilleure dans un an (15 % au dernier trimestre), et 28 % prévoient qu'elle sera pire (une proportion presque semblable à celle du troisième trimestre).

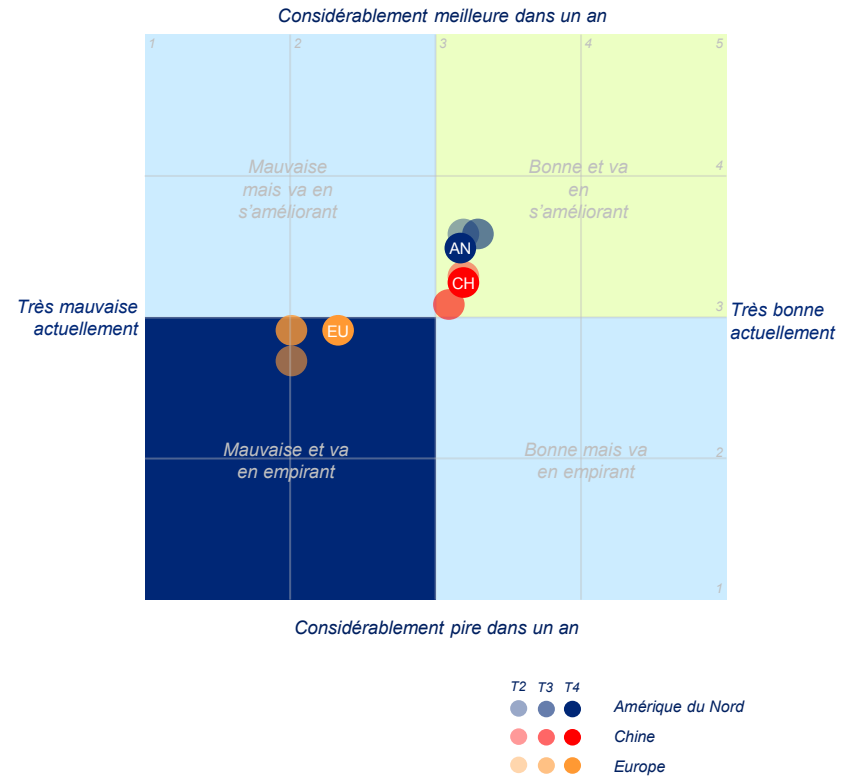
### Chine

**Après avoir inspiré de faibles attentes au trimestre précédent, la Chine rebondit.**

- Pour environ 32 % des chefs des finances, l'économie chinoise va bien (une hausse comparativement aux 25 % du dernier trimestre), tandis qu'environ 15 % d'entre eux considèrent qu'elle va mal (un résultat comparable à ceux des deux trimestres précédents).
- Trente-huit pour cent des répondants croient que l'économie sera meilleure dans un an (comparativement à 27 % au trimestre précédent), et 16 % pensent qu'elle sera pire (23 % au dernier trimestre).

## Comment percevez-vous la santé actuelle et future des économies nord-américaine, chinoise et européenne?

Évaluation des chefs des finances sur une échelle Likert de 5 points : de « très mauvaise » à « très bonne » et de « considérablement pire » à « considérablement meilleure » (n = 96)



# Attentes et priorités des entreprises

## Priorités opérationnelles

Selon les chefs des finances, dans quels domaines l'entreprise concentre-t-elle ses efforts?

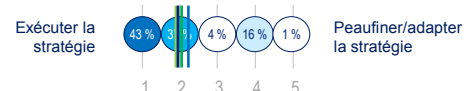
**Les entreprises semblent encore très concentrées sur la croissance, mais on observe des signes de montée du conservatisme et de l'attitude défensive :**

- **Exécution plutôt que planification :** Dans tous les secteurs, la tendance à la planification a dominé au trimestre précédent, mais elle s'est inversée ce trimestre. Les répondants des secteurs des technologies et des soins de santé/produits pharmaceutiques disent accorder surtout leur attention à la stratégie de peaufinage et d'adaptation, mais demeurent en faveur de l'exécution de façon générale.
- **Attitude offensive plutôt que défensive, cette dernière étant en hausse :** Les entreprises préfèrent encore saisir des occasions plutôt que limiter les risques, mais l'écart entre les deux a beaucoup diminué et la proportion d'entreprises axées sur l'impartition et la rationalisation augmente. Le secteur de l'énergie et des ressources est de nouveau le plus enclin à limiter les risques et figure parmi ceux qui affichent une nette préférence pour l'impartition et la rationalisation (avec le secteur des technologies).
- **Attention égale aux coûts et aux revenus :** Après trois trimestres marqués par une forte préférence pour les revenus, on accorde maintenant à peu près la même importance aux coûts qu'aux revenus. Seuls les secteurs de l'énergie et des ressources (axé davantage sur les coûts) et des services (axé davantage sur les revenus) dévient nettement de la moyenne.
- **Nouveaux services plutôt que services actuels :** Les répondants semblent encore légèrement plus favorables aux nouveaux services, surtout dans les secteurs des technologies et des soins de santé/produits pharmaceutiques.
- **Régions actuelles plutôt que nouvelles régions :** On préfère encore de loin miser sur les régions actuelles. Le secteur des services accorde une attention presque égale aux régions actuelles et aux nouvelles régions, tandis que les autres secteurs sont fortement axés sur les régions actuelles.
- **Croissance interne plutôt qu'externe :** La préférence va encore majoritairement à la croissance interne. Les soins de santé/produits pharmaceutiques et le commerce de détail/gros sont les secteurs les plus orientés vers les F&A.
- **Réduction des coûts directs plutôt que des coûts indirects :** Le secteur des TMD semble encore le plus enclin à réduire les coûts directs, tandis que celui du commerce de détail/gros affiche une légère préférence pour la réduction des coûts indirects.
- **Investir plutôt que remettre l'encaisse :** Les entreprises préfèrent investir leur encaisse plutôt que d'augmenter les dividendes ou de racheter des actions. Le secteur des services financiers est celui qui prévoit le plus remettre l'encaisse, mais il demeure fortement axé sur son investissement.

## Quelles sont les priorités opérationnelles de votre entreprise pour la prochaine année?

Évaluation des chefs des finances sur l'échelle sémantique différentielle de 5 points avec choix opposés (n = 93 à 96)

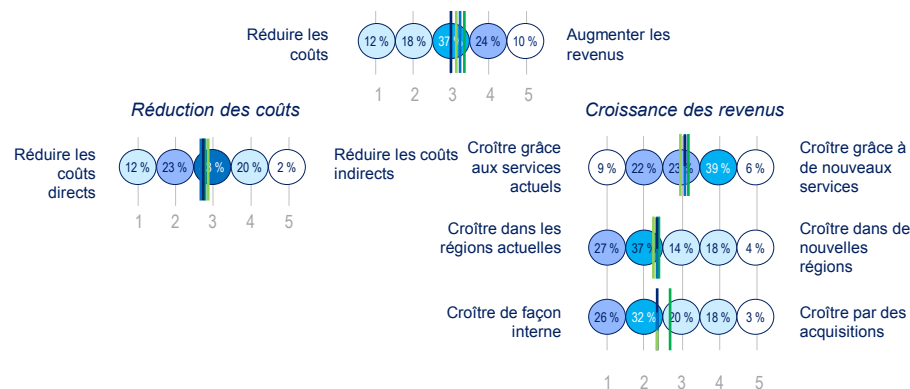
### Planification ou exécution



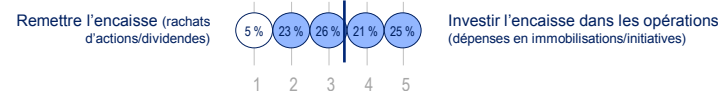
### Attitude offensive ou défensive



### Réduction des coûts ou croissance des revenus



### Remettre ou investir l'encaisse



Lignes verticales indiquant la moyenne des réponses

— T4 13 — T3 13 — T2 13 — T1 13

# Attentes et priorités des entreprises

## Encaisse

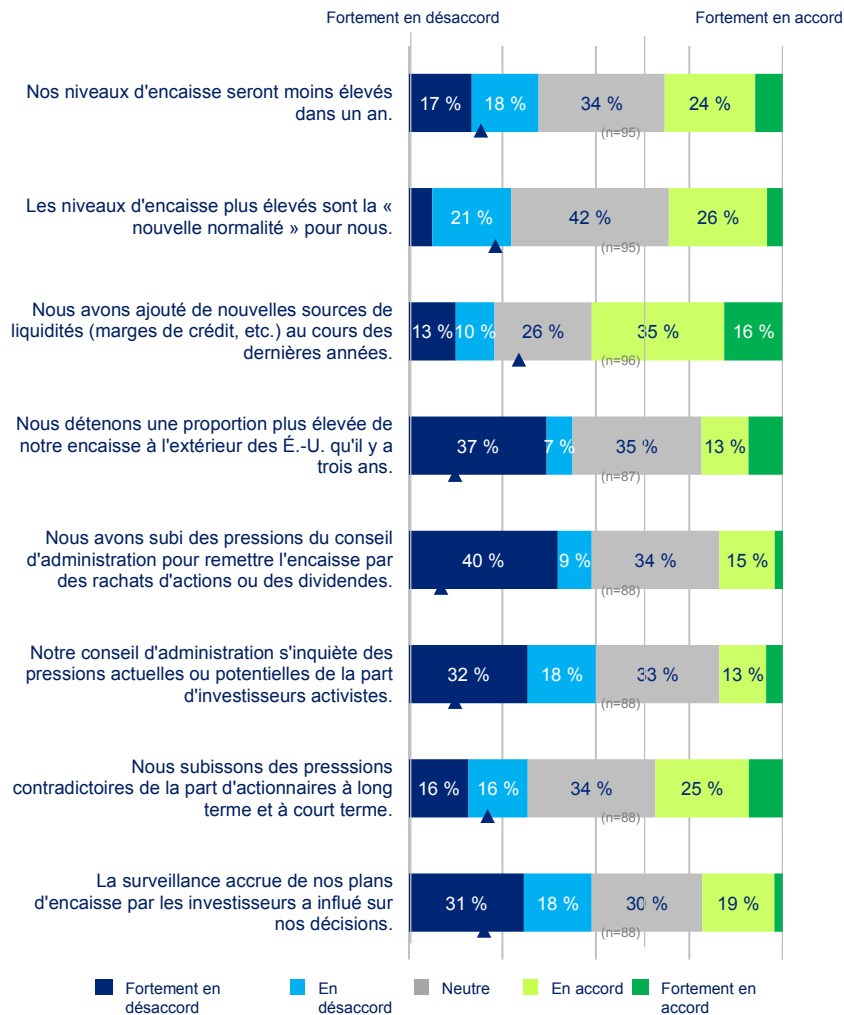
Selon les chefs des finances, comment leur entreprise a-t-elle adapté son approche en matière d'encaisse et de liquidités?

**Outre l'ajout de liquidités, les entreprises n'ont pas d'approche cohérente en matière d'encaisse. Les pressions exercées par les investisseurs n'ont pas une grande influence :**

- **L'entreprise a ajouté des sources de liquidités** : Plus de la moitié des chefs des finances affirment avoir ajouté des liquidités, ceux des secteurs des TMD et des technologies affichant les taux les plus élevés, soit 71 % et 57 %, respectivement, et ceux du secteur des services, le taux le moins élevé, soit 38 %.
- **Pas de projet clair pour les niveaux d'encaisse** : Une proportion quasi égale de chefs des finances disent que leurs niveaux d'encaisse seront plus élevés ou plus faibles dans un an. Près de 60 % des répondants du secteur des technologies affirment qu'ils seront plus faibles, et environ 85 % de ceux du secteur des soins de santé/produits pharmaceutiques prévoient qu'ils seront plus élevés. Seuls les chefs des finances du secteur des services pensent que les niveaux d'encaisse plus élevés sont la « nouvelle normalité ».
- **Peu de pression pour remettre l'encaisse** : Dix-sept pour cent de tous les chefs des finances sondés affirment avoir subi des pressions du conseil d'administration pour remettre l'encaisse par des rachats d'actions ou des dividendes. Ceux des secteurs de l'énergie et des ressources et des services financiers se distinguent à environ 32 %. Cette pression se fait sentir sur près de 22 % des sociétés privées.
- **Peu d'inquiétude concernant les investisseurs activistes** : Dix-sept pour cent des chefs des finances disent que leur conseil d'administration s'inquiète des pressions exercées par les investisseurs activistes (le secteur des technologies représente une anomalie à 43 %, et celui des sociétés ouvertes affiche le taux le plus élevé, soit 21 %). Trente-quatre pour cent des répondants subissent des pressions contradictoires de la part d'investisseurs à long terme et à court terme (ceux du secteur des sociétés ouvertes se démarquant à 38 %). Vingt-deux pour cent indiquent que la surveillance accrue de leurs plans d'encaisse a influé sur leurs décisions d'affaires.
- **Faible délocalisation de l'encaisse** : Environ 22 % des chefs des finances disent détenir une proportion plus élevée de l'encaisse qu'il y a trois ans.

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant votre encaisse?

Évaluation des chefs des finances sur une échelle Likert de 5 points :  
« fortement en désaccord » à « fortement en accord »



Veuillez consulter le rapport intégral pour obtenir les résultats par secteur d'activité.

# Attentes et priorités des entreprises

## Ventes et bénéfices

Quelles sont les attentes des chefs des finances concernant les ventes et les bénéfices sur 12 mois de leur entreprise?

### Ventes\*

**Les attentes à l'égard de la croissance des ventes ont atteint leur plus bas niveau jusqu'ici, principalement en raison des attentes historiquement faibles exprimées aux États-Unis :**

- Les attentes à l'égard de la croissance des ventes ont diminué à seulement 4,1 % (le niveau le plus bas de l'histoire de ce sondage); la médiane est de nouveau de 5 %, et 82 % des chefs des finances prévoient des gains sur 12 mois.
- Les attentes par pays sont de 3,8 % pour les États-Unis (4,7 % au dernier trimestre), 4,2 % pour le Canada (5,6 % au dernier trimestre), et 7,0 % pour le Mexique (5,7 % au dernier trimestre).
- Les attentes dans la plupart des secteurs sont proches de la moyenne pour tous les secteurs, bien qu'on prévoie des baisses dans les secteurs des technologies et des TMD. Le secteur du commerce de détail/gros est le plus optimiste à 6,3 %.

### Bénéfices\*

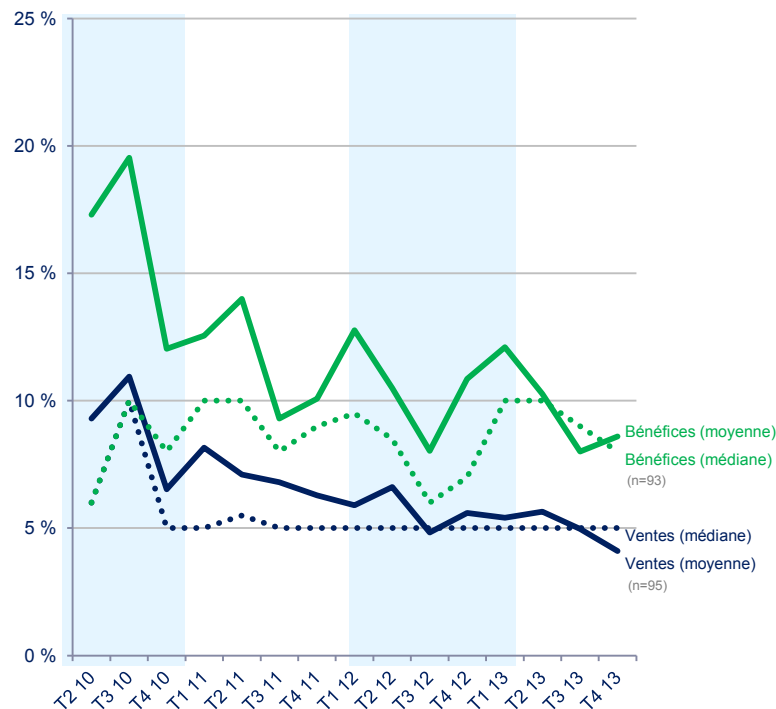
**Les attentes concernant la croissance des bénéfices ont rebondi après avoir atteint leur niveau le plus bas, mais elles demeurent encore près de ce plancher historique :**

- Les bénéfices devraient croître de 8,6 %, ce qui est supérieur au faible taux de 8,0 % obtenu au dernier trimestre; la médiane est passée de 9,0 % à 8,0 %, et 82 % des chefs des finances prévoient de nouveau des gains sur 12 mois.
- Les attentes par pays sont de 9,5 % pour les États-Unis (7,9 % au dernier trimestre), 3,7 % pour le Canada (9,9 % au dernier trimestre), et 9,8 % pour le Mexique (5,5 % au dernier trimestre).
- Les répondants des secteurs de l'énergie et des ressources et des services financiers sont les plus pessimistes (3,6 % et 3,0 %, respectivement); ceux des secteurs manufacturier et des TMD sont beaucoup plus optimistes, soit 14,7 % et 15,3 %, respectivement.

\* Toutes les moyennes ont été ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes.

## Par rapport aux 12 derniers mois, quelles sont vos attentes en ce qui concerne l'évolution des ventes et des bénéfices au cours des 12 prochains mois?

Changement sur 12 mois prévu par les chefs des finances



\* Moyennes ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes. Veuillez consulter le rapport intégral pour obtenir les résultats par secteur d'activité.

# Attentes et priorités des entreprises

## Dividendes et investissements

Quelles sont les attentes des chefs des finances concernant les dividendes et les investissements sur 12 mois de leur entreprise?

### Dividendes\*

**Les attentes concernant l'augmentation des dividendes demeurent comparables aux récents sommets :**

- Les dividendes devraient augmenter de 4,0 %, ce qui représente une hausse par rapport au trimestre précédent et correspond à la moyenne à plus long terme du sondage. La médiane demeure à 0,0 %, et 37 % des chefs des finances prévoient des gains sur 12 mois.
- Les attentes par pays sont de 4,1 % pour les États-Unis (3,2 % au dernier trimestre), 3,4 % pour le Canada (5,1 % au dernier trimestre), et 4,8 % pour le Mexique (1,5 % au dernier trimestre, où la taille de l'échantillon était relativement faible).
- Une fois de plus, le secteur manufacturier a fait grimper la moyenne en prévoyant un gain de 9,0 %.

### Dépenses en immobilisations\*

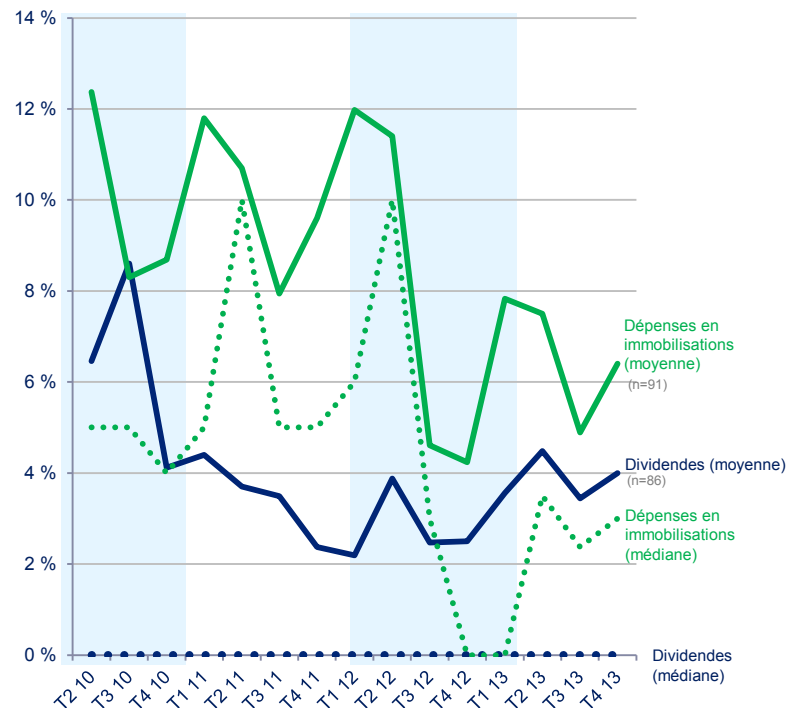
**Les attentes à l'égard de la croissance des dépenses en immobilisations ont rebondi, mais demeurent encore historiquement faibles :**

- Les attentes à l'égard des dépenses en immobilisations sont passées de 4,9 % au troisième trimestre à 6,4 % ce trimestre, mais elles demeurent bien en deçà de la moyenne du sondage. La médiane est passée de 2,4 % à 3,0 %, et 59 % des chefs des finances prévoient des gains sur 12 mois.
- Les attentes par pays sont de 6,7 % pour les États-Unis (6,4 % au dernier trimestre), 2,2 % pour le Canada (4,1 % au dernier trimestre), et 12,6 % pour le Mexique (-1,8 % au dernier trimestre).
- Les secteurs des services financiers et des soins de santé/produits pharmaceutiques affichent les attentes les moins élevées, soit 1,5 % et 3,4 %, respectivement; les secteurs manufacturier (8,4 %) et des services (7,5 %) sont les plus optimistes.

\* Toutes les moyennes ont été ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes.

## Par rapport aux 12 derniers mois, quelles sont vos attentes en ce qui concerne l'évolution des dividendes et des dépenses en immobilisations au cours des 12 prochains mois?

Changement sur 12 mois prévu par les chefs des finances



\* Moyennes ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes. Les moyennes pour les dividendes comprennent uniquement les sociétés ouvertes.

Veuillez consulter le rapport intégral pour obtenir les résultats par secteur d'activité.

# Attentes et priorités des entreprises

## Emploi

Quelles sont les attentes des chefs des finances concernant l'embauche et l'impartition sur 12 mois de leur entreprise?

### Embauche au pays\*

**Les répondants de tous les pays affichent des attentes modestes; l'embauche est principalement concentrée dans quelques secteurs :**

- L'embauche au pays devrait augmenter de 1,4 %, ce qui est assez près du taux de 1,3 % obtenu au trimestre précédent et supérieur aux résultats des plus récents trimestres. La médiane demeure à 0,0 %, et la variabilité des réponses est comparativement faible ce trimestre. Quarante-huit pour cent des chefs des finances prévoient des gains sur 12 mois (ce qui est comparativement élevé), et 20 % s'attendent à des compressions (un taux comparativement faible).
- Les attentes par pays sont de 1,7 % pour les États-Unis (1,1 % au dernier trimestre), 0,0 % pour le Canada (1,1 % au dernier trimestre), et 1,9 % pour le Mexique (-0,8 % au dernier trimestre).
- Les secteurs de l'énergie et des ressources, des technologies et des soins de santé/produits pharmaceutiques affichent de nouveau des résultats comparativement élevés variant de 4,6 % à 6,8 %. Ceux des services financiers et des TMD prévoient tous deux une baisse de l'embauche.

### Embauche et impartition à l'étranger\*

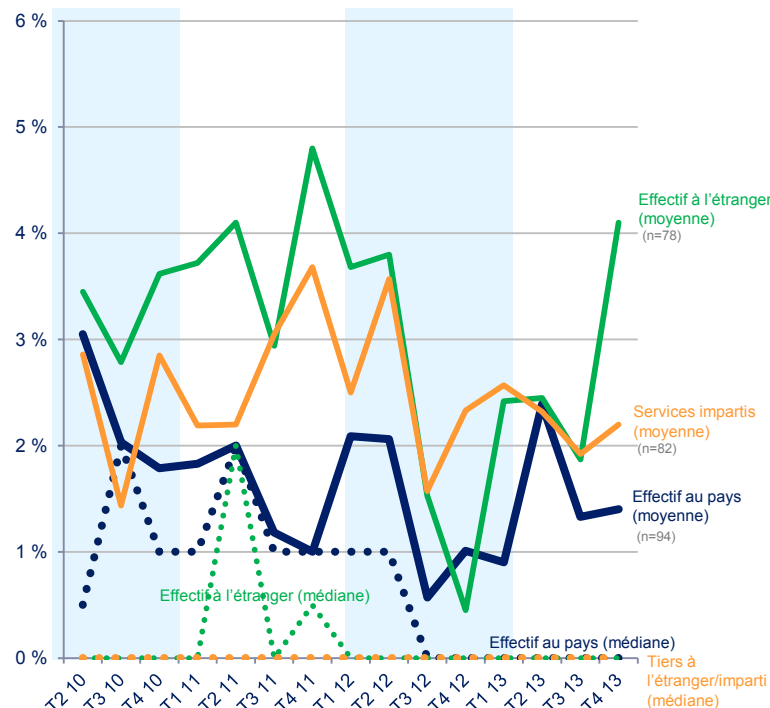
**Les attentes à l'égard de la croissance de l'embauche à l'étranger ont radicalement augmenté; celles concernant l'impartition pourraient rebondir :**

- L'embauche à l'étranger a brusquement augmenté à 4,1 %, ce qui est nettement au-dessus de la moyenne à plus long terme d'environ 3 %. Quarante-deux pour cent des chefs des finances prévoient des gains sur 12 mois (la proportion la plus élevée depuis deux ans), et seulement 4 % prévoient des compressions. Les secteurs des technologies, des TMD et des services viennent en tête avec des attentes variant de 6 % à 8,5 %.
- L'impartition devrait croître de 2,2 %, ce qui demeure inférieur à la moyenne à plus long terme. La médiane demeure à 0,0 %, et 40 % des chefs des finances prévoient des gains (le taux le plus élevé depuis deux ans), contre 9 % qui s'attendent à des compressions (un taux relativement élevé). Les secteurs du commerce de détail/gros, des soins de santé/produits pharmaceutiques et des services affichent les taux les plus élevés, variant de 4 % à 6 %.

\* Toutes les moyennes ont été ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes.

## Par rapport aux 12 derniers mois, quelles sont vos attentes en ce qui concerne l'effectif au pays, l'effectif à l'étranger et l'utilisation de services impartis pour les 12 prochains mois?

Changement sur 12 mois prévu par les chefs des finances



\* Moyennes ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes. Veuillez consulter le rapport intégral pour obtenir les résultats par secteur d'activité.

# Attentes et priorités des entreprises

## Optimisme au sujet de son entreprise

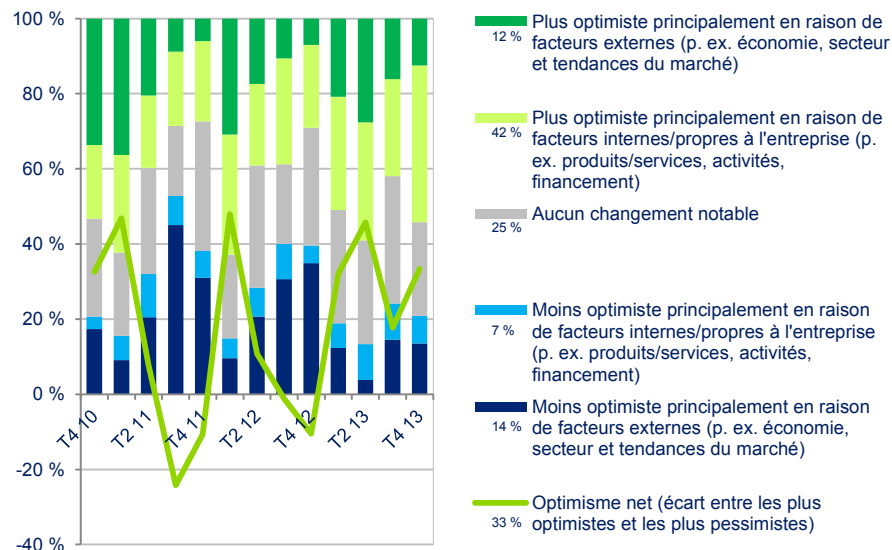
Les perspectives des chefs des finances au sujet de leur entreprise se sont-elles améliorées depuis le dernier trimestre?

**Pour la première fois, les chefs des finances ont été plutôt optimistes tout au long de l'année :**

- **L'optimisme règne :** L'optimisme net a été élevé pendant les quatre trimestres de 2013, ce qui contredit la tendance qui veut que ce paramètre baisse de façon marquée à un certain moment au cours de l'année. L'optimisme net est passé de +18 au troisième trimestre à +33. Cinquante-quatre pour cent des chefs des finances se disent plus optimistes (42 % au dernier trimestre), et seulement 21 % d'entre eux se disent plus pessimistes (24 % au trimestre précédent).
- **L'optimisme est principalement motivé par des facteurs internes :** Environ trois chefs des finances sur quatre se disent optimistes en raison de facteurs internes plutôt qu'externes. Les deux tiers environ attribuent leur pessimisme à des facteurs externes.
- **L'optimisme gagne tous les pays :** L'optimisme net des chefs des finances américains est le plus élevé à +36. Au Canada et au Mexique, il se situe à +25.
- **Le secteur des technologies extrêmement pessimiste :** Plus de 85 % des chefs des finances de ce secteur sont moins optimistes. Ceux des secteurs du commerce de détail/gros et de l'énergie et des ressources sont comparativement aussi pessimistes et comprennent autant d'optimistes que de pessimistes.
- **Les secteurs des services financiers et les soins de santé/produits pharmaceutiques sont les plus optimistes :** Dans ces deux secteurs, les optimistes sont beaucoup plus nombreux que les pessimistes.

## Dans quelle mesure êtes-vous plus ou moins optimiste à l'égard des perspectives de votre entreprise depuis le dernier trimestre?

Pourcentage de chefs des finances choisissant chaque combinaison de sentiment/motivation (n = 96)



*Veuillez consulter le rapport intégral pour obtenir les résultats par secteur d'activité.*



# Attentes et priorités des entreprises

## Risques les plus préoccupants

Quels sont les risques internes et externes les plus susceptibles de priver de sommeil les chefs des finances?

*Les inquiétudes concernent moins l'Europe et davantage la croissance de l'économie en général; les mesures des gouvernements et leur inaction demeurent les plus grandes préoccupations :*

- **Effets du programme d'assouplissement quantitatif et de son retrait progressif** : On s'inquiète davantage des effets à long terme de la politique monétaire américaine et des effets à plus court terme de la réduction progressive ou complète du programme d'achat d'obligations.
- **Inertie du gouvernement** : La crainte que les gouvernements soient incapables d'adopter et de mettre en œuvre des politiques est de plus en plus présente.
- **Réglementation du secteur** : Les répondants sont plus préoccupés par l'intervention plus active des gouvernements au sein des secteurs. Ce facteur a été mentionné dans tous les secteurs, sauf ceux du commerce de détail/gros et de l'énergie et des ressources.
- **Pressions sur les marges** : On se préoccupe encore de la concurrence, des prix et de la capacité à aligner les coûts sur les revenus.
- **Exécution** : Les chefs des finances sont de nouveau préoccupés par la capacité des entreprises à exécuter adéquatement leurs stratégies actuelles et nouvelles.

## Globalement, quels risques externes ou internes vous préoccupent le plus?

Thèmes mentionnés par les chefs des finances dans leurs réponses libres; la taille du texte est proportionnelle à la prévalence de chaque thème (n = 86)



*Le texte en gris pâle indique des préoccupations qui ont disparu complètement ou presque ce trimestre.  
Le texte souligné indique des préoccupations qui n'avaient pas été mentionnées au dernier trimestre.*

# Attentes et priorités des entreprises

## Contrôle des coûts de soins de santé

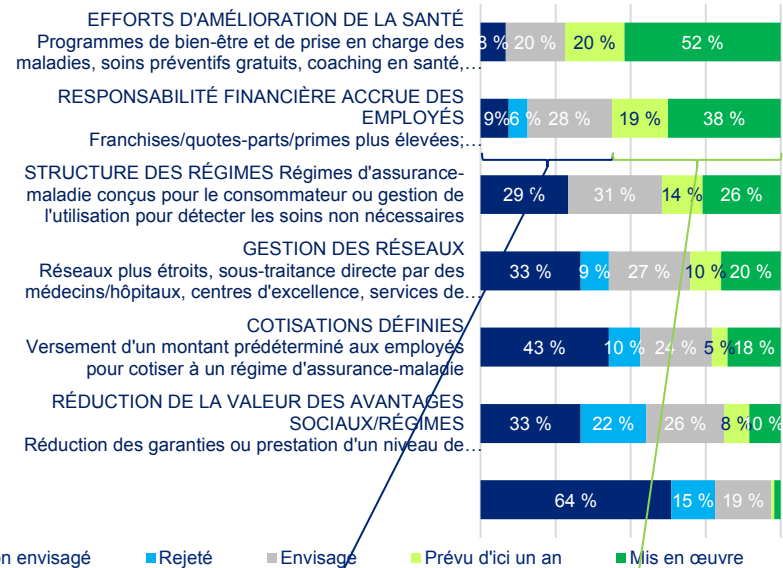
Selon les chefs des finances, quelles tactiques leur entreprise a-t-elle envisagées et utilisées pour contrôler ses coûts de soins de santé?

**Jusqu'ici, les entreprises ont centré leurs efforts sur la santé et le bien-être et refilé certains coûts à leurs employés, mais elles envisagent également d'autres tactiques :**

- **La plupart des entreprises ont déjà pris des mesures :** Près des deux tiers des entreprises ont pris au moins une mesure pour contrôler leurs coûts de soins de santé. Environ 45 % d'entre elles ont déjà pris au moins deux mesures, et environ 25 %, au moins trois mesures.
- **Forte prévalence des programmes de santé et de bien-être :** Près de trois entreprises sur quatre ont mis en place de tels programmes ou le feront au cours de l'année. Vingt pour cent d'entre elles envisagent cette option.
- **Les employés paient davantage :** Près de 60 % des entreprises ont refilé certains coûts à leurs employés ou le feront au cours de l'année, tandis que 28 % envisagent cette option. Celles qui refilent des coûts le font principalement en haussant les primes (74 %), les franchises (72 %) et les quotes-parts (49 %). Celles qui ne le font pas disent craindre la réaction de leurs employés ou n'ont pas encore étudié tous les aspects de cette approche.
- **Attention relativement faible accordée aux changements structuraux :** Un nombre comparativement faible d'entreprises ont envisagé d'apporter des changements à leur régime à cotisations définies, de réduire la portée ou la valeur des avantages sociaux ou de modifier la composition de la main-d'œuvre afin de contenir les coûts.
- **Plus de changements à venir :** Environ 45 % des entreprises prévoient prendre au moins une autre mesure au cours de l'année à venir, et environ 20 % s'attendent à en prendre au moins deux. La plupart prévoient augmenter la responsabilité financière de leurs employés ou déployer des efforts pour améliorer leur santé. La structure de leur régime figure également parmi leurs préoccupations.

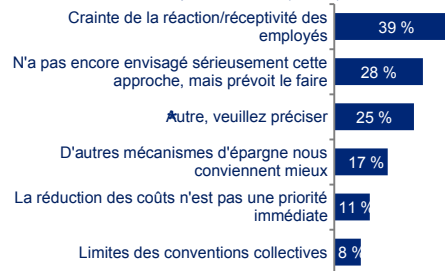
## Comment prévoyez-vous réduire/contenir les coûts de soins de santé de votre entreprise?

Pourcentage de chefs des finances indiquant la mesure dans laquelle ils ont envisagé/mis en œuvre des tactiques courantes de gestion des coûts, pour les choix de réponse indiqués (n = 96)



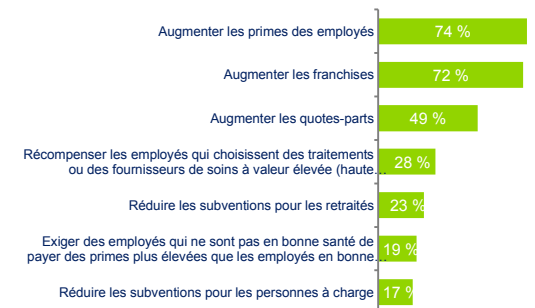
## Pourquoi avoir choisi de ne pas augmenter la responsabilité financière des employés à l'égard des soins de santé?

Pourcentage de chefs des finances citant chaque raison, choix de réponse illimités (n = 36)



## Comment avez-vous fait (ou ferez-vous) pour augmenter la responsabilité financière des employés?

Pourcentage de chefs des finances citant chaque tactique, choix de réponse illimités (n = 53)



\* La plupart des « autres » réponses proviennent de chefs des finances canadiens et mexicains, qui considèrent que cette approche n'est pas pertinente ni nécessaire. Les répondants américains insistent sur la nécessité de rester concurrentiels par rapport aux autres employeurs.

# Attentes et priorités des entreprises

## Incidence de la loi sur les soins abordables (États-Unis)

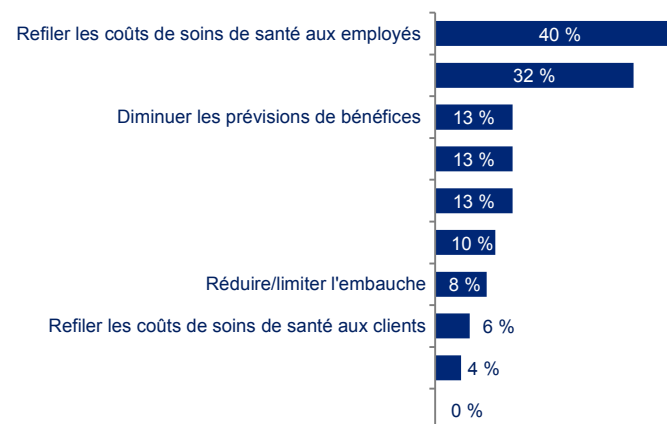
Dans quelle mesure la loi sur les soins abordables a-t-elle amené les entreprises à prendre d'autres mesures pour gérer leurs coûts de soins de santé?

*La loi sur les soins abordables a eu une incidence notable sur les mesures de réduction des coûts de soins de santé des entreprises; elle n'a pas beaucoup favorisé l'amélioration ou l'augmentation des garanties :*

- **Baisse relative des prévisions de bénéfices** : Environ 13 % des chefs des finances disent avoir réduit leurs prévisions de bénéfices en raison de la loi sur les soins abordables.
- **Motif pour refiler les coûts aux employés** : Quarante pour cent de tous les chefs des finances des États-Unis affirment que la loi sur les soins abordables est la raison pour laquelle ils ont refile certains coûts aux employés ou envisagé de le faire. Quarante-deux pour cent des entreprises l'ayant déjà fait estiment que cette loi en est la raison, et cette proportion est de 63 % chez ceux qui prévoient le faire d'ici un an.
- **Couverture légèrement accrue pour les employés dans les grandes entreprises** : Environ 10 % des chefs des finances disent avoir offert des garanties aux employés n'ayant pas d'avantages sociaux, mais aucun n'a augmenté le niveau ou la valeur des garanties offertes au personnel.
- **Aucune incidence majeure sur l'embauche, la composition de l'effectif ou les avantages sociaux** : Environ 13 % des répondants ont réduit les niveaux et l'étendue de la couverture, environ 8 % ont limité l'embauche et 4 % se sont tournés vers les emplois à temps partiel.

## La loi sur les soins abordables (en particulier) vous a-t-elle amené à prendre l'une ou l'autre des mesures suivantes?

Pourcentage de chefs des finances américains citant chaque mesure, choix de réponse illimités (n = 72)



# Priorités de la fonction finance

## Contributions à l'entreprise

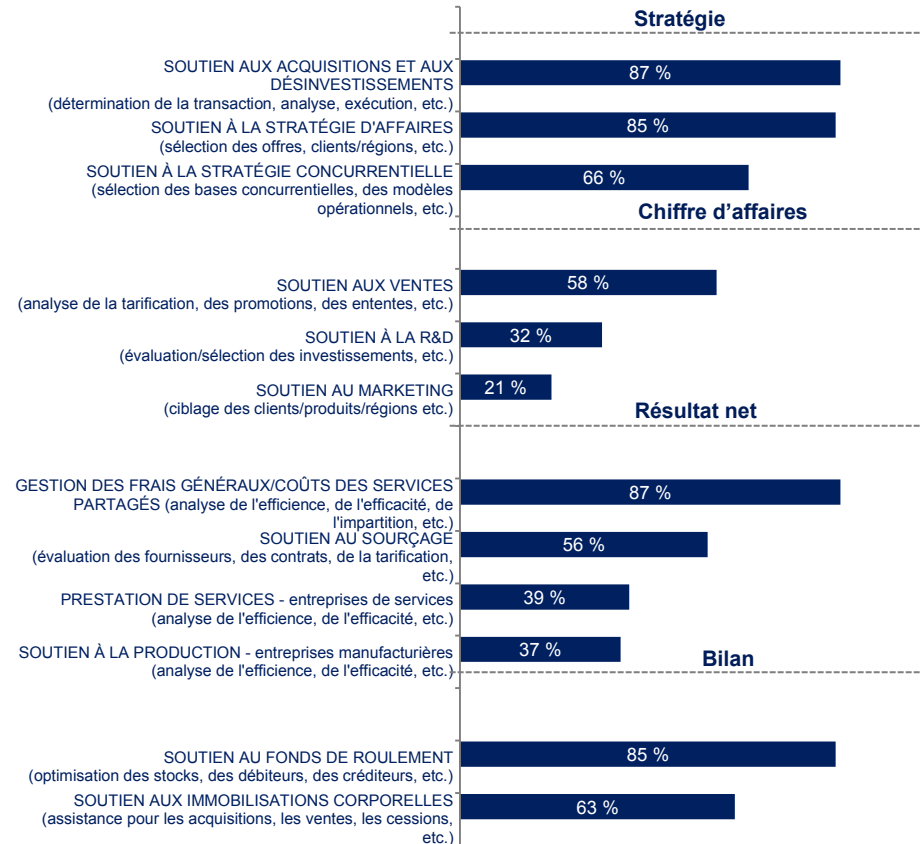
Dans quels domaines la fonction finance contribue-t-elle substantiellement à l'entreprise?

**En moyenne, la fonction finance contribue de façon substantielle à l'entreprise dans sept domaines; ses plus grandes contributions concernent le soutien de la stratégie, et ses moins importantes, les ventes et le marketing.**

- **Ampleur du soutien** : En moyenne, les chefs des finances des secteurs des services et manufacturier disent contribuer substantiellement à l'entreprise dans neuf domaines, tandis que ceux des services financiers et du commerce de détail/gros contribuent de façon importante dans six domaines. Toutes les fonctions finance ont un apport important dans au moins un des domaines suivants : stratégie d'affaires, acquisitions/désinvestissements, coûts des services partagés et fonds de roulement; 60 % des répondants font état d'une contribution dans ces quatre domaines, une proportion qui atteint 83 % dans le secteur des services financiers.
- **Contributions à la stratégie** : Quatre-vingt-cinq pour cent des fonctions finance contribuent de façon substantielle au soutien de la stratégie d'affaires (mais moins de 75 % dans les secteurs des technologies et des TMD seulement), et 66 % disent contribuer à la stratégie concurrentielle. Seulement 5 % des fonctions finance ne contribuent à aucun aspect du développement stratégique. Plus de 83 % des fonctions finance contribuent aux acquisitions et aux désinvestissements.
- **Contributions au chiffre d'affaires** : Le chiffre d'affaires est le domaine où la contribution des fonctions finance est la plus faible. Les fonctions finance du secteur manufacturier sont celles qui y contribuent le plus, tandis que celles des services financiers affichent la plus faible contribution au marketing. Presque toutes les fonctions finance qui contribuent au marketing contribuent également aux ventes, et la plupart de celles qui contribuent à la R&D soutiennent également la production.
- **Contributions au résultat net** : Quatre-vingt-sept pour cent des chefs des finances disent que leur fonction contribue substantiellement à la gestion des coûts des services partagés. Quatre-vingts pour cent des fonctions qui soutiennent la production contribuent aussi à la gestion des immobilisations corporelles. Le secteur des services est celui où les fonctions finance contribuent le plus à la prestation des services et au sourçage.
- **Contributions au bilan** : Quatre-vingt-dix pour cent des fonctions finance contribuent à la gestion du bilan, 86 %, à la gestion du fonds de roulement, et 63 %, à celle des immobilisations corporelles. Les fonctions finance des services financiers sont celles qui contribuent le moins à ces deux domaines.

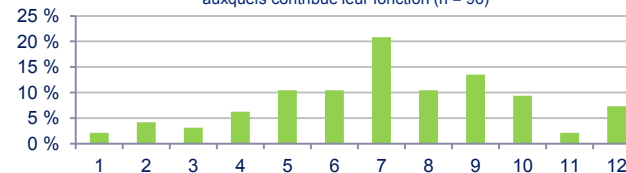
## Dans quels domaines votre fonction finance contribue-t-elle substantiellement à l'entreprise?

Pourcentage de chefs des finances dont la fonction contribue substantiellement à chaque domaine (n = 96)



## Ampleur de la contribution

Pourcentage de chefs des finances citant chaque nombre de domaines auxquels contribue leur fonction (n = 96)



# Priorités de la fonction finance

## Évaluation du rendement de la fonction finance

Quels paramètres les chefs des finances utilisent-ils pour évaluer le rendement de leur fonction?

**Environ un tiers des paramètres de mesure du rendement concerne l'ensemble de l'entreprise, et le reste s'applique spécifiquement à la fonction finance :**

- **Le coût, paramètre le plus utilisé** : Près de la moitié de tous les chefs des finances citent le coût parmi leurs principaux paramètres (coûts totaux, effectif total, coûts en pourcentage des revenus, etc.).
- **Les rapports financiers, un aspect fondamental** : L'opportunité et la qualité des rapports financiers et le processus de clôture figurent parmi les paramètres le plus souvent mentionnés, à hauteur de 27 % et 21 %, respectivement.
- **Le soutien des affaires, un élément essentiel** : Les paramètres de soutien des affaires sont mentionnés plus que toute autre catégorie, en particulier les scores de satisfaction de la clientèle interne, la réalisation des plans/budgets et l'exactitude des prévisions (24 %, 22 % et 21 %, respectivement).
- **Le résultat net, facteur du rendement de l'entreprise** : Le tiers environ de tous les paramètres mentionnés sont liés à l'entreprise dans son ensemble, plus particulièrement la conformité, les flux de trésorerie et l'état des résultats.

*Veillez consulter le rapport intégral pour obtenir des résultats plus détaillés.*

## Quels indicateurs utilisez-vous pour suivre le rendement de la fonction finance?

Consolidation des réponses libres des chefs des finances, dont le nombre maximal était de cinq (n = 84)

Paramètre	Pourcentage de chefs des finances citant ce paramètre	Score pondéré (selon le classement en ordre de priorité des chefs des finances)
COÛT (de la fonction finance)	41 %	123
Satisfaction de la clientèle interne	24 %	67
Opportunité/qualité des rapports	27 %	65
Réalisation des plans/budgets	22 %	62
Opportunité/qualité du processus de clôture	21 %	61
Exactitude des prévisions	21 %	53
Conformité	16 %	45
Flux de trésorerie/FTD	15 %	42
Relève/perfectionnement/compétences des talents de la fonction finance	19 %	41
Efficience/efficacité des transactions de la fonction finance	19 %	40
Participation aux opérations/place à la table des discussions	15 %	37
Qualité des analyses/soutien décisionnel	12 %	33
Possibilités d'épargne repérées/concrétisées	13 %	32
BAII/BAIIA/bénéfice net	13 %	28
Marges d'exploitation/rendement	10 %	27
Croissance des revenus/part de marché	12 %	24
Coûts du financement/capital	7 %	23
Rétention des talents	12 %	23
Rétroaction des directeurs généraux/du conseil	10 %	21

# Priorités personnelles

## Établir des partenariats solides avec l'entreprise

Quels sont les meilleurs conseils des chefs des finances en ce qui concerne l'établissement de relations solides avec l'entreprise?

**Bien que certains chefs des finances recommandent de jouer le rôle de celui qui remet les choses en question et de « contrôleur », la grande majorité suggèrent plutôt d'être un « facilitateur » et un « partenaire » :**

- Très peu de chefs des finances n'ont donné qu'une réponse.
- La notion de « compréhension de l'entreprise » est au cœur des recommandations faites par environ les deux tiers des chefs des finances.
- L'idée de « fournir de l'information et des perspectives utiles » est citée par la plupart des chefs des finances.
- Les compétences techniques n'ont été mentionnées par aucun répondant, probablement parce que ce facteur est tenu pour acquis.

## Quel est votre meilleur conseil pour consolider la relation de la fonction finance avec l'entreprise?

Consolidation et résumé des réponses libres des chefs des finances (n = 79)

### Avoir une attitude stratégique

*Être sur la même longueur d'onde que les leaders de l'entreprise*

#### Connaître l'entreprise

- Connaître la stratégie (objectifs, compromis, etc.)
- Connaître les opérations (approches, paramètres, etc.)
- Connaître les faits (cibles, rendement, etc.)
- Sortir du bureau et aller sur le terrain
- Savoir ce qui est lucratif et ce qui ne l'est pas
- Savoir quels clients importent le plus
- Savoir ce que l'entreprise veut accomplir
- Entreprise = finance = entreprise

#### Clarifier le rôle de la fonction finance

- Être un conseiller, non un « policier »
- Être un « partenaire », non un superviseur, un inspecteur ou un auditeur (3)
- Considérer les entreprises comme des clients (3)

#### Cultiver les relations

- Établir une relation solide avec le chef de la direction/conseil d'administration
- Constituer des partenariats d'affaires étroits avec les opérations et les fonctions (4)
- Solliciter de la rétroaction des leaders
- Créer des occasions de dialoguer

### Bâtir la bonne organisation

*Former, déployer et motiver la bonne équipe*

#### Choisir les bonnes personnes

- Recruter des gens talentueux qui comprennent l'entreprise
- Embaucher des personnes passionnées par l'exploitation d'une entreprise
- Changer le personnel au besoin

#### Déployer la bonne structure

- S'adjoindre des personnes loyales qui ont une formation en finances (axées sur l'honnêteté intellectuelle et la communication)
- Déployer des contrôleurs dans les unités d'affaires
- Affecter du personnel des finances aux unités d'affaires
- Intégrer la planification et l'analyse financières dans les centres de profit; favoriser la prise de décisions fondées sur les faits
- Affecter un analyste aux unités d'affaires afin qu'il réponde aux questions financières et qualitatives

#### Fixer des attentes appropriées

- Aligner les objectifs de la fonction finance sur les objectifs stratégiques
- Aligner les objectifs du personnel sur les résultats d'exploitation (2)
- Intégrer la rétroaction des unités d'affaires dans les évaluations du rendement
- Donner au personnel le temps de comprendre l'entreprise et le motiver en ce sens

### Créer/ajouter de la valeur

*Contribuer aux résultats opérationnels et financiers*

#### Établir des bases solides

- Fournir de l'information financière exacte/opportune (4)
- Réaliser des analyses solides et instructives

#### S'assurer de participer aux décisions clés

- Démontrer une solide compréhension de l'entreprise/des activités(5)
- Établir que la fonction finance doit agir comme un partenaire d'affaires
- Fournir de l'information que les dirigeants de l'entreprise ne connaissent pas encore
- Prouver sa propre valeur – repérer des occasions d'épargne/de croissance
- Plutôt que de dire « non » aux requêtes, décrire ce qui est nécessaire pour dire « oui »
- Poser beaucoup de bonnes questions et écouter attentivement

#### Faire preuve de concentration et de clarté

- Rendre les stratégies et les objectifs plus clairs/cohérents
- Miser sur les perspectives propices à stimuler les affaires; relier les résultats d'exploitation au rendement financier
- Contribuer à la réflexion stratégique et aux connaissances financières
- Fournir de l'information/des indicateurs prospectifs plutôt que des « données réelles » seulement
- Montrer que les efforts aident non seulement les unités d'affaires, mais aussi le résultat net de l'entreprise
- Améliorer les connaissances en offrant des séances de vulgarisation sur la finance aux leaders des opérations
- Exiger des communications fréquentes/régulières (6)

#### Aider à résoudre des problèmes

- Aborder les problèmes d'affaires du point de vue de l'entreprise (non seulement d'un point de vue financier/quantitatif)
- Mettre l'accent sur les stratégies de croissance (3)
- Montrer que les efforts aident non seulement les unités d'affaires, mais aussi le résultat net de l'entreprise
- Assortir les solutions de perspectives et d'analyses, non de règles et de procédures
- Tout n'est pas qu'une question de chiffres; agir en coulisses pour faire des liens avec les finances de l'entreprise
- Contribuer à l'élaboration de solutions
- Rester ouvert/objectif; éliminer les émotions des interactions

\* Ce tableau présente un résumé des réponses libres fournies par les chefs des finances. La plupart sont reproduites intégralement, mais certaines ont été consolidées et résumées. Le chiffre entre parenthèses correspond au nombre de répondants ayant fourni cette réponse.

# Tendances longitudinales

## Prévisions sur 12 mois des chefs des finances

(taux de croissance moyen\*, taux de croissance médian et pourcentage de chefs des finances qui prévoient des gains)

Résultats d'exploitation	Ventes	9.3%	10.9%	6.5%	8.2%	7.1%	6.8%	6.3%	5.9%	6.6%	4.8%	5.6%	5.4%
		6.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
		84%	93%	81%	89%	80%	83%	87%	79%	85%	82%	83%	81%
Investissement	Bénéfices	17.3%	19.5%	12.0%	12.6%	14.0%	9.3%	10.1%	12.8%	10.5%	8.0%	10.9%	12.1%
		6.0%	10.0%	8.0%	10.0%	10.0%	8.0%	9.0%	9.5%	8.5%	6.0%	7.0%	10.0%
		89%	93%	80%	83%	83%	82%	84%	79%	81%	84%	76%	84%
Investissement	Dividendes	6.5%	8.6%	4.1%	4.4%	3.7%	3.5%	2.4%	2.2%	3.9%	2.5%	2.5%	3.6%
		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		38%	39%	28%	36%	35%	41%	27%	31%	33%	30%	29%	38%
Emploi	Dépenses en immobilisations	12.4%	8.3%	8.7%	11.8%	10.7%	7.9%	9.6%	12.0%	11.4%	4.6%	4.2%	7.8%
		5.0%	5.0%	4.0%	5.0%	10.0%	5.0%	5.0%	6.0%	10.0%	3.0%	0.0%	0.0%
		62%	58%	57%	61%	69%	59%	61%	68%	70%	53%	43%	57%
Emploi	Effectif au pays	3.1%	2.0%	1.8%	1.8%	2.0%	1.2%	1.0%	2.1%	2.1%	0.6%	1.0%	0.9%
		0.5%	2.0%	1.0%	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		50%	60%	48%	61%	64%	52%	51%	51%	52%	40%	40%	43%
Emploi	Effectif à l'étranger	3.5%	2.8%	3.6%	3.7%	4.1%	2.9%	4.8%	3.7%	3.8%	1.5%	0.5%	2.4%
		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		41%	49%	47%	41%	57%	37%	50%	43%	41%	30%	32%	39%
Emploi	Impartition/tiers à l'étranger	2.9%	1.4%	2.8%	2.2%	2.2%	3.1%	3.7%	2.5%	3.6%	1.6%	2.3%	2.6%
		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		35%	37%	32%	41%	31%	36%	49%	26%	30%	28%	28%	35%

## Sentiment du chef des finances et du marché boursier

Optimisme	Optimisme (% de répondants plus optimistes)	63.5%	46.8%	53.3%	62.4%	39.7%	28.6%	28.6%	63.0%	39.1%	38.8%	29.1%	51.0%
	Neutralité (% de répondants ni plus ni moins optimiste)	19.3%	16.8%	26.0%	22.0%	28.3%	18.6%	32.1%	21.9%	32.6%	21.2%	31.3%	30.1%
	Pessimisme (% de répondants moins optimistes)	17.2%	36.4%	20.7%	15.6%	32.0%	52.8%	39.3%	15.1%	28.3%	40.0%	39.6%	18.9%
	Optimisme net (% de répondants plus optimistes moi)	46.3%	10.4%	32.6%	46.8%	7.7%	-24.2%	-10.7%	47.9%	10.8%	-1.2%	-10.5%	32.1%
S&P	Indice S&P 500 au point médian de la période de l	1088	1072	1200	1343	1333	1123	1161	1361	1317	1418	1387	1520
	Gain/perte S&P d'un trimestre à l'autre		-1.5%	11.9%	11.9%	-0.7%	-15.8%	3.4%	17.2%	-3.2%	7.7%	-2.2%	9.6%

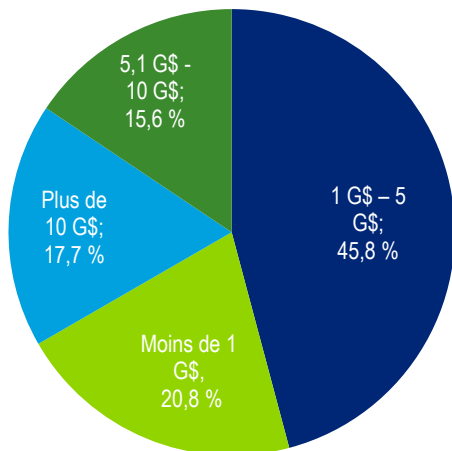
\* Toutes les moyennes ont été ajustées afin d'éliminer les effets des observations aberrantes. La colonne « Moyenne » présente les moyennes arithmétiques depuis le 2<sup>e</sup> trimestre de 2010.



# Données démographiques

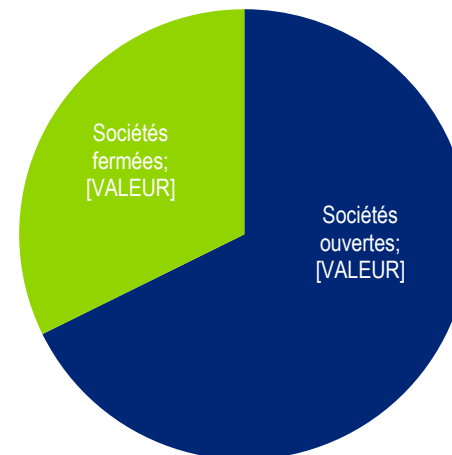
## Revenu annuel (en \$ US)

(n = 96)



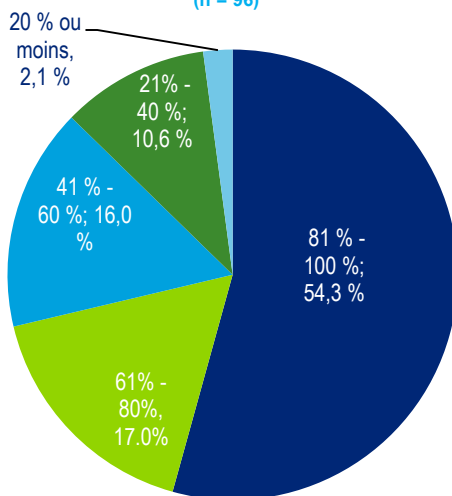
## Propriété

(n = 96)



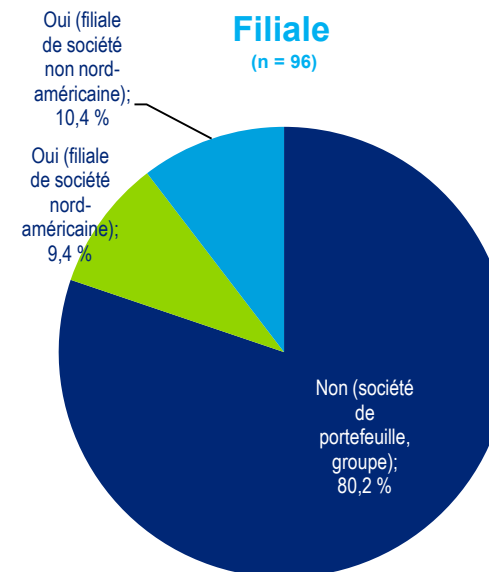
## Revenu provenant de l'Amérique du Nord

(n = 96)



## Filiale

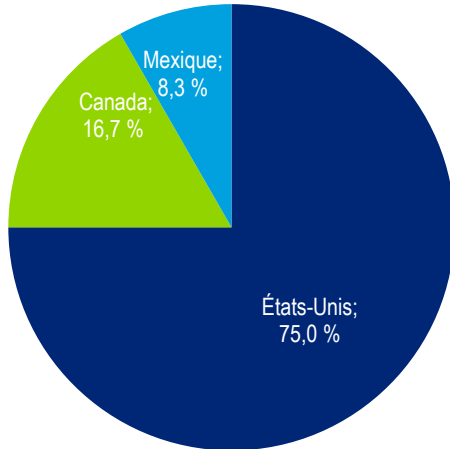
(n = 96)



# Données démographiques (suite)

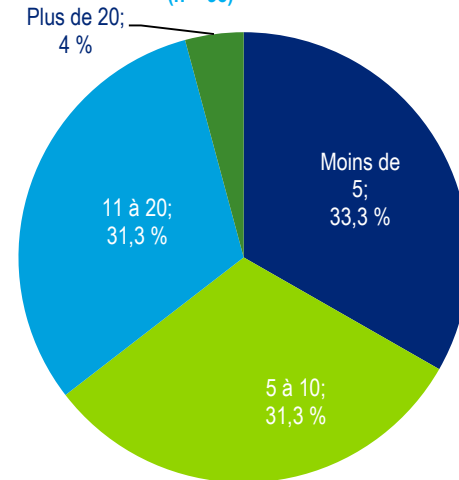
## Pays

(n = 96)



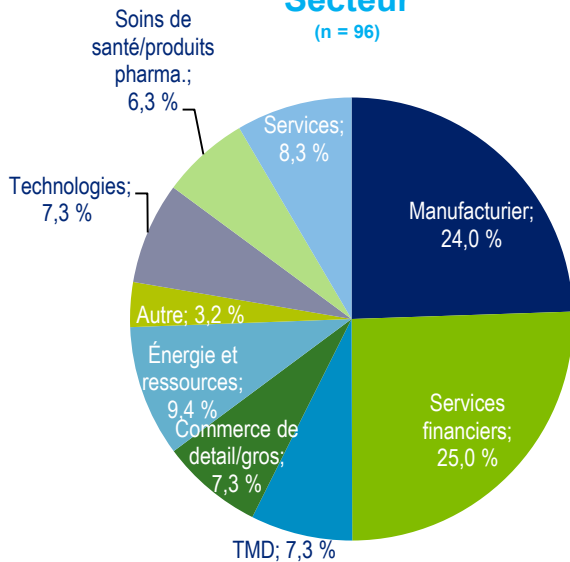
## Expérience du chef des finances (années)

(n = 96)



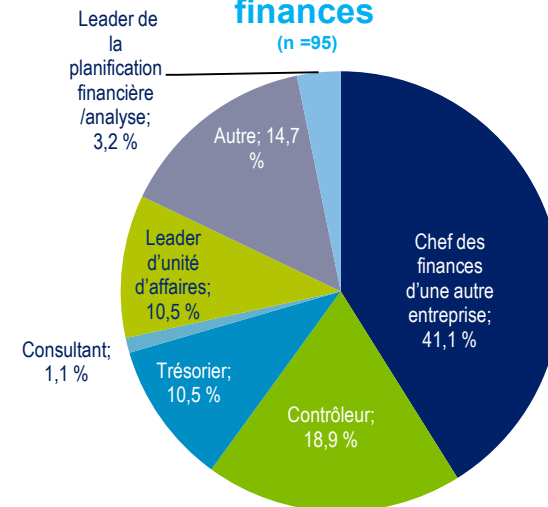
## Secteur

(n = 96)



## Poste précédent du chef des finances

(n = 95)



# Méthodologie

## Contexte

L'enquête Deloitte auprès des chefs des finances d'Amérique du Nord est une enquête trimestrielle menée auprès des chefs des finances de grandes sociétés influentes d'Amérique du Nord. Le but de l'enquête est de fournir à ces chefs des finances des renseignements trimestriels au sujet des points de vue et des actions de leurs homologues dans cinq domaines : leur profession, le service des finances, l'entreprise, le secteur et l'économie.

## Participation

L'enquête sollicite des réponses auprès des chefs des finances de nos clients aux États-Unis, au Canada et au Mexique. L'échantillon comprend des chefs des finances de sociétés ouvertes et fermées ayant pour la plupart un revenu annuel supérieur à trois milliards de dollars. Les répondants sont presque tous des chefs des finances. Tous les secteurs à l'exception du secteur public sont sollicités.

## Exécution de l'enquête

Au début de chaque période d'enquête, les chefs des finances reçoivent un courriel contenant un lien à un sondage en ligne hébergé par un fournisseur tiers. La période de réponse est habituellement de deux semaines. Les chefs des finances reçoivent une synthèse des résultats environ deux semaines après la clôture de l'enquête. Seuls les chefs des finances qui participent à l'enquête reçoivent le sommaire au cours des deux semaines suivant la diffusion du rapport.

## Nature des résultats

Cette enquête « éclair » cherche à renseigner les directeurs financiers sur ce que pensent leurs homologues sur une foule de sujets. Elle n'est pas et ne prétend pas être scientifique, tant sur le plan du nombre et du choix des répondants que du taux de réponse, surtout pour des secteurs particuliers. Par conséquent, ce rapport résume les conclusions de la population sondée et ne reflète pas nécessairement les tendances ou perceptions sectorielles ni les conditions économiques.

# Deloitte.

Tel qu'utilisé dans cette enquête, « Deloitte » désigne Deloitte LLP et ses filiales. Vous trouverez une description détaillée de la structure juridique de Deloitte LLP et de ses filiales dans le site [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables.

© 2013 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

© Deloitte LLP and affiliated entities.